

Лекция

Управление конфликтами и стрессами

© Ковшикова Г.А., 2018



ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТОЛОГИИ

- **Конфликтология – наука о конфликтах**
- **Предмет конфликтологии – это система знаний о закономерностях возникновения и развития конфликтов, а так же о принципах и технологиях управления ими.**



ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОЛОГИИ

- Процесс накопления конфликтологического знания начался в VI веке до н.э. в учениях мыслителей Древнего Востока.
- Взгляды античных мыслителей на конфликт строились на основе философского учения о противоположностях (Гераклит Эфесский, Демокрит, Платон, Аристотель).
- Для мыслителей европейского средневековья тотальная конфликтность мироздания была обусловлена тем, что действительность является ареной борьбы двух сил: Добра и Зла – Бога и Дьявола (Т. Мор, Т. Кампанелла).
- В результате настойчивых попыток философов Нового времени выявить истоки и сущность социальных конфликтов сложились два основных подхода к решению этой проблемы: «пессимистический» и «оптимистический» (Т. Гоббс, Ж.Ж. Руссо)
- Таким образом, в истории философской мысли вплоть до XIX века возникли и были разработаны многочисленные конфликтологические идеи.

XIX

Сущность и структура конфликта

Конфликт – это столкновение двух или более субъектов социального взаимодействия с целью реализации их интересов в условиях противоборства.

- В современной конфликтологической теории выделяются следующие **структурные элементы конфликта**:
- **1. Участники конфликта**, к каковым относят:
 - а) Непосредственно конфликтующие стороны (конфликтанты)
 - б) Другие участники: «сочувствующие», «подстрекатели», «невинные жертвы», консультанты, примирители и пр.
- **2. Предмет конфликта** («зона разногласий») – событие, факт, вопрос, предмет спора и пр., по поводу которого возникает конфликт. Предмет конфликта не всегда легко распознается, поскольку нередко сами участники конфликта не очень четко его представляют.
- **3. Образ конфликта** – субъективное представление о сути конфликта, которое есть у каждого из его участников. Эти представления почти никогда не совпадают, а у конфликтантов образы конфликта абсолютно противоположны, что создает серьезные препятствия на пути урегулирования конфликта.

Сущность и структура конфликта

- **4. Мотивы конфликта** – это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту. Мотивы конфликтов выступают в форме потребностей, интересов, убеждений, идеалов, целей. Их выявление – важное условие успешного разрешения любого конфликта. Между тем, участники конфликта часто не осознают или намеренно скрывают истинные мотивы своего поведения, что создает трудности в работе конфликтолога.
- **5. Позиции конфликтующих сторон** – те претензии и требования, которые они предъявляют друг другу в ходе конфликта или в процессе переговоров.
- **6. Действия конфликтующих сторон** – это может быть: создание помех планам противника, невыполнение своих обязанностей или обязательств, захват и удержание чего–либо (например, территории), нанесение вреда имуществу, оскорбительные действия, угрозы и т.п.



ДИНАМИКА КОНФЛИКТА

- Динамика конфликта как сложного социального явления раскрывается через такие понятия, как причины конфликта, объективные и субъективные факторы, конфликтная ситуация, инцидент, конфликтогены, основные этапы и фазы развития конфликта.



Причины конфликтов

- К общим причинам относятся:
- **экономические и социально–политические причины** – факторы, связанные с объективной экономической и социально–политической ситуацией в стране;
- **социально–демографические причины** – различия в установках и мотивах поведения людей, обусловленные их полом, возрастом, этнической принадлежностью и др.;
- **социально–психологические причины** – факторы, связанные с межличностными противоречиями в малых группах, коллективными мнениями и настроениями, групповыми взаимоотношениями, лидерством и пр.;
- **индивидуально–психологические причины** – особенности каждой личности (темперамент, характер, способности, профессиональная компетентность, мотивы и пр.).
- К **частным причинам** конфликта относят, например:
- нарушение служебной этики;
- нарушение трудового законодательства;
- неудовлетворенность условиями трудовой деятельности;
- ограниченность ресурсов на предприятии, их неправильное распределение



«Типичные иллюзии»

- **иллюзия «самооправдания»**, заключающаяся в склонности большинства людей оправдывать свое негативное поведение, преуменьшать плохие и преувеличивать хорошие стороны своих поступков;
- **иллюзия «плохого человека»** – негативная реакция на того, кто ведет себя не так, как мы привыкли или как нам бы того хотелось;
- **иллюзия «зеркального восприятия»** представляет собой синтез двух предыдущих: у конфликтующих сторон возникает как бы «зеркальное» восприятие себя и другого, следствием чего является приписывание каждой из сторон себе одинаковых добродетелей, а другому – сходных пороков, коварных замыслов и т.п.



Конфликтная ситуация и инцидент

- **Конфликтная ситуация** – это накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создающие основу для конфликта. Сама по себе конфликтная ситуация не порождает конфликт, выступая лишь как его предпосылка, но ее устранение – необходимое условие успешного разрешения конфликта.
- Возникновение конфликта в конфликтной ситуации часто обусловлено инцидентом. **Инцидент** – это событие, ставшее поводом для возникновения конфликта. Инцидент – не причина, сам по себе он не создает конфликта, но служит своеобразным «пусковым механизмом» для начала открытого конфликтного противостояния. Поэтому при разрешении конфликта необходимо не только устранить основные причины, его породившие, но и исчерпать инцидент.

Конфликтогены

- **Конфликтогены** – это поступки (слова, действия или отсутствие слов и действий), которые могут привести к конфликту.
- **1. Прямое негативное отношение:** угрозы, обвинения, замечания, критика, насмешки, издевка, сарказм и пр.
- **2. Снисходительное отношение:** упреки, подшучивание, унижительное утешение, унижительная похвала и т.п.
- **3. Менторское отношение:** категоричные оценки, суждения, навязывание своих советов, нравоучения и поучения и пр.
- **4. Нарушение норм этики:** причинение случайно неудобства без извинения, перебивание собеседника, игнорирование партнера по общению (не поздороваться, не пригласить сесть и т.п.).
- **5. Нечестность и неискренность:** обман, попытка обмана, лесть, попытка манипулировать сознанием собеседника и пр.
- **6. Хвастовство** – восторженный рассказ о своих реальных или мнимых успехах.
- **7. «Регрессивное поведение»:** пререкания при получении справедливого замечания, ссылки на других людей и пр.

Основные этапы конфликта

- Возникновение и развитие конфликтной ситуации.
- Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников конфликта.
- Начало открытого конфликтного взаимодействия, когда осознавший конфликтность ситуации участник переходит к активным действиям.
- Развитие открытого конфликта – все участники открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования.
- Разрешение конфликта.



Основные фазы конфликта

- 1. **«Начальная фаза»**, включающая в себя первые два этапа конфликта. По оценкам экспертов–конфликтологов возможность успешного разрешения конфликта на этом этапе достигает 90%.
- 2. **«Фаза подъема»** (фаза эскалации конфликта) соответствует третьему этапу конфликта; вероятность успеха при попытке разрешить конфликт на этой стадии – не более 45%.
- 3. **«Пик конфликта»** совпадает с четвертым этапом; возможность эффективного завершения конфликта здесь менее 5%.
- 4. **«Фаза спада»** – этап разрешения конфликта; поскольку пик конфликтного противостояния уже пройден, то возможности завершения конфликта на этой фазе возрастают и доходят до 20%.



Формулы развития конфликтов

КФГ1 → КФГ2 → КФГ3 → КФ,

где КФГ1 – первый конфликтоген;

КФГ2 – второй конфликтоген, ответный на первый;

КФГ3 – третий конфликтоген, ответный на второй и т.д.

- При этом важно иметь в виду, что $КФГ2 > КФГ1$, $КФГ3 > КФГ2$ и т.д., то есть каждый последующий конфликтоген больше предыдущего.



Формулы развития конфликтов

- Вторая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтной ситуации (КС) и инцидента (И):

$$\text{КС} + \text{И} = \text{КФ}$$



Формулы развития конфликтов

- Третья формула показывает зависимость конфликта (**КФ**) от **нескольких** конфликтных ситуаций (**КС**):

$$КС1 + КС2 + КСn = КФ, \text{ при этом } N \geq 2$$



Основные модели поведения в конфликтной ситуации

- Для конструктивной модели поведения характерно:
- стремление личности как можно скорее уладить конфликт;
- настойчивый поиск взаимоприемлемого решения;
- выдержка и самообладание, открытость и искренность в общении;
- доброжелательное отношение к сопернику.



Основные модели поведения в конфликтной ситуации

- При деструктивной модели поведения личность:
 - постоянно стремится к обострению конфликта;
 - принижает и негативно оценивает партнера по взаимодействию;
 - проявляет подозрительность и недоверие к сопернику;
 - нарушает этику межличностного общения.



Основные модели поведения в конфликтной ситуации

- Конформистская модель поведения характеризуется тем, что человек
- склонен к уступкам, проявляет пассивность в конфликте;
- непоследователен в своих суждениях, оценках, поступках;
- легко соглашается с точкой зрения соперника;
- стремится уйти от острых вопросов.



Основные стратегии поведения в конфликте

- **Стратегия избегания (ухода)** характеризуется тем, что человек просто игнорирует конфликтную ситуацию, делая вид, что ее не существует, и не предпринимает никаких шагов к ее изменению. Подобная стратегия оптимальна в тех случаях, когда ситуация не очень значима для личности и она не желает тратить силы на ее разрешение.
- **Стратегия соперничества (борьба, принуждение)** связана с удовлетворением только своего интереса и полным игнорированием интересов соперника. Данная стратегия почти всегда ведет к ухудшению взаимоотношений между людьми.
- **Стратегия приспособления (уступки)** на первый взгляд очень похожа на стратегию избегания (ухода): личность стремится уйти от конфликта, уступая требованиям соперника. Специфика кроется в мотивах поведения: это может быть признание правоты интересов соперника или готовность жертвовать своими интересами ради сохранения хороших отношений.



Основные стратегии поведения в конфликте

- **Компромисс** называют **стратегией взаимных уступок**, так как при этом достигается баланс интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Компромисс часто является лишь временным выходом из положения.
- **Стратегия сотрудничества** отличается стремлением достигнуть максимально возможного удовлетворения и своих интересов, и интересов соперника. Эта стратегия, являясь одной из самых сложных, отражает желание противоборствующих сторон совместными усилиями решить существующую проблему.



Конфликтные модели поведения в трансактной психологии

- Теория **трансактного анализа**, Основатель американский психотерапевт **Эрик Берн**.
- **«Дитя»** – избегает ответственности, ранимо и беспомощно, проявляет чувства (обиды, страха, вины), шалит, задает вопросы типа «почему я?».
- **«Взрослый»** – рационален, адаптивен, ответственен. Он рассуждает, анализирует, уточняет ситуацию, разговаривает на равных, апеллирует к логике и к разуму, в беседе всегда придерживается спокойного тона.
- **«Родитель»** – стремится к власти и плохо адаптивен (ригиден). Он требует, оценивает (осуждает или одобряет), руководит, поучает. В разговоре придерживается безапелляционного, покровительственного, менторского тона.



Гендерные модели поведения и конфликт

- Под гендерной моделью поведения понимается совокупность психологических особенностей и поведенческих реакций, специфических для мужчин и для женщин.



Гендерные модели поведения и конфликт

- К.Г. Юнг «аналитическая психология»: идея о существовании «**анимы**» – подсознательной женской части в мужской психике и, соответственно, «**анимуса**» – подсознательной мужской составляющей в психике женщины.
- Наличие в психике любого человека «двойника» противоположного пола обеспечивает взаимопонимание между мужчинами и женщинами.
- **НО** в результате отклонений в развитии нетипичные для данного пола модели поведения могут начать доминировать.



Возрастные различия и конфликт

- Существуют критические возрастные периоды, когда конфликтное поведение является нормой развития личности:
- Ребенок в три года;
- Пубертатный период (порождает девиантные формы поведения);
- Кризис «среднего возраста»;
- «Постпенсионный» период.



Возрастные различия и конфликт

- Одной из форм проявления конфликта между поколениями является **геронтофобия** (неприятие пожилых), вызванная демографическими и социально–экономическими причинами



Типология конфликтов

- По *субъектам конфликтного взаимодействия*:
 - а) **«внутриличностные»** – вызваны столкновением противоположных мотивов личности;
 - б) **«межличностные»** – субъектами конфликта являются две личности;
 - в) **«групповые»** – по крайней мере, один из субъектов конфликтного взаимодействия представлен малой социальной группой;
 - г) **«социальные конфликты»** – столкновения между большими социальными группами (классами, нациями, государствами);
 - д) **«институциональными»** – субъектами конфликта выступают социальные институты.



Основные психологические концепции внутриличностных конфликтов

- Фрейдистский подход к изучению внутриличностных конфликтов
- Теория комплекса неполноценности А. Адлера
- Концепция «экзистенциальной дихотомии» Э.Фромма
- Проблема внутриличностных конфликтов в теории К.Г. Юнга
- Теория «возрастных кризисов» Э. Эриксона



Фрейдистский подход к изучению внутриличностных конфликтов

- В структуре личности Фрейд выделил три компонента:
- **«Оно»** (Id) – сфера бессознательного. «Оно» – иррационально, подчиняется только принципу удовольствия и проявляется в бессознательных импульсах и влечениях.
- **«Я»** (Ego) – важный элемент сознания человека. «Я» – разумно и приводит бессознательные импульсы «Оно» в соответствие с требованиями «Сверх–Я».
- **«Сверх–Я»** (Super–Ego) – та часть человеческого сознания, в которой сконцентрирован культурный опыт человечества (правила поведения, нормы нравственности, идеалы и пр.). «Сверх–Я» формируется в процессе воспитания и образования, это – контролирующий и наказующий компонент в нашей психике, совесть человека.



Фрейдистский подход к изучению внутриличностных конфликтов

- Основным способом разрешения этих конфликтов является процесс **сублимации**: преобразование сексуальной энергии человека в другие виды его деятельности
- **рационализация** – ложное интеллектуальное обоснование действия, управляемого подсознанием;
- **вытеснение** (забывание) – перенос в сферу бессознательного травмирующей личность информации;
- **фантазия** – иллюзорные представления о неосуществимых желаниях (испытываемые при этом реальные переживания способствуют успокоению личности);
- **отрицание** – блокировка травмирующей информации (личность ведет себя так, словно ничего не случилось);
- **проекция** – приписывание другому человеку своих мыслей, чувств, желаний, вытесненных в сферу бессознательного (например, сексуальной озабоченности, карьеризма и т.п.);
- **замещение** – перенос своей агрессии на другой объект, то есть, стремление «сорвать на ком–нибудь зло» и т.д. (количество защитных механизмов и их названия в психологических трудах отличаются).



Теория комплекса неполноценности А. Адлера

- Формирование характера личности происходит в течение первых пяти лет жизни, когда ребенок, сравнивая себя с родителями, переживает чувство собственной неполноценности.
- Процесс преодоления (компенсации) комплекса неполноценности протекает двумя путями. Во-первых, через развитие у ребенка «социального чувства». Во-вторых, чувство неполноценности преодолевается человеком через развитие своих задатков и способностей.



Теория комплекса неполноценности А. Адлера

- Три формы проявления:
- а) **«адекватная компенсация»**, когда развитие способностей личности совпадает с общественными интересами (спорт, научное творчество, искусство и т.п.);
- б) **«сверхкомпенсация»**, когда развитие способностей человека носит эгоистический и антиобщественный характер (ловкачество, мошенничество и т.п.);
- в) **«мнимая компенсация»**, когда ощущение собственной неполноценности снимается за счет внешних, независящих от человека факторов (например, тяжелое заболевание, семейные обстоятельства и т.п.).



Концепция «экзистенциальной дихотомии» Э.Фромма

- Потребность преодолеть экзистенциальный внутриличностный конфликт приводит людей к необходимости выбрать один из двух возможных для достижения этой цели способов поведения:
- либо **«регрессивный»** («архаический») – рецидив к животному мироощущению, к «невинной совести хищного зверя» (Ф. Ницше), позволяющий стряхнуть с себя обременительный и мучительный груз человеческой ответственности за содеянное (участие в военных операциях, коллективных оргиях и прочих действиях, разрешающих убийство и другие нарушения норм нравственности);
- либо **«прогрессивный»** – снятие внутриличностного конфликта и достижение чувства гармонии через максимальное развитие в себе всех лучших человеческих качеств, достижение, так сказать, «абсолютной человечности».



Проблема внутриличностных конфликтов в теории К.Г. Юнга

- Конфликтность человека зависит от направленности его личности:
- **Экстраверт** – это человек, изначально ориентированный на внешний мир. Он сознательно стремится постичь законы окружающей его действительности и построить свою внутреннюю жизнь в соответствии с ними.
- **Интроверт** ориентирован на свой внутренний мир, погружен в себя. Внешний мир с его правилами и предписаниями для него не столь важен, как область своих внутренних переживаний, имеющих самоценный характер.



Теория «возрастных кризисов» Э. Эриксона

- Э. Эриксон выделил следующие стадии психосоциального развития:
- 1. «Младенчество» (0 - 1 год). Удовлетворение физиологических потребностей
- 2. «Раннее детство» (1 – 3 года). Попытки овладеть основными навыками опрятности и чистоплотности
- 3. «Дошкольное детство» (3 – 6 лет). Ребенок, остро переживая свою несостоятельность, пытается самоутвердиться («Я – сам!»).
- 4. «Младший школьный возраст» (6 – 12 лет). Начало процесса обучения.
- 5. «Юность» (12 – 20 лет). Поиск образцов поведения для создания основ собственной идентичности.
- 6. «Молодость» (20 – 25 лет). Поиск близкого друга, любимого человека. В случае успеха у личности складывается чувство близости к другим людям, способность к сотрудничеству. При неудаче – чувства одиночества и изоляции, затрудняющие в последствие общение с другими людьми.
- 7. «Зрелость» (25 – 60-65 лет). Профессиональная и семейная сферы жизнедеятельности человека.
- 8. «Поздняя зрелость» (после 60-65 лет).



Формы проявления и способы разрешения внутриличностных конфликтов

- **неврастения:** непереносимость сильных раздражителей (громкая музыка, яркий свет и пр.), плохой сон, подавленное настроение, снижение работоспособности, головные боли;
- **эйфория:** показное (неестественное) веселье, неадекватное ситуации проявление радости, «смех сквозь слезы»;
- **проекция:** приписывание другим людям своих негативных качеств, повышенная и часто необоснованная критичность по отношению к другим;



Формы проявления и способы разрешения внутриличностных конфликтов

- **номадизм:** частое изменение места жительства, места работы, семейного положения;
- **рационализм:** навязчивое стремление к самооправданию, к логичному обоснованию всех своих поступков и действий;
- **регрессия:** уход от любой ответственности, обращение к примитивным формам поведения.



Способы разрешения внутриличностных конфликтов

- **«уход»** – временно дистанцироваться от проблемы, уйти от ее решения («я подумаю об этом потом»);
- **«сублимация»** – переключить всю свою энергию (в том числе и психическую) в другую сферу деятельности (спорт, искусство и пр.) или на другой объект;
- **«идеализация»** – временный уход от неразрешимых проблем в мир грез, мечтаний, фантазий («все будет хорошо»);



Способы разрешения внутриличностных конфликтов

- **«коррекция»** – изменение «Я–концепции» в направлении более адекватного представления о себе самом;
- **«компромисс»** – сделать однозначный выбор в пользу какого–то варианта решения проблемы и решительно приступить к его реализации;
- **«вытеснение»** – подавление своих чувств, желаний и устремлений, неосуществимых в данный момент.



Межличностные конфликты

Причины:

- Поведенческие факторы;
- Психологическая несовместимость;
- Несовместимость психосоциотипов (По К.Г. Юнг: рациональный (мыслительный), эмоциональный, сенсорный и интуитивный);
- Акцентуации характера – наличие в характере ярко выраженных, «заостренных» черт



Акцентуации характера (по К. Леонгарду)

- **«гипертимный»:** настроение чрезмерно приподнятое, энергичен и разговорчив, стремится к лидерству, склонен к авантюризму, самокритичность отсутствует, не реагирует на замечания, наказания игнорирует, в конфликтной ситуации ведет себя активно, резко обостряя взаимоотношения;
- **«циклоидный»:** неуравновешенный, склонен к резким перепадам настроения, в активной фазе ведет себя как гипертимный тип;
- **«демонстративный»:** стремится всегда быть в центре внимания и добивается этой цели любой ценой – скандалами, неумеренным хвастовством, болезнями, слезами и пр.;



Акцентуации характера (по К. Леонгарду)

- **«возбудимый»:** отличается повышенной раздражительностью, несдержанностью, склонностью к грубости и хамству;
- **«застревающий»:** в быту и на службе несговорчив, никогда не забывает обид, склонен к затяжным склокам;
- **«педантичный»:** отличается чрезмерной аккуратностью и способен замучить всех своей требовательностью к соблюдению формальных правил и предписаний;
- **«экзальтированный»:** настроение очень изменчивое, все эмоции ярко выражены, словоохотлив, влюбчив, в конфликтной обстановке – чрезмерно эмоционален, что обостряет ситуацию.



Управление конфликтами

- **1. Прогнозирование конфликта** предполагает, прежде всего, своевременное выявление ранних симптомов конфликта в его латентной фазе. Требуется постоянная работа с лидерами в микрогруппах внутри коллектива и внутри структурных подразделений организации, анализ общественного мнения.
- **2. Предупреждение конфликта.** При выявлении первых симптомов необходимо проанализировать причины и факторы назревающего конфликта и принять меры по их устранению и нейтрализации. Следует использовать весь спектр педагогических и административных мер по предупреждению мотивов зреющего конфликта.
- **3. Регулирование конфликта.** Если приостановить возникновение конфликта не удалось, и он перешел из латентной в открытую фазу своего существования, то следует взять под контроль сам процесс его протекания, что позволит свести к минимуму возможные моральные и материальные потери.



Технологии регулирования конфликта

- **информационные:** исключение из информационного поля ложной, искаженной информации, устранение слухов, ликвидация существующего дефицита информации по конфликтной проблеме и т.п.;
- **коммуникативные:** организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия, обеспечение эффективности общения;
- **социально–психологические:** работа с неформальными лидерами и микрогруппами, снижение социальной напряженности и укрепление социально–психологического климата в коллективе;
- **организационные:** решение кадровых вопросов, использование методов поощрения и наказания и пр.



Основные принципы эффективного бесконфликтного общения

- Если конфликтанты:
 - а) контролируют свои эмоции и поведение,
 - б) могут четко изложить свою позицию,
 - в) сумеют услышать и понять друг друга.



Расположение людей в пространстве («зоны общения») и конфликт

- 1. **Интимная зона** (15 – 45 см.). В нее допускаются только близкие и хорошо знакомые люди. Общение в этой зоне характеризуется доверительными отношениями, негромким голосом, прикосновениями (тактильным контактом).
- 2. **Личная зона** (45 – 120 см.) предназначена для обыденной беседы с друзьями и повседневных деловых контактов с партнерами.
- 3. **Социальная зона** (120 – 400 см.) используется для официальных деловых встреч (в кабинетах и других служебных помещениях) с незнакомыми или малознакомыми людьми.
- 4. **Публичная зона** (свыше 400 см.) применяется в общении с большими группами людей (публичное выступление на митинге, лекция и т.п.).

ЗАВИСИТ ОТ МЕНТАЛИТЕТА



Три правила самоконтроля эмоций

- 1. Спокойная реакция на эмоциональные действия партнера
- 2. Рационализация своих собственных эмоций и обмен содержанием эмоциональных переживаний с партнером по общению
- 3. Поддержание высокой самооценки



Способы избавления от гнева

- **«Заземление»:** гнев необходимо представить в виде сгустка отрицательной энергии, рожденной человеком или ситуацией, который входит в вас и спокойно уходит в землю.
- **«Визуализация»:** необходимо мысленно отвлечься от реальной ситуации и представить себя делающим или говорящим что-либо.
- **«Проецирование»:** следует представить себе свой гнев в виде некой проекции, перенести его на воображаемый экран, а затем «расстрелять» его воображаемой лучевой пушкой. С каждым «попаданием» ваше раздражение будет ослабевать; кроме того, этот способ дает выход желанию насильственных действий.

