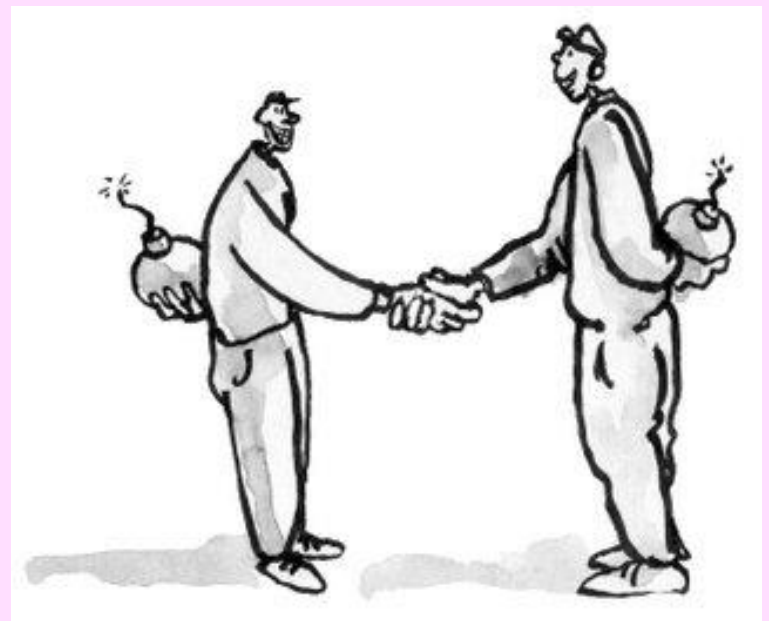


# *УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ*



# *Трудная ситуация*

— это взаимодействие личности со сложной обстановкой в процессе деятельности.

*Трудная ситуация характеризуется*

- наличием сложной обстановки,
- активностью мотивов личности,
- нарушением соответствия между требованиями деятельности и профессиональными возможностями.

# ***Виды трудных ситуаций***

Трудные  
ситуации  
деятельности

Трудные  
бытийные  
ситуации

Трудные ситуации  
социального  
взаимодействия

Трудные ситуации  
внутриличностн  
ого плана

# Трудные ситуации деятельности

- отличаются новизной событий, происходящих в обычных обстоятельствах;
- требуют мобилизации познавательных способностей и эмоциональной устойчивости.
- *Критические* (аварийные) ситуации связаны с существенно меняющимися условиями, в которых протекает деятельность. Возникает опасность невыполнения задачи, угроза сохранности техники, оборудования, жизни.
- *Экстремальные* ситуации — крайнее проявление трудных ситуаций. Требуют максимального напряжения психических и физических сил человека.

# **Трудные ситуации социального взаимодействия**

**Проблемная  
ситуация**



**Наличие противоречия при положительном или нейтральном отношении оппонентов друг к другу. Межличностная напряженность невелика, угрозы потенциальны.**

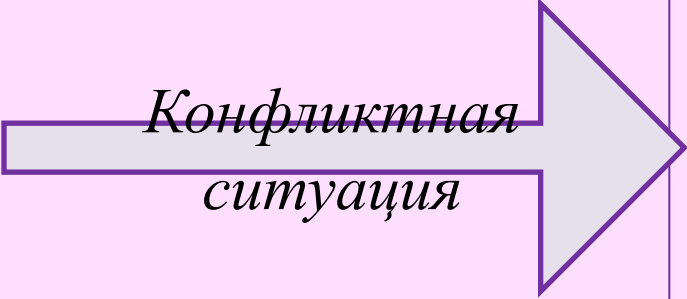
**Предконфликтная  
ситуация**



**Такая степень психической напряженности, когда сторонами допускается возможность нанесения морального или физического ущерба. В такой ситуации начинает формироваться негативное отношение, готовность противодействовать.**

# Трудные ситуации социального взаимодействия

*Конфликтная  
ситуация*



**противодействие в виде общения, поведения или деятельности, направленных на ЗАЩИТУ своих интересов путем нанесения ущерба оппоненту, при негативном отношении к нему.**

*Преобладает мотивация «на себя».*

*Эмоции доминируют в определении поведения и манеры общения.*

*Ресурсы мобилизуются для победы над оппонентом.*

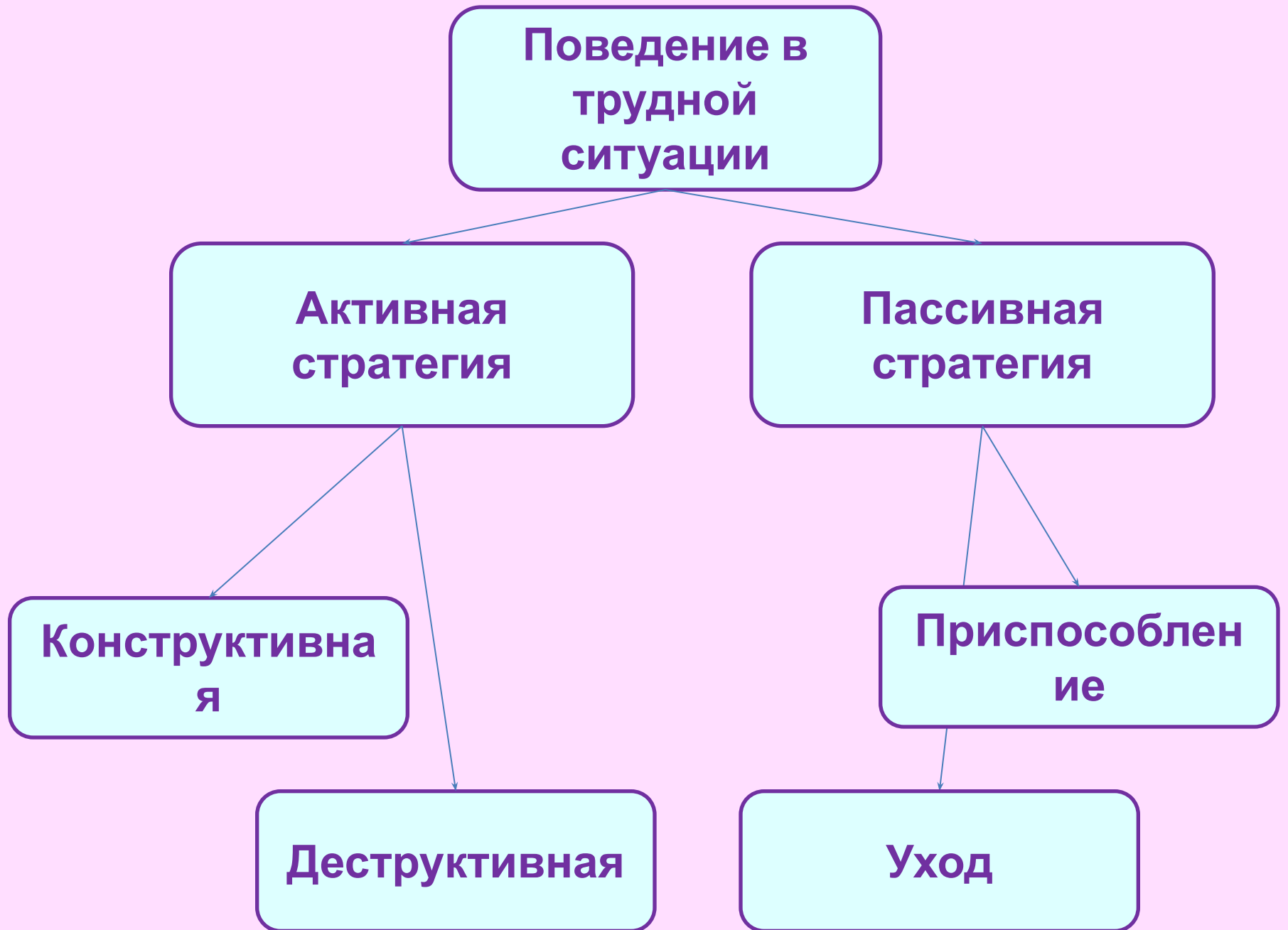
# ***Трудные ситуации внутриличностного плана***

- **Внутриличностные затруднения** — относительно несложные проблемы внутренней жизни человека, представляющие собой психические состояния сомнения, нерешительности, отсутствия решения проблемы.
- **Внутриличностные конфликты** — наиболее обширный тип внутриличностных трудных ситуаций. Острота протекания зависит от восприятия значимости трудной ситуации, ее психологической устойчивости.
- **Внутриличностные (жизненные) кризисы** — особые относительно продолжительные периоды жизни личности, характеризующиеся заметными психологическими изменениями.

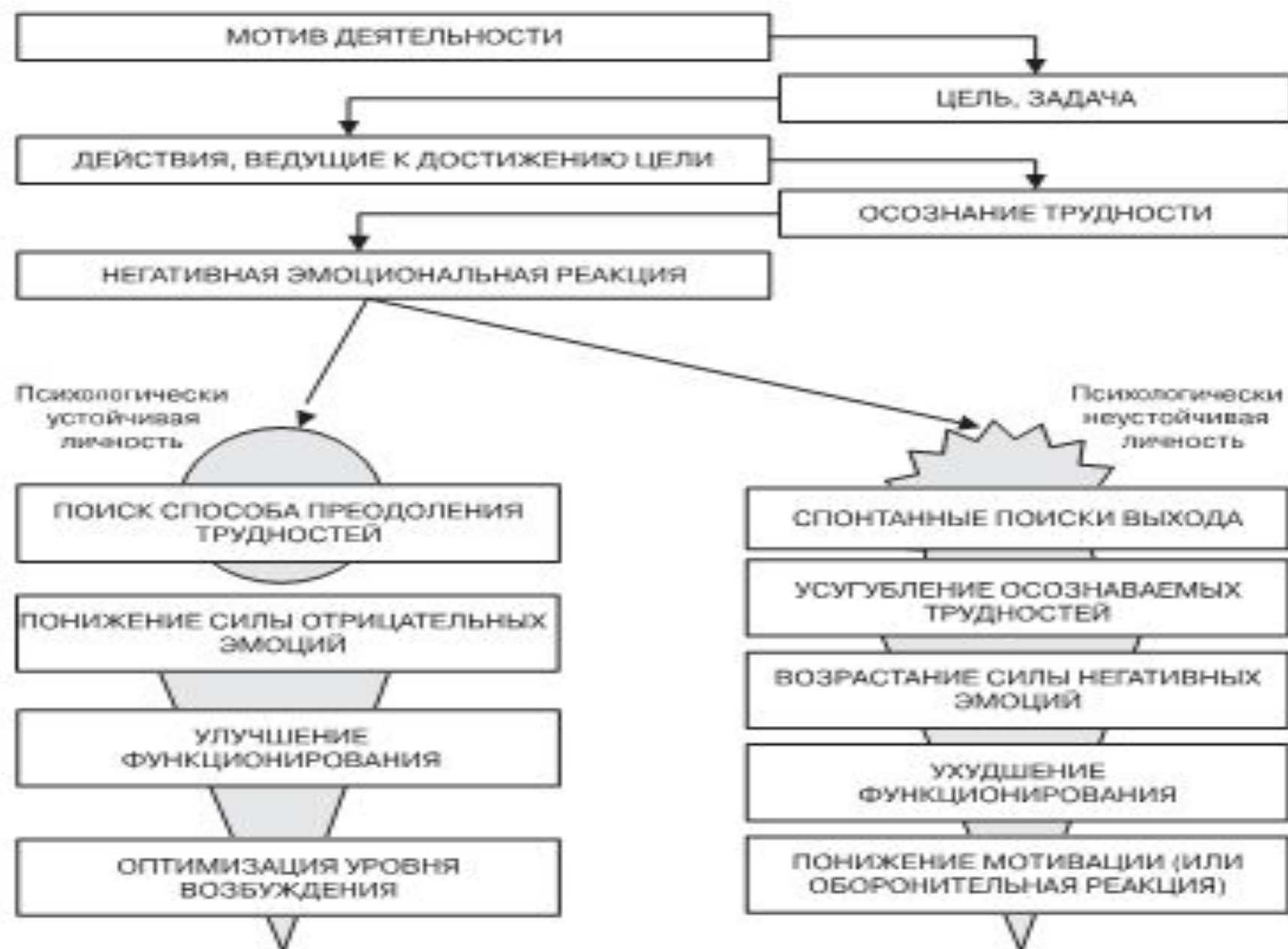
# ***Трудные бытийные ситуации***

- **Ситуации неизвестности** характерны для человека, попавшего в неизвестную обстановку или обстоятельства бытового плана, в которых индивид не знает, как ему поступить.
- **Ситуации опасности** сопровождаются возникновением непосредственной угрозы (действительной или мнимой) здоровью или жизни человека.
- **Ситуации потери** отличаются от предыдущего типа тем, что личность переживает понесенный ущерб, пытается не допустить увеличения потерь.





# Поведение психологически устойчивой и неустойчивой личности в трудной ситуации



# *Психологическая устойчивость*

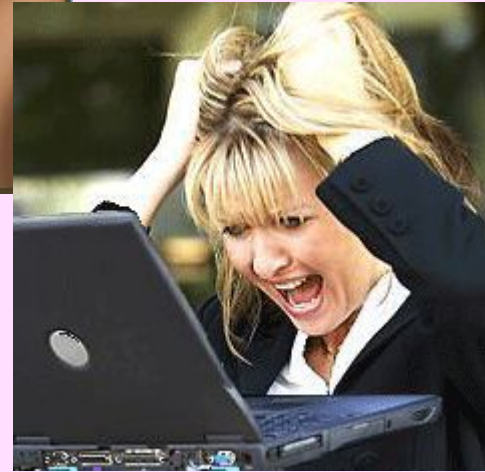
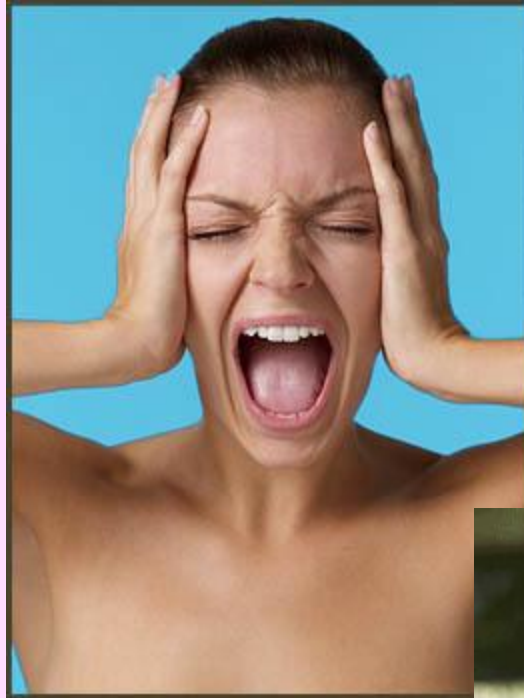
характеристика личности, состоящая в сохранении оптимального функционирования психики в условиях фрустрирующего и стрессогенного воздействия трудных ситуаций.



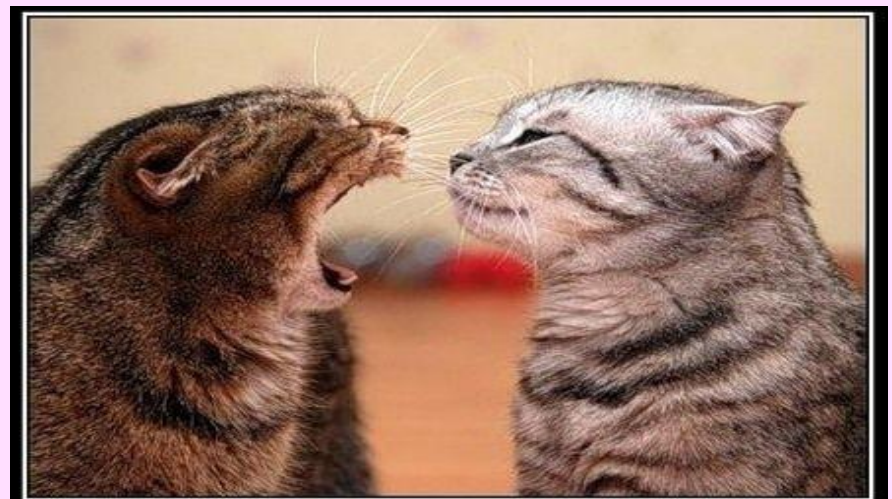
# ***Психологическая устойчивость***

Это свойство личности формируется одновременно с ее развитием и зависит:

- от типа нервной системы человека;
- опыта человека, профессиональной подготовки;
- навыков и умений поведения и деятельности;
- уровня развития основных познавательных структур личности.



**Конфликтоустойчивость личности —**  
**специфическое** проявление психологической  
устойчивости. Она рассматривается как **способность**  
человека **оптимально**  
*организовать свое поведение в трудных ситуациях*  
социального взаимодействия, бесконфликтно решать  
возникшие проблемы в отношениях с другими людьми.



**ОСТАВАЙСЯ НЕВОЗМУТИМ**  
это всех бесит

**Компоненты  
конфликтоустойчивост**

**И**

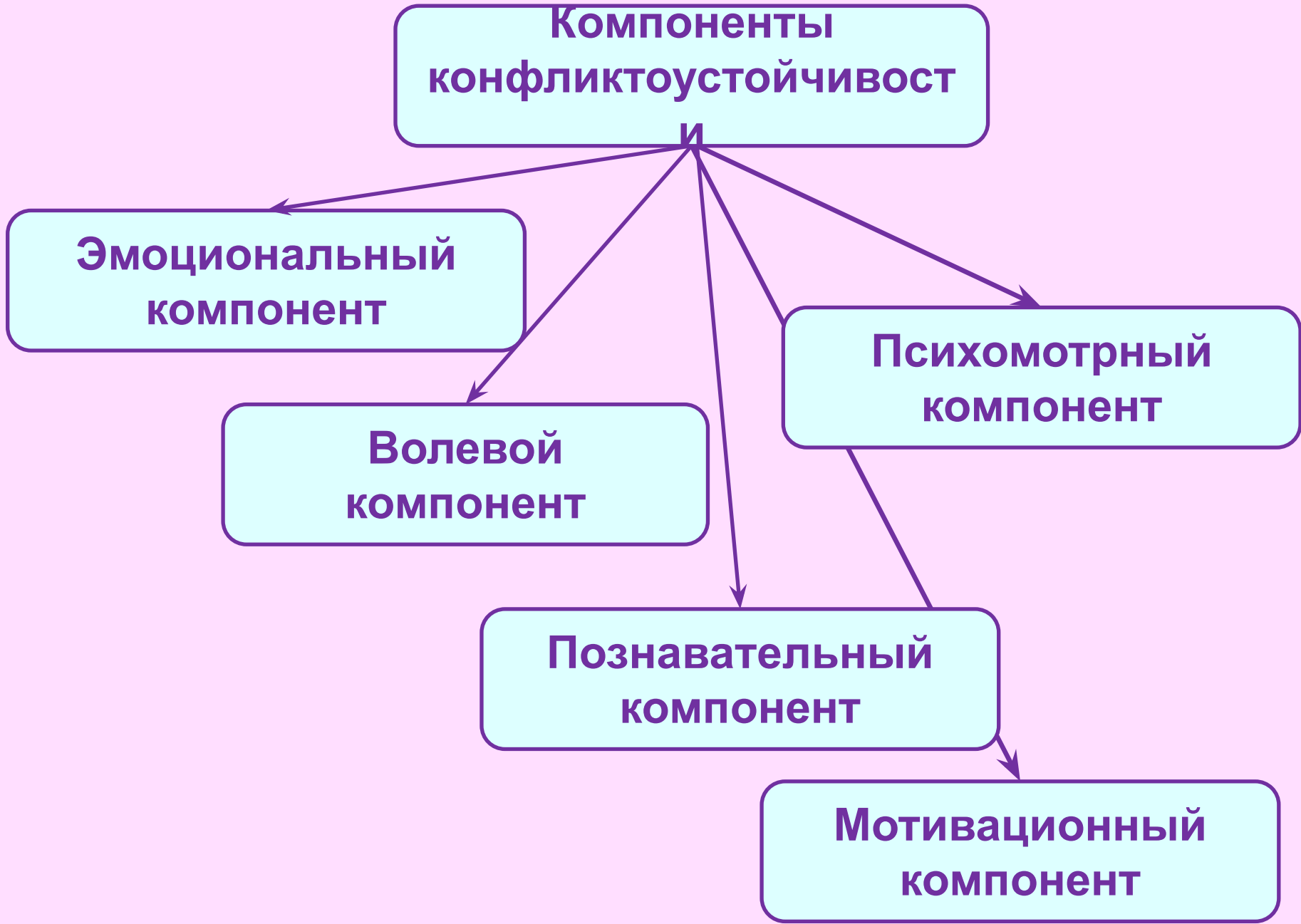
**Эмоциональный  
компонент**

**Волевой  
компонент**

**Психомотрный  
компонент**

**Познавательный  
компонент**

**Мотивационный  
компонент**



# Эмоциональный компонент

отражает **состояние** личности в трудной ситуации, **уровень и характер** возбудимости психики, влияние на успешность общения.

Заключается в **умении управлять своим эмоциональным состоянием** в предконфликтных и конфликтных ситуациях, способности открыто выражать эмоции, не переходить в депрессивные состояния при затягивании или проигрыше в конфликте.





# Волевой компонент

**способность личности к сознательной мобилизации сил в ситуации взаимодействия, к сознательному контролю и управлению собой, своим поведением и психическим состоянием.**

**Позволяет регулировать свое эмоциональное возбуждение в конфликтной ситуации, отражает:**

- толерантность,
- терпимость к чужому мнению,
- самоконтроль,
- умение дать объективную оценку конфликта,
- прогнозировать развитие и возможные последствия,
- способность выделять главную проблему,
- выдвигать и обосновывать альтернативные решения проблемы.

# Познавательный компонент

*устойчивость* функционирования познавательных процессов, *невосприимчивость* к провокационным действиям оппонента.

## **Включает умение:**

- определить начало предконфликтной ситуации,
- анализ причин возникновения конфликта,
- умение сводить к минимуму искажение восприятия ситуации и личности оппонента, а также своего поведения и т. п.

# Мотивационный компонент

состояние *внутренних побудительных сил*, способствующих **оптимальному поведению** в трудной ситуации взаимодействия. Обеспечивает адекватность побуждений складывающейся ситуации.

# Психомоторный компонент

обеспечивает  
правильность  
поведения и  
действий, их  
четкость и  
соответствие  
ситуации.



**Высокий уровень конфликтоустойчивости**  
предполагает грамотные действия  
и поведение в конфликтных ситуациях,  
оптимизацию взаимодействия в конфликте,  
недопущение втягивания себя в его эскалацию,  
сосредоточение усилий на конструктивных



# Выбор стратегии поведения (по А.И. Шипилова)

**Жесткая  
стратегия**

Нормативная  
стратегия

Конфронтационная  
стратегия



**Оппонент  
как субъект  
взаимодейс  
тивля**



**Оппонент  
как объект  
воздейс  
тивля**

Переговорная  
стратегия

Манипулятивная  
стратегия

**Мягкая  
стратегия**

# Стратегии

**Нормативная стратегия** — линия поведения, в основе которой лежит опора на нормативность позиции в сочетании с уважением к личности оппонента. Подробно излагается в различных правовых документах (инструкциях, распоряжениях, кодексах и т. п.).

**Конфронтационная (или агрессивная) стратегия** — конфликтный тип поведения. Активное использование угроз, психологического давления, блокирующих действий, физического и морального насилия. Слабый контроль над своими эмоциями. Зачастую конфликтные действия из средства достижения поставленных целей превращаются в конечную цель — нанесение максимального ущерба оппоненту.

# Стратегии

**Манипулятивная стратегия** — достижение поставленных целей путем косвенного психологического воздействия на оппонента, в результате которого он вынужден уступить или действовать в нужном для манипулятора направлении. В социально-психологических исследованиях манипулятивное решение проблем рассматривается как психологическое воздействие, нацеленное на неявное изменение направленности активности другого человека.

**Переговорная стратегия** — реализация стремления к поиску компромисса, к обсуждению проблемы, к разрешению противоречия путем уступок (односторонних или обоюдных), а также поиска такого решения, которое устраивает обе стороны.

В переговорной стратегии реализуется установка на совместный поиск решения.



## Конфликтное поведение

заключается в противоположно направленных действиях, в которых реализуются процессы мыслительной, эмоциональной и волевой сфер оппонентов.

Чередование взаимных реакций, направленных на реализацию интересов каждой стороны и огра



# Тактики реагирования в конфликте по К. Томасу



# Тактики реагирования в конфликте

**избегание (бездействие)** — участник находится в ситуации конфликта, проблема осознается, но ни личная заинтересованность, ни интересы партнера (оппонента) не становятся стимулом для активных действий по его разрешению;



# Тактики реагирования в конфликте

**приспособление (уступка)**  
свидетельствует о выходе  
на первый план в по-  
строении взаимодействия  
интересов оппонента;



ПЕРЕД НАЧАЛЬСТВОМ ПРОГНУТЬСЯ - ЛЕГКО  
выпрямиться - трудно

# Тактики реагирования в конфликте

**соперничество (конкуренция)** предусматривает исключительную заинтересованность в достижении собственных целей, как правило, за счет навязывания другой стороне предпочтительного для себя решения;



# Тактики реагирования в конфликте

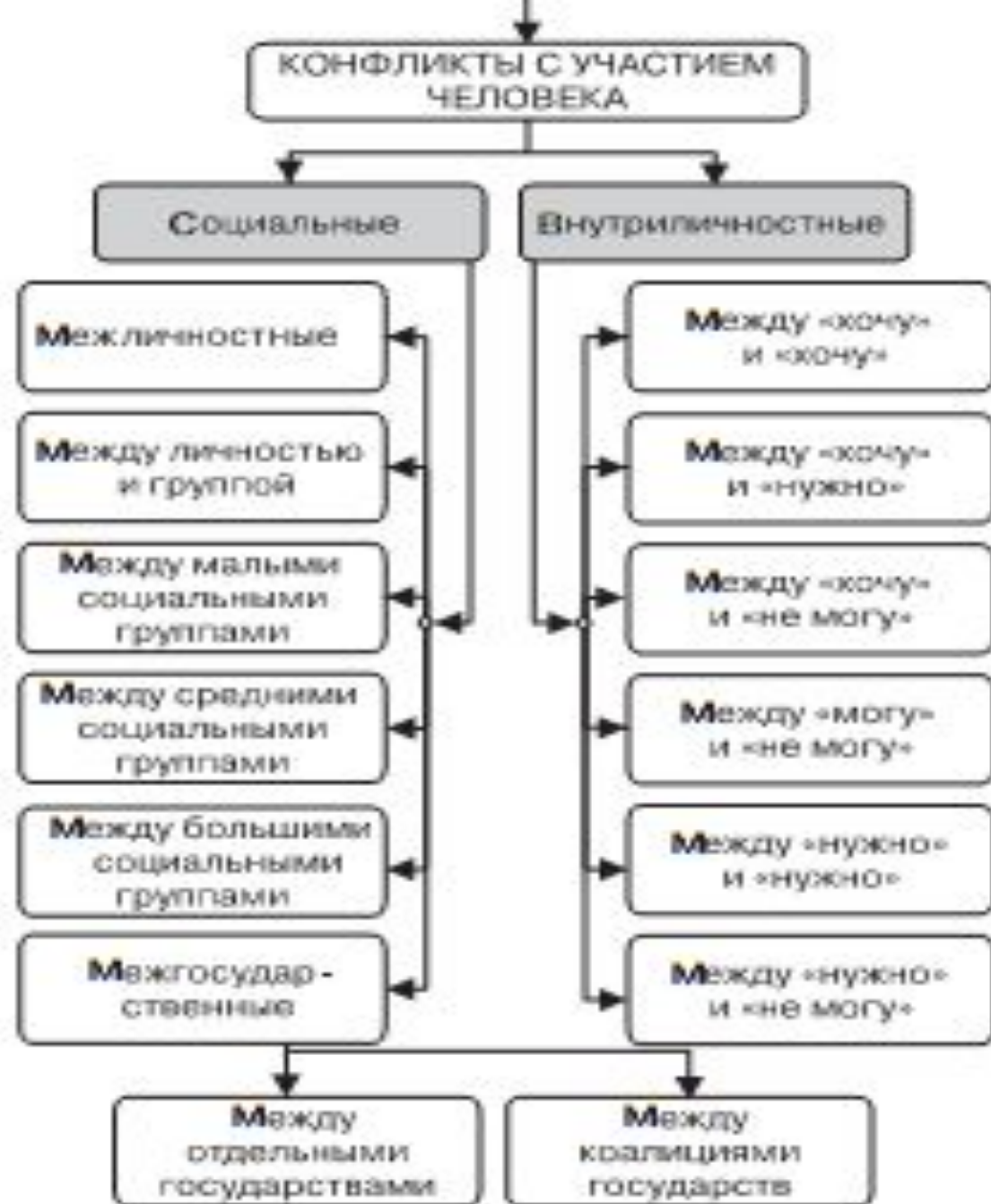
**компромисс** предполагает взаимодействие на основе равного учета интересов обеих сторон конфликта и некоторого отхода от первоначальных позиций на основе обоюдности;



# Тактики реагирования в конфликте

**сотрудничество** (проблемно-решающая стратегия), признавая равную ценность интересов сторон, направляет на поиск решения, удовлетворяющего их и лежащего порой за пределами исходной ситуации.







# Классификация конфликтов на основе потребностей субъектов взаимодействия (по А. И. Шипилову)



# Структура конфликта

## **Участники конфликта**

— лица, чья степень участия в конфликте различна: от непосредственного противодействия до опосредованного влияния на ход конфликта.

Выделяют несколько групп участников.

## **Основные участники конфликта,**

или противоборствующие силы. Это те субъекты конфликта, которые непосредственно совершают активные (наступательные или защитные) действия друг против друга. Некоторые авторы вводят такое понятие, как «оппонент», что в переводе с латинского означает «возражающий, противник в споре».

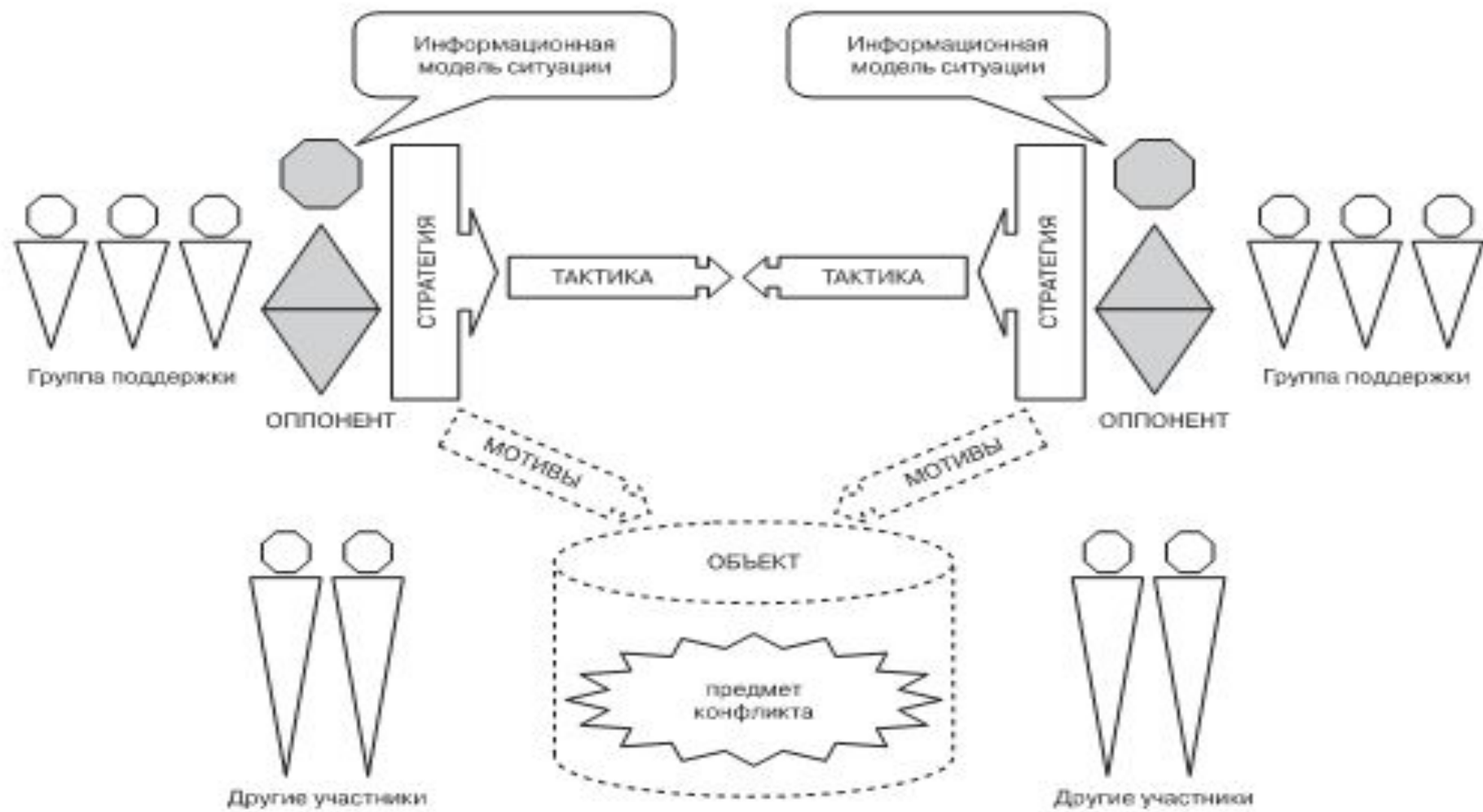
# Структура конфликта

## **Группы поддержки.**

Практически всегда в любом конфликте за оппонентами стоят силы, которые могут быть представлены отдельными индивидами, группами и т. д.

## **Другие участники.**

В данную группу входят субъекты, которые оказывают эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта (подстрекатель, организатор и др.).



## **Мотивы сторон —**

это побуждения к вступлению в конфликт,  
связанные с удовлетворением потребностей  
оппонента;

совокупность внешних и внутренних  
условий, вызывающих  
**конфликтную активность субъекта.**

# Основания для понимания несправедливости в процессе любого распределения (М. Дойч )

**Несправедливость, связанная с характером распределяемого блага,** когда принимается во внимание то, что не соответствует природе распределяемого, например «заслуги», или услуги оказываются некачественными и т. д.

**Несправедливость, связанная с исполнением роли в ходе распределения,** — функции по распределению осуществляются лицами, не имеющими соответствующей квалификации, или кто-то из «распределителей» оказывается заинтересованным лицом и т. д.

## **Основания для понимания несправедливости в процессе любого распределения (М. Дойч )**

**Несправедливость в отношении стиля и времени распределения.** Закрытый или тайный характер процедуры усиливает подозрения в отношении ее объективности. Наказание может быть слишком отсрочено от момента совершения преступления.

**Несправедливость, связанная с ценностями, лежащими в основе распределения.** Например, существуют различные подходы для принятия решения об увеличении заработной платы сотрудникам. Выбор одного из подходов может восприниматься как несправедливость теми, кто придерживается другого мнения.

# Основания для понимания несправедливости в процессе любого распределения (М. Дойч )

**Несправедливость, связанная существующими правилами.** Даже если достигнуто согласие по принципам распределения, могут возникнуть трудности определения того, как эти принципы реализовать.

**Несправедливость, связанная с процедурой измерения.** Можно оценивать достижения, используя количественные параметры, сравнивая именно их, при этом от внимания уйдут качественные. Например, разгружено два вагона: с цементом и с воздушными шариками. В каком случае трудозатраты больше?

**Несправедливость, связанная с процедурой принятия решений.** Речь идет о способах принятия решения. Например, даже если в соответствии с принятым решением человек выигрывает, он может испытывать неудовлетворенность из-за того, что, по его мнению, такого типа решения должны приниматься не индивидуально руководителем, а коллективно.



# Роль восприятия справедливости и несправедливости в формировании информационной модели конфликтной ситуации

Несправедливость, связанная с характером распределяемого блага

Несправедливость стиля и времени в процессе распределения

Несправедливость, связанная с исполнением роли в процессе распределения

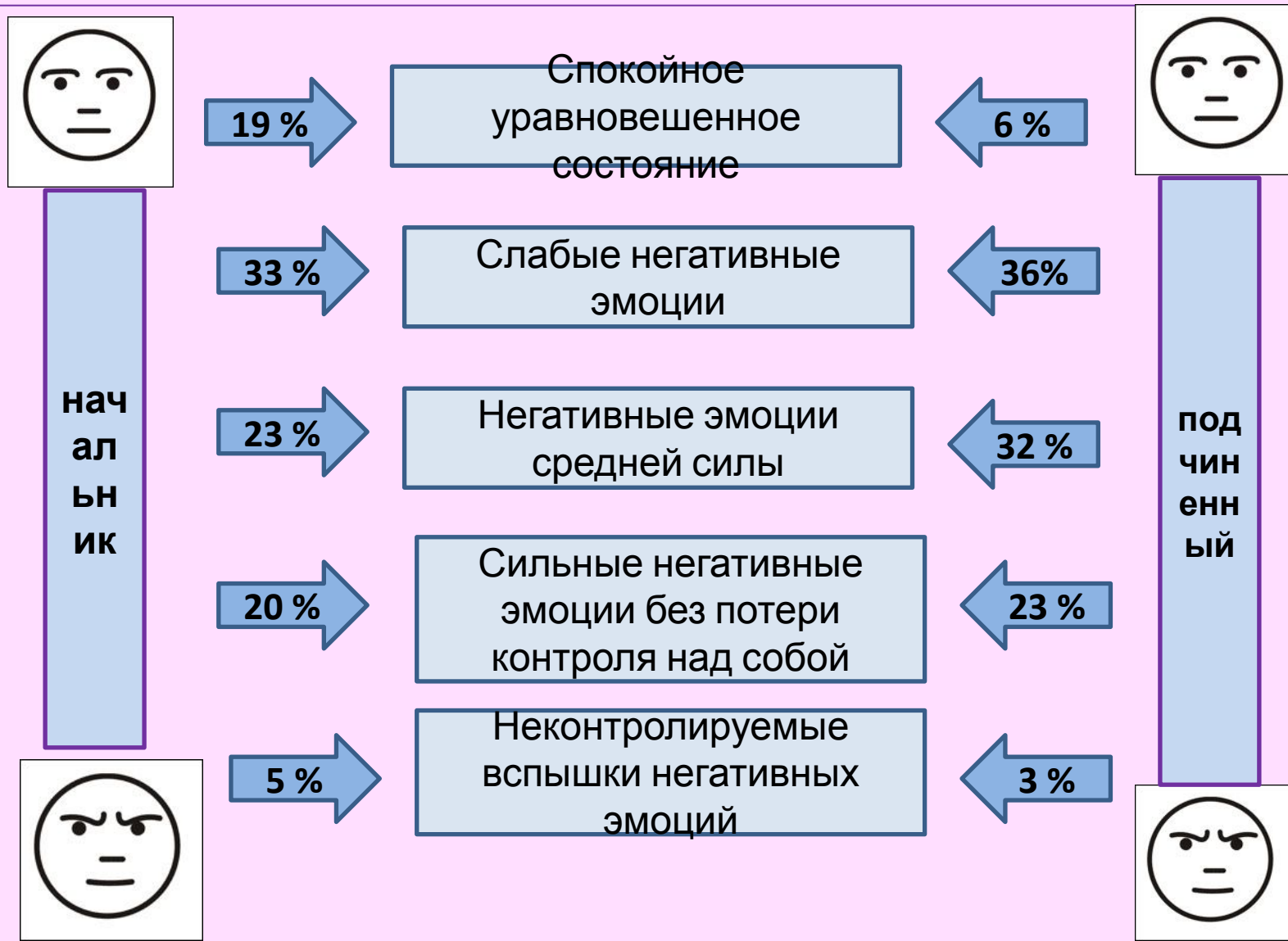
Несправедливость, связанная с процедурой измерения

Несправедливость, связанная с ценностями, лежащими в основе распределения

Несправедливость, связанная с процедурой измерения

Несправедливость, связанная с процедурой принятия решений

# Эмоциональные реакции оппонентов в конфликте



## **Тревога**

психическое состояние беспокойства, испытываемое человеком без ясного осознания его источника. Это эмоциональное состояние характеризуется напряжением, ожиданием неблагоприятного развития событий и возникает в ситуации неопределенной опасности. Оно включает комплекс эмоций — страх, горе, стыд, гнев, вину, интерес и возбуждение.

## **Тревожность**

Склонность индивида к переживанию тревоги может стать устойчивой чертой личности — склонностью человека воспринимать угрозу своему «Я» в различных ситуациях и реагировать на них усилением тревоги.

**Эмоциональная ригидность**  
выражается в заторможенности,  
косности эмоциональных  
откликов на изменяющийся  
объект

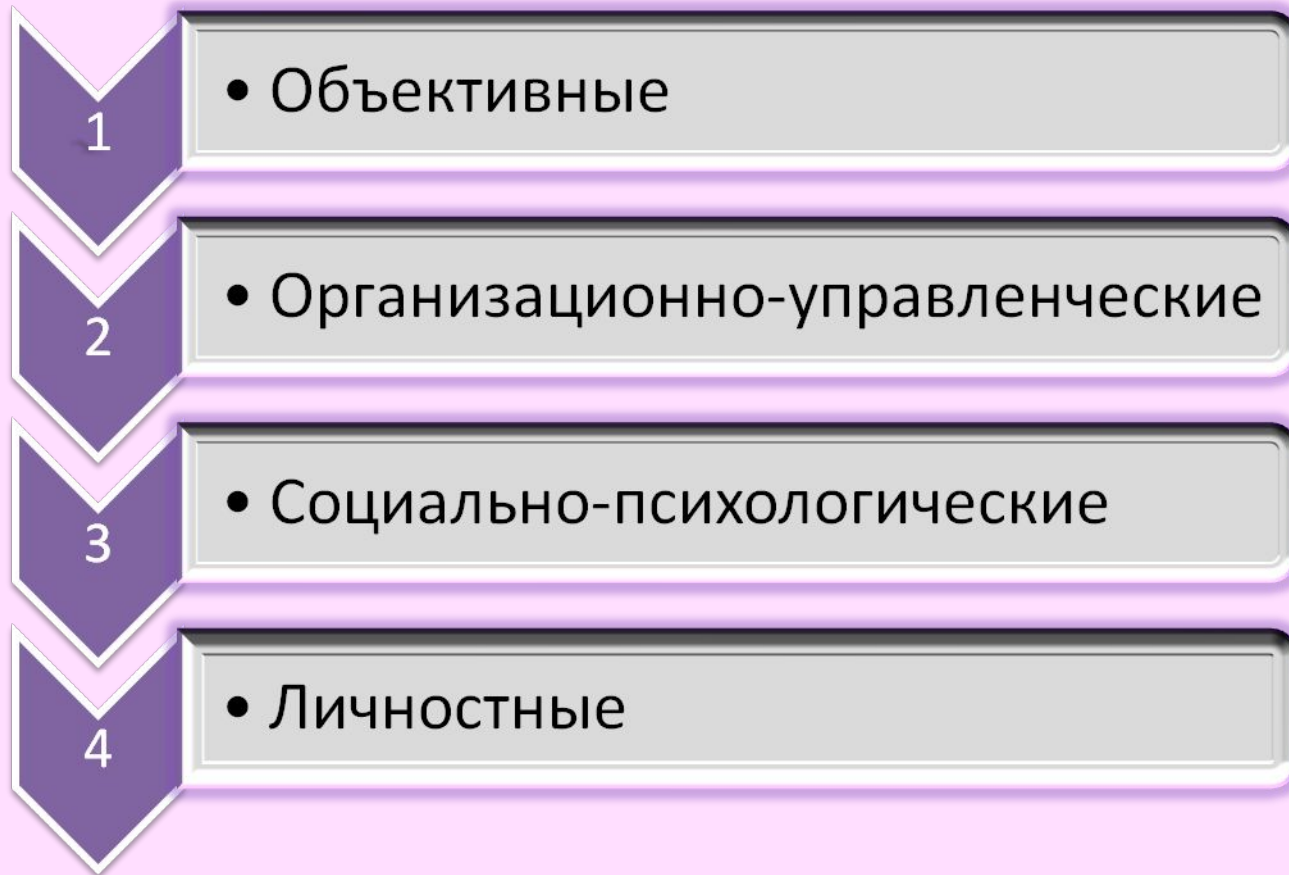


**Под образом конфликтной ситуации понимается**  
**субъективная картина данной**  
**ситуации, складывающаяся в психике каждого**  
**участника.**

*Она включает в себя представления:*

- оппонентов о самих себе (своих целях, мотивах, ценностях, возможностях и т. д.);
- о противостоящей стороне (ее целях, мотивах, ценностях, возможностях и т. д.);
- каждого участника о том, как другой воспринимает его;
- о среде, в которой складываются конкретные отношения.

# Классификация причин конфликтов



# Объективные причины конфликтов

Можно отнести те обстоятельства **социального взаимодействия** людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т. п.

Приводят к созданию **предконфликтной обстановки** — объективного компонента предконфликтной ситуации.

# Объективные причины

- естественное столкновение значимых материальных и духовных интересов людей в процессе их жизнедеятельности;
- слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия людей;
- недостаток и несправедливое распределение значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ;
- образ жизни многих россиян;
- достаточно устойчивые стереотипы межличностных и межгрупповых отношений граждан России, бывшего СССР, способствующие возникновению конфликтов.



# Субъективные причины конфликтов

связаны с теми **индивидуальными психологическими** особенностями оппонентов, которые приводят к выбору именно конфликтного, а не какого-либо другого способа разрешения создавшегося объективного противоречия.

В любой ситуации есть **возможность выбора** конфликтного или одного из неконфликтных способов ее разрешения.

Причины, в силу действия которых человек выбирает конфликт, способ реагирования субъективны в контексте сказанного выше.

# Организационно-управленческие причины конфликтов

обстоятельства, связанные с созданием, развитием и функционированием организаций, коллективов, групп.

## Четыре типа причин

**1. Структурно-организационные** — несоответствие структуры организации требованиям той деятельности, которой она занимается.

Структура организации должна определяться целями и задачами, которые эта организация будет решать или решает. Вместе с тем добиться идеального соответствия структуры организации задачам, которые она постоянно решает, практически невозможно.

# Организационно-управленческие причины конфликтов

## 2. Функционально-организационные причины конфликтов вызваны неоптимальностью

□ *функциональных связей организации с внешней средой;*

□ *между различными структурными элементами организации;*

□ *между отдельными работниками.*

Внешние функциональные связи организации должны максимально соответствовать решаемым задачам и обеспечивать их выполнение.

Любая организация является элементом системы более высокого порядка.

Эффективная работа организации невозможна без отлаженных функциональных связей с внешней средой. Нарушение этих связей приводит к конфликтам.

# Организационно-управленческие причины конфликтов

**3. Личностно-функциональные** —  
*несоответствие или неполное соответствие работника*  
требованиям занимаемой должности по его  
профессиональным, нравственным и другим качествам.

Существенные требования к личностным качествам  
работника предъявляют деятельность и характер  
взаимодействия с окружающими. Если человек не  
соответствует этим требованиям, то возможны конфликты  
между ним и руководителями, подчиненными,  
сослуживцами.

# Организационно-управленческие причины конфликтов

## 4. Ситуативно-управленческие -

*обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач.*

Принятие ошибочного управленческого решения объективно создает возможность конфликтов между авторами решения и его исполнителями. Невыполнение работниками задач, поставленных руководством, также вызывает опасность конфликта по этому поводу

# Социально-психологические причины конфликтов

## **1. Возможные значительные потери и искажения информации**

в процессе межличностной и межгрупповой  
коммуникации.

Человек не может без существенных искажений в  
общении передать всю информацию,  
касающуюся проблемы, обсуждаемой с  
партнером. Партнер в свою очередь оценивает ее  
и делает свои выводы.

# Социально-психологические причины конфликтов

2. *Несбалансированное ролевое взаимодействие* двух людей. В ситуации межличностного общения партнеры могут играть не те роли, которых ожидает от них противоположная сторона.

# Социально-психологические причины конфликтов

3. *Непонимание* людьми того, что при обсуждении проблемы *несовпадение позиций* может быть вызвано не принципиальным расхождением во взглядах, а подходом к проблеме с различных сторон.

Проблемы, обсуждаемые людьми, сложны, имеют много оттенков. Мы иногда болезненно относимся к точкам зрения, отличным от нашей, что может быть причиной конфликтов.



# Социально-психологические причины конфликтов

## 4. *Различия в способах оценки результатов деятельности и личности друг друга.*

Основные способы —

- сравнение с возможным идеальным положением дел;
- с требованиями к данной деятельности нормативных документов;
- со степенью достижения цели деятельности;
- с результатами, достигнутыми другими людьми;
- с положением дел в начале деятельности.

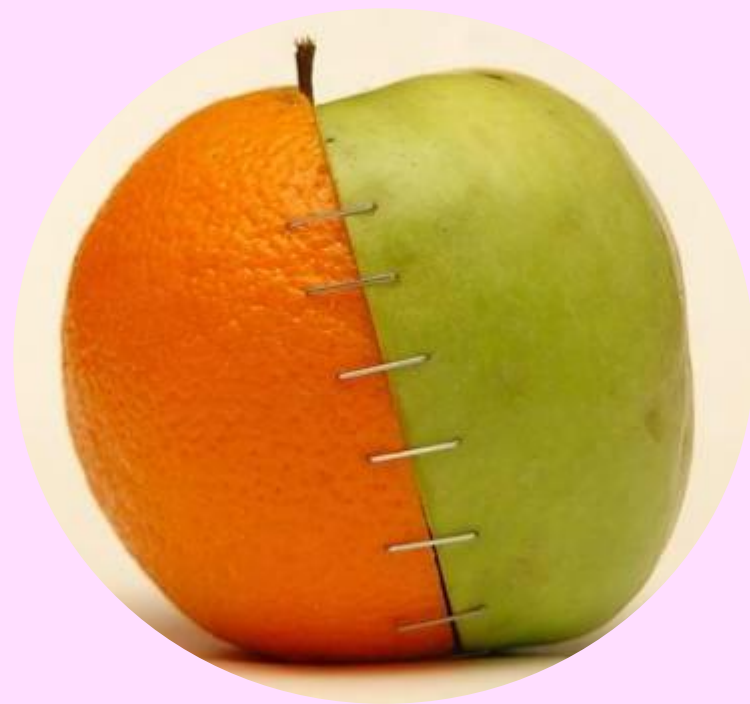
Таким образом, деятельность может быть оценена по-разному и даже противоположно.

# Социально-психологические причины конфликтов

## 5. Психологическая несовместимость.

Четыре уровня психологической  
несовместимости:

- *психофизиологический;*
- *индивидуально-психологический*  
(проявляется в неудачном  
сочетании темпераментов и  
характеров взаимодействующих  
людей);



# Социально-психологические причины конфликтов

## *5. Психологическая несовместимость.*

□ *социально-психологический*  
(несовместимости фиксируется  
противоречие в жизненных  
ценностях и идеалах, мотивах,  
целях деятельности)



# Социально-психологические причины конфликтов

## 5. Психологическая несовместимость.

- социальный (несовпадение убеждений, мировоззрений, идеологических установок и т. п.; связана с большими различиями в образовании, социальной принадлежности и т. п.).



# Социально-психологические причины конфликтов

## *6. Напряженные межличностные отношения.*

Конфликты в организациях чаще возникают между работниками, отношения которых характеризуются напряженностью, взаимными негативными установками и т. п. Возникает порочный круг: чем хуже отношения, тем чаще конфликты, а чем чаще конфликты, тем хуже отношения.



# Социально-психологические причины конфликтов

7. *Внутригрупповой фаворитизм, то есть предпочтение членов своей группы представителям других социальных групп.*
8. *Конкурентный характер взаимодействия с другими людьми и группами.*
9. *Ограниченные способности человека к децентрации, то есть к умению поставить себя на место другого человека и понять его интересы, к изменению собственной позиции в результате сопоставления ее с позициями других людей.*
10. *Стремление к власти.*

# Личностные причины конфликтов

## 1. *Оценка поведения другого как недопустимого.*

Ожидаемое поведение, общение, деятельность со стороны другого человека, являющегося партнером по взаимодействию, представлены желательными, допустимыми, нежелательными и недопустимыми вариантами. Характер поведения зависит от индивидуально-психологических особенностей человека, его психического состояния, отношения к конкретному партнеру по взаимодействию, особенностей актуальной ситуации взаимодействия. Если реальное поведение партнера укладывается в рамки желательного или допустимого, то взаимодействие продолжается бесконфликтно.

# Личностные причины конфликтов

## *2. Низкий уровень социально-психологической компетентности.*

Конфликтная ситуация — это трудная ситуация социального взаимодействия. К конфликту приводит неподготовленность людей к эффективным действиям в подобных ситуациях. Человек может не иметь представления о том, что существует несколько способов и десятки приемов бесконфликтного выхода из предконфликтных ситуаций без ущерба для собственных интересов. Он может иметь представление об этих приемах и способах, но не иметь умений и навыков их применения на практике..



# Личностные причины конфликтов

*3. Недостаточная психологическая устойчивость к отрицательному воздействию на психику стрессовых факторов социального взаимодействия.*

Важнейшим направлением профилактики разрешения межличностных конфликтов является содержательная и психологическая подготовка людей к оптимальным действиям в предконфликтных и конфликтных ситуациях

## Личностные причины конфликтов

*4. Плохо развитая у человека способность к эмпатии, то есть к пониманию эмоционального состояния другого человека, сопереживанию и сочувствию.*

Недостаточность эмпатийных личностных качеств приводит к тому, что человек ведет себя в ситуации социального взаимодействия не так, как ожидают партнеры по общению, или не понимает чувств партнера по взаимодействию.

## Личностные причины конфликтов

*5. Завышенный или заниженный уровень притязаний также способствует возникновению межличностных и внутриличностных конфликтов.*

Завышенная самооценка обычно вызывает негативную реакцию со стороны окружающих. Заниженная оценка имеет следствием повышенную тревожность, неуверенность в своих силах, тенденцию избегать ответственности и т. д.

## Личностные причины конфликтов

*6. Холерический тип темперамента человека относительно чаще может приводить к разрешению им противоречивых ситуаций конфликтным способом.*

Одной из наиболее часто встречающихся личностных причин конфликтов являются также различные акцентуации характера. Они проявляются в чрезмерной выраженности отдельных черт характера или их сочетаний у конкретного человека и представляют крайние варианты нормы, граничащие с психопатиями

# Причина – потеря или искажение информации

1. Часть информации, которая в принципе может быть выражена словами, не высказывается человеком из-за ограниченности его словарного запаса.
2. По причине недостатка времени в процессе общения теряется существенное количество информации.
3. В ситуациях межличностного общения значительная часть информации, касающейся предмета разговора, существует на уровне бессознательного и в принципе словами выражена быть не может.

# Причина – потеря или искажение информации

4. Многие из того, что человек может выразить словами, он не считает нужным говорить
5. Часть словесной информации слушающий не усваивает потому, что просто ее не слышит, так как отвлекается, думает о своих проблемах и т. п.
6. Не все, что говорит один человек, бывает сразу понятно другому.
7. На основании одной и той же информации разными людьми могут быть сделаны не только разные, но и противоположные выводы о позиции говорящего.

# Деструктивные функции конфликтов

*1. Истощение личностных ресурсов — материальных, духовных и жизненных сил — в результате конфликтного взаимодействия.*

Любой конфликт требует от личности мобилизации значительной части возможностей, которые направляются на его завершение. Часто ориентиром становится достижение собственных целей.

*2. Деструкция системы межличностных отношений, сложившихся между субъектами взаимодействия до начала конфликта.*

Какими бы ни были взаимоотношения в момент возникновения противоречий, противодействие, ставшее реальностью, резко изменяет их характер. С момента первого инцидента появляющаяся неприязнь и возрастающая враждебность к другой стороне нарушают сложившиеся до конфликта взаимные связи.

# Деструктивные функции конфликтов

*3. Негативное отражение на эффективности деятельности оппонентов. Конфликт требует максимальной концентрации.*

В результате меньше внимания уделяется основной деятельности. Задачи остаются прежними, но отдачи от любого из участников конфликта может не быть. Да и после конфликта оппоненты не всегда способны быстро восстановить прежнюю продуктивность.

*4. Выраженное негативное воздействие на психическое состояние участников конфликта.*

Чаще всего здесь упоминают резкое изменение настроения участников конфликта, но это не единственная проблема. Изменяется восприятие ситуации, возрастает нервное напряжение, что мешает адекватно оценивать обстановку.



# Деструктивные функции конфликтов

## *5. Психологическое и физическое насилие.*

Большое количество умышленных убийств — следствие эскалации конфликтов. Сама форма взаимодействия — противодействие — становится генератором для поиска средств в целях нанесения максимального ущерба. В определенный момент насилие способно стать еще одним средством завершения противоречия.



# Деструктивные функции конфликтов

*6. Закрепление в социальном опыте агрессивных способов решения проблем.*

Зачастую встречающееся стремление к достижению результата любой ценой, победы, ставшие результатом агрессивного давления, безальтернативное желание взять верх над оппонентом могут стать обычной практикой в подобных ситуациях социального взаимодействия. Успех, достигнутый таким путем, становится стереотипом поведения.



# Деструктивные функции конфликтов

*7. Возникновение стрессовых состояний, резкое возрастание вероятности заболеваний, особенно сердечно-сосудистых, а также хронических нарушений функционирования желудочно-кишечного тракта.*

Достаточно ярким примером может быть положение руководителя, как роль достаточно конфликтная и одновременно ведущая к подобным заболеваниям.



# Деструктивные функции конфликтов

8. *Формирование негативного образа «другого» — «образа врага»*

способствует созданию негативной установки по отношению к оппоненту, готовности действовать в ущерб ему.

9. *Отрицательное влияние на развитие личности,* что способствует формированию у человека неверия в справедливость, убежденность, что сильный всегда прав, мнения о том, что в данном коллективе ничего нового внедрить не удастся.

# Негативное воздействие конфликта на группу

□ *Формируется установка на приемлемость насильственных действий:*

успех применения насилия в отстаивании интересов группы формирует ее убежденность в необходимости его использования.

□ *Происходит «деиндивидуализация» взаимного восприятия сторон конфликта, что является результатом эмоциональной напряженности.*

Противостояние оппонентов, их групп поддержки в коллективе ослабляет самосознание каждого в отдельности и ориентирует на цели группы.

Поскольку позиция и цели такой группы «единственно правильные» и значимые, противоположная сторона всегда не права, каких бы взглядов ни придерживались отдельные ее члены. Восприятие друг друга осуществляется по принципу «Мы — Они».

# Негативное воздействие конфликта на группу

□ *Разрушаются традиции общения, коммуникативных взаимосвязей в коллективе, организации.*

Конфликтное взаимодействие в любых своих проявлениях предполагает общение оппонентов. Оно выступает как средство воздействия, оказания давления, приобретая в условиях эскалации ярко выраженный негативный характер.

□ *Возрастает возможность отрицательного влияния на взаимоотношения в коллективе.*

Достаточно часто на стороне обеих конфликтующих сторон выступают другие члены коллектива. Подобное разделение способно не только внести разлад в функциональные взаимосвязи, но и породить новые конфликты между сторонниками противоположных позиций. В конечном итоге снижается удовлетворенность бывших коллег принадлежностью к своему коллективу, вернуть которую зачастую оказывается невозможно.

# Негативное воздействие конфликта на группу

- *Ослабевает ценностно-ориентационное единство группы, снижается групповая сплоченность.*

При всем разнообразии мнений, установок в коллективе фиксируется совпадение позиций по ключевым целям. Связующим звеном выступает деятельность, объединяющая индивидуальности. Конфликтная ситуация приводит к разделению коллектива, разрушая сложившееся положение.
- *Ухудшается качество совместной деятельности коллектива,* которое происходит, когда конфликт медленно затухает; когда своих целей добился оппонент, который был неправ; когда конфликт оказался длительным и др.
- *Возрастает возможность подкрепления деструктивного лидерства в коллективе* того, кто способен играть такую роль только в конфликтной ситуации.
- *Ухудшается социально-психологический климат в группе.*

# Конструктивные функции конфликта по отношению к основным участникам

- *Происходит полное или частичное устранение противоречия*
- *Позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей, их порядочность и деловитость, тестирует ценностные ориентации человека, относительную силу его мотивов, направленных на деятельность, на себя и т. д.*
- *Позволяет ослабить психическую напряженность — реакцию участников на конфликт, одной из характеристик которого всегда являются негативные эмоции.*



# Конструктивные функции конфликта по отношению к основным участникам

- *Служит источником развития личности, опыта в межличностных отношениях.*
- *Может улучшить качество индивидуальной деятельности*  
В первую очередь это характерно для начальных этапов конфликта, когда демонстрация персональных результатов может способствовать занятию более выгодной позиции, влиянию на общественное мнение. Наиболее выражено это в деятельности молодежи.
- *При отстаивании справедливых целей в конфликте оппонент повышает свой авторитет у окружающих.*
- *Является одним из средств самоутверждения личности.*

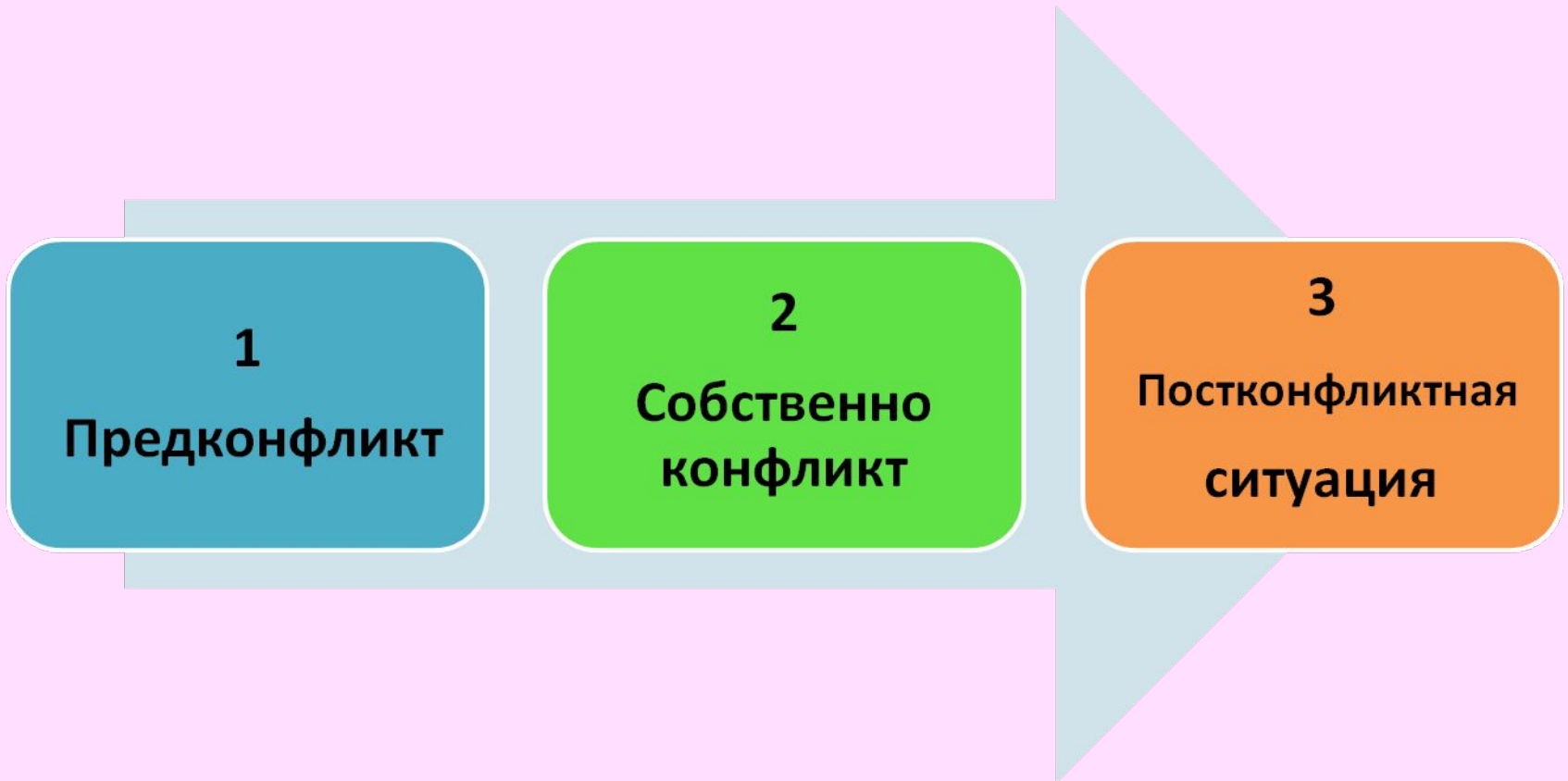
# Конструктивные функции конфликта по отношению к основным участникам

- Высвечивает нерешенные проблемы в деятельности группы,
- Зондирует общественное мнение, коллективные настроения, социальные установки, актуализирует гуманистические ценности, позволяет оценить их общность и антагонизм.
- Выступает средством активизации социальной жизни группы или общества, поддерживает социальную активность людей, способствует предотвращению застоя, служит источником развития.

## Конструктивные функции конфликта по отношению к основным участникам

- Способствует созданию новых, более благоприятных условий, к которым легче адаптируются члены коллектива.
- Выполняет функцию сплочения группы перед лицом внешних трудностей
- Способствует поиску продуктивных решений проблем.
- Оптимизирует межличностные отношения, может благоприятно влиять на взаимоотношения в коллективе.

# Динамика конфликта



# Предконфликт

## ***возникновение объективной проблемной ситуации.***

Сущность данного этапа состоит в появлении противоречия, которое еще не осознано и конфликтных действий нет. Если не считать случаев, когда возникает ложный конфликт, то обычно конфликт порождается объективной проблемной ситуацией;

## ***осознание объективной проблемной ситуации.***

Реальность воспринимается как проблемная, возникает потребность принять меры для разрешения противоречия. Ряд объективных и субъективных причин способствуют искажению воспринимаемой ситуации;

# Предконфликт

***попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами .***

Они заключаются в разного рода информировании противостоящей стороны — убеждении, разъяснении, просьбе и пр. В любом случае, на данном этапе стороны аргументируют свои интересы и фиксируют позиции;

***возникновение предконфликтной ситуации воспринимается как наличие непосредственной угрозы безопасности одной из сторон взаимодействия или общественно важным интересам.***

# Собственно конфликт

**инцидент** — первое столкновение сторон, попытка с помощью силы решить проблему в свою пользу. Если задействованных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в свою пользу, то инцидентом конфликт может и ограничиться;

**эскалация** — резкая интенсификация борьбы оппонентов; та часть конфликта, которая начинается с инцидента и заканчивается ослаблением борьбы, переходом к завершению конфликта;

**сбалансированное противодействие.** Здесь обнаруживается, что использование силовых методов не дает результата, интенсивность борьбы снижается, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются;

**завершение конфликта** — переход от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам.

# Постконфликтная ситуация

## ***частичная нормализация отношений:***

негативные эмоции не исчезли, происходит осмысление своей позиции, коррекция самооценок, уровней притязания, отношения к партнеру;

## ***полная нормализация отношений.***

Данный этап наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Этому способствуют преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия.



# Эскалация

- сужение когнитивной сферы в поведении и деятельности, переход к более примитивным формам отражения;
- вытеснение адекватного восприятия «другого» «образом врага»
- рост эмоционального напряжения как реакция на рост угрозы возможного ущерба;
- переход от аргументов к претензиям и личным выпадам;
- рост иерархического ранга нарушаемых и защищаемых интересов и их поляризации;
- применение насилия в целом провоцируется не только уже осуществленной угрозой, но и угрозой потенциальной;

# Эскалация

- потеря первоначального предмета разногласий — противоборство перерастает в столкновение, где первоначальный предмет конфликта уже не играет основной роли;
- *расширение границ конфликта, то есть переход к более глубоким противоречиям, возникновению множества разных точек столкновения;*
- увеличение числа участников, приводящее к изменению характера конфликта, расширению набора применяемых в нем средств.

# Конфликты в диаде руководитель-подчиненный

*К объективным причинам таких конфликтов относят следующие.*

1. Субординационный характер отношений.
2. Деятельность в системе «человек — человек» конфликтогенна по своей природе.
3. Большая часть конфликтов «по вертикали» детерминирована предметно-деятельностным содержанием межличностных отношений (около 96 % конфликтов между руководителями и подчиненными).
4. Частота возникновения конфликтов по вертикали связана с интенсивностью совместной деятельности оппонентов.
5. Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель — подчиненный»: на него приходится более 53 % конфликтов.

# Конфликты в диаде руководитель-подчиненный

*К объективным причинам таких конфликтов относят следующие.*

6. Разбалансированность рабочего места.
7. Рассогласованность связей между рабочими местами в организации.
8. Сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца.
9. Недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений всем необходимым для их реализации.

# Конфликты в диаде руководитель-подчиненный

*К субъективным причинам таких конфликтов относят следующие.*

1. Управленческие
2. Личностные



**Личностные  
причины**

низкая культура общения, грубость

недобросовестное исполнение  
своих обязанностей подчиненными

стремление руководителя  
утвердить свой авторитет любой  
ценой

выбор руководителем  
неэффективного стиля руководства

отрицательная установка  
руководителя по отношению  
к подчиненным  
и наоборот

напряженные отношения между  
руководителями и подчиненными

психологические особенности  
участников взаимодействия

# Предупреждение конфликтов «по вертикали»

1. ставьте подчиненным ясные, конкретные и выполнимые задачи. Не допускайте неопределенности, двусмысленности в содержании приказа. Задача должна соответствовать возможностям подчиненного;
2. обеспечьте выполнение задачи всем необходимым; приказы, распоряжения, требовательность к подчиненному должны быть обоснованы в правовом отношении — не ущемляйте человеческое достоинство;
3. текущий контроль снижает вероятность возникновения конфликтов;
4. не спешите с однозначной негативной оценкой результатов деятельности подчиненного;



# Предупреждение конфликтов «по вертикали»

5. достигнутое подчиненным оценивайте исходя из начального положения дел и успехов других работников;
6. не стремитесь в короткий срок перевоспитать нерадивого подчиненного; проводя воспитательную работу с подчиненными, не рассчитывайте на немедленные положительные результаты;
7. критикуйте после того, как похвалите, оценивайте не личность, а поступок, результаты служебной деятельности, указывайте при этом возможные пути исправления ошибок и просчетов. Критическую оценку подчиненного не переносите на всю социальную группу, к которой он принадлежит;
8. избегайте жестких, категоричных и безапелляционных по форме оценок поведения и деятельности подчиненных. Резкая оценка настраивает на возможное противодействие;

# Предупреждение конфликтов «по вертикали»

9. не делайте подчиненных козлами отпущения своих управленческих ошибок;
10. будьте справедливы и честны по отношению к подчиненным; всеми силами боритесь с проявлениями негативных эмоций в общении с подчиненными;
11. не превращайте подчиненных в громоотвод ваших конфликтных отношений с вышестоящим руководством;
12. реже наказывайте и чаще помогайте подчиненным исправлять ошибки. Это может дать хорошие результаты: меньше проступков — меньше конфликтов, меньше наказаний — меньше проблем;
13. уважайте права подчиненных.

## Рекомендации руководителю по конструктивному разрешению конфликтов с подчиненными

- *учитывать заинтересованность подчиненного в том решении конфликта, которое предлагает руководитель. Изменить мотивацию поведения подчиненного можно различными способами — от разъяснения неправильности позиции до предложения определенных уступок;*
- *аргументировать свои требования в конфликте, подкреплять их правовыми нормами;*
- *совершенствовать умение слушать подчиненных в конфликте как возможность получить необходимую информации. Отсутствие такого умения серьезно затрудняет разрешение конфликта;*
- *изучать состояние и характер забот подчиненного, упорядочить его деятельность;*

## Рекомендации руководителю по конструктивному разрешению конфликтов с подчиненными

- избегать отсутствия стремления идти на эскалацию конфликта с подчиненным, так как это ухудшает взаимоотношения в коллективе;
- избегать повышения голоса в конфликтном диалоге с подчиненным, так как это не лучший аргумент. Грубость является признаком того, что руководитель не способен владеть ситуацией и собой;*
- повышать культуру общения. В частности, учитывать, что переход с «Вы» на «ты» является фактическим унижением подчиненного, дает ему моральное право ответить тем же;
- стремиться к демонстрации спокойствия в осуществлении необходимых действий, опираться на должностной статус, что усиливает в глазах подчиненного справедливость требований начальника;*

## Рекомендации руководителю по конструктивному разрешению конфликтов с подчиненными

- *использовать поддержку вышестоящих руководителей и общественности. Важно, чтобы поддержка была направлена не на усиление давления на подчиненного, а на решение противоречия;*
- *умело использовать должностное положение, не озлобляя подчиненного, не делая его неуступчивым, не затрудняя этим разрешение конфликта;*
- *не затягивать конфликт с подчиненным. Помимо потери рабочего времени длительность конфликта чревата взаимными обидами и потерей преимущества правого, возрастанием вероятности победы подчиненного и уменьшения такой вероятности для руководителя;*
- *быть готовым при необходимости идти на компромисс, особенно в тех случаях, когда правота руководителя вовсе не очевидна или он предвидит нежелательные последствия как для себя, так и для других;*

## Рекомендации руководителю по конструктивному разрешению конфликтов с подчиненными

-при осознании собственной неправоты в конфликте лучше его не затягивать и уступить подчиненному, найти мужество признаться в этом самому себе, а при необходимости — извиниться перед подчиненным;

*-учитывать то, что конфликтный руководитель — это не всегда плохой руководитель. Главное — быть справедливым, требовательным к себе и к подчиненным, решать проблемы, а не просто обострять отношения;*

- помнить о том, что конфликтный руководитель — всегда неудобный руководитель и упрочению авторитета руководителя будет способствовать его умение разрешать предконфликтные и конфликтные ситуации неконфликтными способами.