**Психологические методы управления конфликтами на предприятии**

**1. Конфликты в организации**

**1.1 Понятие и типы конфликта**

Как и у множества других понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является такое: конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Эти подходы к эффективности организации в большой степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы, в основном, устранят условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем [7].

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Однако обычно они рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта [2].

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводить к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации [4].

Возможно несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Кроме того, конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчинённые не высказывают идей, которые по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении ещё до того, как решение начнёт выполняться.

Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей:

· неудовлетворённость, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности;

· меньшая степень сотрудничества в будущем;

· сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами в организации;

· представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;

· сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;

· увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;

· смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы [5].

Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

Для того, чтобы разработать эффективный метод управления конфликтом, необходимо провести тщательную классификацию последних, выявив, таким образом, отличительные черты и особенности каждого типа. Принято выделять четыре основных типа конфликта, однако нередко встречаются конфликты смешанные, которые вызывают наибольшее затруднение при попытке их разрешения или использования на пользу предприятия.

Внутриличностный конфликт не соответствует определению, данному выше. Однако его возможные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также в период стрессового состояния.

Межличностный конфликт - это самый распространённый тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что, поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой может возникнуть, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведёт к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Межгрупповой конфликт также является одним из типов конфликтов. Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта - конфликт между профсоюзом и администрацией [7].

**1.2 Причины конфликта**

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования и т.п.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не имеет значения, чего конкретно касается это решение - люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта [2].

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Говоря о межгрупповом конфликте, я привела пример конфликта между линейным и штабным персоналом. Причиной такого конфликта будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определённые типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта велика и в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они не создавались), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам [4].

Различия в целях. Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и её разновидностей, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объем сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты - эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна [2].

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Различия в ценностях - весьма распространённая причина конфликта. Например, подчинённый может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчинённый может выражать своё мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и её положение среди конкурентов, подчинённые могут отреагировать так, что темп работы замедлится. Другие распространённые проблемы передачи информации, вызывающие конфликт - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчинённых точное описание должностных обязанностей [2].

Существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления.

Однако, даже и при большей возможности возникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Одна группа исследователей обнаружила, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными. Другими словами, иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат.

**1.3 Управление конфликтной ситуацией**

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Не следует считать причиной конфликтов простое различие характеров, хотя, конечно, и оно может стать единственной причиной конфликтной ситуации, но в общем случае это всего лишь один из факторов. Нужно начать с анализа фактических причин, а затем применить соответствующую методику [10].

. Структурные методы.

· Разъяснение требований к работе.

Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определена политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчинённых с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

· Координационные и интеграционные механизмы.

Это ещё один метод управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространённых механизмов - цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять [7].

Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы, межотдельские совещания. Например, когда в одной из компаний назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом-то была организована промежуточная служба, координирующая объемы заказов и продаж.

· Общеорганизационные комплексные цели.

Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики - направить усилия всех участников на достижение общей цели. Компьютерная компания «Apple» всегда раскрывает содержание комплексных общеорганизационных целей, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала. Не менее яркий пример - компания «McDonalds», имеющая сеть недорогих ресторанов быстрого обслуживания по всему миру. С самого начала строительства этой империи руководство уделяло внимание не только ценам, качеству и доле рынка. Оно считало (и, надо полагать, считает и сейчас), что действительно оказывает услугу людям с ограниченными средствами, и эта «социальная миссия» придала больший вес оперативным целям. Поварам и официантам, работающим под вывеской «McDonalds» легче соблюдать жесткие стандарты в контексте помощи обществу.

· Структура системы вознаграждений.

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства [7].

. Межличностные стили разрешения конфликтов.

· Уклонение.

Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция - не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придётся приходить в возбуждённое состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

· Сглаживание.

При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге произойдет «взрыв».

· Принуждение.

В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может подавить инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

· Компромисс.

Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто даёт возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме может сократить время поиска альтернатив [7].

· Решение проблемы.

Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации. Ниже приведены некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:

· необходимо определить проблему в категориях целей, а не решений.

· после того, как проблема определена, определить решения, приемлемые для всех сторон.

· сосредоточить внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.

· создать атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.

во время общения создать положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны [7].

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводить к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют.

Для того, чтобы разработать эффективный метод управления конфликтом, необходимо провести тщательную классификацию его типов, выявив, таким образом, отличительные черты и особенности каждого типа. Принято выделять четыре основных типа конфликта:

· внутриличностный конфликт;

· межличностный конфликт;

· конфликт между личностью и группой;

· межгрупповой конфликт.

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются:

· ограниченность ресурсов, которые надо делить;

· распределение ресурсов;

· взаимозависимость задач;

· различия в целях;

· различия в представлениях и ценностях;

· неудовлетворительные коммуникации.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

. Структурные методы.

· Разъяснение требований к работе.

· Координационные и интеграционные механизмы.

· Общеорганизационные комплексные цели.

· Структура системы вознаграждений.

2. Межличностные стили разрешения конфликтов.

· Уклонение.

· Сглаживание.

· Принуждение.

· Компромисс.

· Решение проблемы.

**2. Управление конфликтами на предприятии посредством психологических методов**

**2.1 Антиконфликтные тренинги**

Тренинг (англ. training от train - обучать, воспитывать) - метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок.

Тренинг может рассматриваться с точки зрения разных парадигм[1]:

· тренинг как своеобразная форма дрессировки, при которой при помощи положительного подкрепления формируются нужные паттерны поведения, а при помощи отрицательного - «стираются» нежелательные;

· тренинг как тренировка, в результате которой происходит формирование и отработка умений и навыков;

· тренинг как форма активного обучения, целью которого является передача знаний, развитие некоторых умений и навыков;

· тренинг как метод создания условий для самораскрытия участников и самостоятельного поиска ими способов решения собственных психологических проблем.

История развития тренингов как и история развития обучения насчитывает тысячи лет, но начало возникновения тренингов можно отнести к периоду деятельности известного социального психолога Курта Левина [2] [3].

В 1946 г. Курт Левин вместе с коллегами основали первые тренинговые группы (Т-группы), направленные на повышение компетентности в общении. Они заметили, что участники групп получают большую пользу от анализа собственных переживаний в группе. Успешная работа учеников К. Левина привела к основанию в США Национальной лаборатории тренинга. В этой лаборатории была создана группа тренинга базовых умений. В Т-группах обучали управленческий персонал, менеджеров, политических лидеров эффективному межличностному взаимодействию, умению руководить, разрешать конфликты в организациях, укреплять групповую сплоченность.

В 60-е гг. возникает опирающееся на традиции гуманистической психологии Карла Роджерса движение тренинга социальных и жизненных умений (social&life skills training), который применялся для профессиональной подготовки учителей, консультантов, менеджеров в целях психологической поддержки и развития.

Среди жизненных умений выделялись следующие: умения решения проблем, общения, настойчивости, уверенности в себе, критичности мышления, умения самоуправления и развития Я-концепции; межличностное общение, поддержание здоровья, развитие идентичности, решение проблем и принятие решений; эмоционального самоконтроля, межличностных отношений, самопонимания, финансовой самозащиты, самоподдержки и концептуализации опыта.

В 70-е гг. в Лейпцигском и Йенском университетах под руководством М. Форверга был разработан метод, названный социально-психологическим тренингом. Средствами тренинга выступали ролевые игры с элементами драматизации, создающие условия для формирования эффективных коммуникативных навыков. Практической областью приложения разработанных М. Форвергом методов стала социально-психологическая подготовка руководителей промышленного производства.

Единой и общепризнанной классификации тренингов не существует, деление можно проводить по различным основаниям, но можно выделить основные типы тренингов по критерию направленности воздействия и изменений - навыковый, психотерапевтический, социально-психологический, бизнес-тренинг.

Навыковый тренинг направлен на формирование и выработку определенного навыка (навыков). Большинство бизнес-тренингов являются навыковыми, например, тренинг переговоров, самопрезентации, техники продаж и др.

Психотерапевтический тренинг (более корректное название - психотерапевтическая группа) направлен на изменение в сознании. Эти группы соотносятся с существующими направлениями психотерапии - психодраматические, гештальт-группы, группы телесноориентированной, танце-двигательной терапии и др.

Социально-психологический тренинг (СПТ) [4] занимает промежуточное положение, он направлен на изменения и в сознании, и в формировании навыков. СПТ зачастую направлен на смену социальных установок и развитие умений и опыта в области межличностного общения.

Бизнес-тренинг (и его наиболее характерная разновидность, - корпоративный тренинг) - развитие навыков персонала для успешного выполнения бизнес-задач, повышения эффективности производственной деятельности, управленческих взаимодействий. [5] К бизнес-тренингам относятся тренинги продаж и обслуживания клиентов, тренинги управленческих навыков, тренинги наставничества на рабочем месте, тренинги командообразования, тренинг тайм-менеджмента. Бизнес тренинг позволяет развивать одновременно знания умения и навыки, необходимые в профессии. Бизнес-тренинги могут разрабатываться и проводиться как корпоративным (внутренним) тренером, так и внешними специалистами.

На тренинге используются следующие методы: игровые (деловые, ролевые игры), кейсы, групповая дискуссия, мозговой штурм, видеоанализ, модерация и др.

Кейс - проблемная ситуация, требующая ответа и нахождения решения. Решение кейса может происходить как индивидуально, так и в составе группы. Основная задача кейса научиться анализировать информацию, выявлять основные проблемы и пути решения, формировать программу действий.

Деловая игра - имитация различных аспектов профессиональной деятельности, социального взаимодействия.

Ролевая игра - это исполнение участниками определенных ролей с целью решения или проработки определенной ситуации.

Групповая дискуссии - совместное обсуждение и анализ проблемной ситуации, вопроса или задачи. Групповая дискуссия может быть структурированной (то есть управляемой тренером с помощью поставленных вопросов или тем для обсуждения) или неструктурированной (ее течение зависит от участников группового обсуждения).

Мозговой штурм - один из наиболее эффективных методов стимулирования творческой активности. Позволяет найти решение сложных проблем путем применения специальных правил - сначала участникам предлагается высказывать как можно больше вариантов и идей, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

Игры-разминки - инструмент, используемый для управления групповой динамикой. Игры-разминки представляют собой расслабляющие и позволяющие снять напряжение, групповые задания.

Фасилитация - инструмент, позволяющий стимулировать обмен информацией внутри группы. Фасилитация позволяет ускорить процессы осознания, стимулировать групповую динамику. Тренер в ходе фасилитации помогает процессу группового обсуждения, направляет этот процесс в нужное русло.

Видеоанализ - инструмент, представляющий собой демонстрацию видеороликов, подготовленных тренером, или видеозаписей, на которых участники тренинга демонстрируют разные типы поведения. Видеоанализ позволяет наглядно рассмотреть достоинства и недостатки разных типов поведения.

Исследования показывают, что до 90% выученного на тренинге материала постепенно забывается, и сотрудники применяют лишь 10-20% из полученного[6]. Причины этого различны: оправдались ли ожидания участников, соответствовал ли тренинг реальной потребности в обучении, поддерживаются ли изменения в компании после тренинга и т.д.

Посттренинговое сопровождение - это система работы с персоналом, направленная на поддержание позитивных тренинговых эффектов и обеспечивающая применение знаний, умений, навыков, качеств, полученных участниками на тренинге, в ходе повседневной профессиональной деятельности.

Посттренинг может проводиться в формате семинара, мастерской, повторения фрагментов тренинга, коучинга и наставничества, электронной переписки с тренером, внедрением дистанционного курса [7].

Итак, существует множество разнообразных тренингов. Например, «Конфликтология и управление конфликтом»:

. **Конфликт**: почему в нашем подразделении конфликты периодически возникают. Что это такое и зачем нужен конфликт: понятие, определение, объяснение. Смысл конфликта. Причины: разбор типичных ситуаций. Источники конфликтов. Типы конфликтов. Всегда ли конфликты - это плохо: не только деструктивные, но и конструктивные. Цель конструктивных конфликтов как признака назревшего кризиса.

**• Деловая игра** «Понятие и свойства конфликтов на конкретных примерах».

**• Мини - лекция** «Конфликты: конструктивные и деструктивные».

. **Предсказание конфликта в отделе / среди подчинённых.** Типичные предвестники и признаки конфликтной ситуации: на уровне общей атмосферы офиса, на уровне деловых отношений и соотношения интересов, на уровне поведения отдельных коллег / партнёров, на уровне анализа устных и письменных коммуникаций, и т.д. Готовность и чувствительность к конфликтным ситуациям. Формирование привычки регулярно оценивать ситуацию для прогнозирования и предотвращения конфликтов.

**• Ролевая игра** «Распознавание и предсказание конфликта».

**• Мини - лекция** «Распознавание и предсказание конфликта по ключевым признакам».

. **Предотвращение конфликта.** Две фазы конфликта: деловая и эмоциональная. Умение «захватить» конфликтную ситуацию до наступления деловой фазы или в самом её начале. Политические меры: способы избежания конфликта. Переговорные меры: проведение анти-конфликтных экспресс-переговоров, основанных на согласовании интересов.

**• Деловая игра** «Две фазы конфликта: распознавание и различение».

**• Ролевая игра** «Распознаём и предотвращаем конфликт».

• **Интерактивная мини - лекция** «Политические меры предотвращения конфликта: модерация».

• **Ролевая игра** «Профилактические анти - конфликтные экспресс - переговоры. Стратегия и тактика».

. **Преодоление конфликта на деловой стадии.** Конфликт интересов: признаки, свойства, конкретные примеры. Перед переговорами: техничный и профессиональный экспресс - анализ конфликтной ситуации (стороны, позиции, интересы, варианты решения, взаимовыгодные варианты, сильные и слабые стороны, прогнозы поведения). Позиции и интересы: понимать разницу и уметь управлять на переговорах и теми и другими. Пятишаговый алгоритм переговоров на стадии конфликта интересов. Роли руководителя в процессе разрешения конфликта: медиатор, помощник, консультант, наставник, лидер. Предотвращение эмоциональной стадии конфликта на личностном уровне. Эмоциональный интеллект, который необходимо развивать руководителю у своих подчинённых: составляющие. Эмоциональная зрелость руководителя и его сотрудников: ключевые компетенции, принятые в цивилизованном мире. Причины эмоциональной незрелости - активизация ЭГО (Я) человека. Как проработать собственное ЭГО, чтобы оно из врага превратилось в друга и соратника. Как помочь своим сотрудникам проработать собственное ЭГО.

# • **Ролевая игра** «Технология управления конфликтом в эмоциональной фазе».

## Цели семинара-тренинга:

## Тренинг направлен на изучение основных закономерностей поведения людей, включенных в социальную группу.

Исходя из этих объективных закономерностей, рассматриваются причины возникновения конфликтных ситуаций, логика их развития, динамика взаимоотношений партнеров в конфликте.

Участникам тренинга становится понятно, что такое кризис отношений и при каких условиях кризис перерастает в конфликт. Соответственно, формируется представление о том, как не допустить не только конфликта, но и самого кризиса.

В ходе тренинга усваивается комплекс правил, которые необходимо применять для анализа отношений между людьми: их состояния, признаков и причин кризиса, степени вовлеченности в конфликт и др., а также базовая тактика разрешения конфликтных ситуаций.

## **По завершении тренинга участники смогут:**

· Рационально оценивать природу своих отношений в любой социальной группе. Понимать, почему партнеры по социальному взаимодействию дорожат этими отношениями, что следует делать, чтобы повысить свою ценность для группы, и при каких условиях качество отношений может ухудшиться.

· Управлять своим поведением и поведением партнеров так, чтобы не допустить вхождения отношений в кризисную фазу. Если же кризис все-таки наступил (анализ запоздал), то уметь исправить ситуацию, препятствуя развитию конфликта и последующему разрыву отношений.

· Избавиться от ложных стереотипов, таких, например, как неизбежность конфликтов между представителями различных социальных групп, организаций, между начальниками и подчиненными, мужчинами и женщинами, родителями и детьми и т.д. Научиться руководствоваться в жизни объективными правилами, ведущими к успеху.

Таким образом, не возникает сомнений в необходимости проведения тренингов.

**2.2 Диагностика уровня конфликтности**

Частью тренингов выступает тестирование. Одной из наиболее интересных является методика «Личностная агрессивность и конфликтность». Методика предназначена для выявления склонности субъекта к конфликтности и агрессивности как личностных характеристик.

Опросник и ключ к нему представлены в приложении 1.

##### Испытуемому предлагается ряд утверждений. При согласии с утверждением в карте опроса в соответствующем квадратике нужно поставить знак «+» («Да»), при несогласии - знак «-» («Нет»).

Протестируем сотрудников договорного отдела компании ООО «Виза Конкорд Авиа»:

Бармина Алёна

. Вспыльчивость 7 | 70%

. Напористость 3 | 30%

. Обидчивость 4 | 40%

. Неуступчивость 5 | 50%

. Бескомпромиссность 8 | 80%

. Мстительность 8 | 80%

. Нетерпимость к мнению других 0 | 0%

. Подозрительность 4 | 40%

. Позитивная агрессивность 8 | 40%

. Негативная агрессивность 8 | 40%

. Конфликтность 21 | 52.5%

Кугаткина Галина

. Вспыльчивость 6 | 60%

. Напористость 4 | 40%

. Обидчивость 6 | 60%

. Неуступчивость 7 | 70%

. Бескомпромиссность 8 | 80%

. Мстительность 5 | 50%

. Нетерпимость к мнению других 2 | 20%

. Подозрительность 3 | 30%

. Позитивная агрессивность 11 | 55%

. Негативная агрессивность 7 | 35%

. Конфликтность 21 | 52.5%

Баранова Евгения

. Вспыльчивость 8 | 80%

. Напористость 7 | 70%

. Обидчивость 3 | 30%

. Неуступчивость 6 | 60%

. Бескомпромиссность 7 | 70%

. Мстительность 5 | 50%

. Нетерпимость к мнению других 3 | 30%

. Подозрительность 4 | 40%

. Позитивная агрессивность 13 | 65%

. Негативная агрессивность 8 | 40%

. Конфликтность 22 | 55%

Прокофьева Екатерина

. Вспыльчивость 5 | 50%

. Напористость 4 | 40%

. Обидчивость 4 | 40%

. Неуступчивость 6 | 60%

. Бескомпромиссность 7 | 70%

. Мстительность 3 | 30%

. Нетерпимость к мнению других 1 | 10%

. Подозрительность 2 | 20%

. Позитивная агрессивность 10 | 50%

. Негативная агрессивность 4 | 20%

. Конфликтность 20 | 50%

Архипова Елена

. Вспыльчивость 4 | 40%

. Напористость 3 | 30%

. Обидчивость 5 | 50%

. Неуступчивость 3 | 30%

. Бескомпромиссность 6 | 60%

. Мстительность 2 | 20%

. Нетерпимость к мнению других 5 | 50%

. Подозрительность 5 | 50%

. Позитивная агрессивность 6 | 30%

. Негативная агрессивность 7 | 35%

. Конфликтность 20 | 50%

Из результатов проведённого тестирования мы видим, что конфликтность всех сотрудников данного отдела не ниже 50%. Это значит, что может конфликт может возникнуть легко, и чтобы его последствия были положительными нужно им правильно управлять, например, посредством проведения тренингов.

Изучить конфликт и научиться управлять им можно посредством проведения тренингов в организации.

Тренинг - метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок.

Единой и общепризнанной классификации тренингов не существует, но можно выделить основные типы тренингов по критерию направленности воздействия и изменений - навыковый, психотерапевтический, социально-психологический, бизнес-тренинг.

На тренинге используются следующие методы: игровые (деловые, ролевые игры), кейсы, групповая дискуссия, мозговой штурм, видеоанализ, модерация и др.

Исследования показывают, что до 90% выученного на тренинге материала постепенно забывается, и сотрудники применяют лишь 10-20% из полученного.

Посттренинговое сопровождение - это система работы с персоналом, направленная на поддержание позитивных тренинговых эффектов и обеспечивающая применение знаний, умений, навыков, качеств, полученных участниками на тренинге, в ходе повседневной профессиональной деятельности.

Частью тренингов выступает тестирование. Одной из наиболее интересных является методика «Личностная агрессивность и конфликтность». Методика предназначена для выявления склонности субъекта к конфликтности и агрессивности как личностных характеристик.

Протестировав сотрудников договорного отдела компании ООО «Виза Конкорд Авиа», мы заметили, что конфликтность всех сотрудников данного отдела не ниже 50%. Это значит, что может конфликт может возникнуть легко, и чтобы его последствия были положительными нужно им правильно управлять, например, посредством проведения тренингов.

конфликт коммуникация психологический тренинг

**Заключение**

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводить к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют.

Для того, чтобы разработать эффективный метод управления конфликтом, необходимо провести тщательную классификацию его типов, выявив, таким образом, отличительные черты и особенности каждого типа. Принято выделять четыре основных типа конфликта:

· внутриличностный конфликт;

· межличностный конфликт;

· конфликт между личностью и группой;

· межгрупповой конфликт.

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются:

· ограниченность ресурсов, которые надо делить;

· распределение ресурсов;

· взаимозависимость задач;

· различия в целях;

· различия в представлениях и ценностях;

· неудовлетворительные коммуникации.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

. Структурные методы.

· Разъяснение требований к работе.

· Координационные и интеграционные механизмы.

· Общеорганизационные комплексные цели.

· Структура системы вознаграждений.

2. Межличностные стили разрешения конфликтов.

· Уклонение.

· Сглаживание.

· Принуждение.

· Компромисс.

· Решение проблемы.

Изучить конфликт и научиться управлять им можно посредством проведения тренингов в организации.

Тренинг - метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок.

Единой и общепризнанной классификации тренингов не существует, деление можно проводить по различным основаниям, но можно выделить основные типы тренингов по критерию направленности воздействия и изменений - навыковый, психотерапевтический, социально-психологический, бизнес-тренинг.

На тренинге используются следующие методы: игровые (деловые, ролевые игры), кейсы, групповая дискуссия, мозговой штурм, видеоанализ, модерация и др.

Исследования показывают, что до 90% выученного на тренинге материала постепенно забывается, и сотрудники применяют лишь 10-20% из полученного. Причины этого различны: оправдались ли ожидания участников, соответствовал ли тренинг реальной потребности в обучении, поддерживаются ли изменения в компании после тренинга и т.д.

Посттренинговое сопровождение - это система работы с персоналом, направленная на поддержание позитивных тренинговых эффектов и обеспечивающая применение знаний, умений, навыков, качеств, полученных участниками на тренинге, в ходе повседневной профессиональной деятельности.

Итак, существует множество разнообразных тренингов. Например, «Конфликтология и управление конфликтом». По завершении тренинга участники смогут:

· Рационально оценивать природу своих отношений в любой социальной группе. Понимать, почему партнеры по социальному взаимодействию дорожат этими отношениями, что следует делать, чтобы повысить свою ценность для группы, и при каких условиях качество отношений может ухудшиться.

· Управлять своим поведением и поведением партнеров так, чтобы не допустить вхождения отношений в кризисную фазу. Если же кризис все-таки наступил (анализ запоздал), то уметь исправить ситуацию, препятствуя развитию конфликта и последующему разрыву отношений.

· Избавиться от ложных стереотипов, таких, например, как неизбежность конфликтов между представителями различных социальных групп, организаций, между начальниками и подчиненными, мужчинами и женщинами, родителями и детьми и т.д. Научиться руководствоваться в жизни объективными правилами, ведущими к успеху.

Таким образом, не возникает сомнений в необходимости проведения тренингов.

Частью тренингов выступает тестирование. Одной из наиболее интересных является методика «Личностная агрессивность и конфликтность». Методика предназначена для выявления склонности субъекта к конфликтности и агрессивности как личностных характеристик.

конфликт коммуникация психологический тренинг