



Управление конфликтом

Елена Алексеевна Стерлигова
доцент кафедры психологии
развития ПГНИУ



Определение конфликта

Конфликт - это распространенная черта социальных систем, он неизбежен и неотвратим, а потому рассматривается как естественный фрагмент человеческой жизни.

Конфликт может быть как деструктивным, так и конструктивным.

Конфликт – это стимул к изменениям, это вызов, требующий творческой реакции.



Психологи о конфликтах

К. Холл и Г. Линдсей категорично заявляют, что «в сущности, все теоретики личности, любой веры и убеждений, полагают, что в личности действуют противоположные тенденции, которые могут вступать в конфликт».

Л.Хьелл и Д. Зиглер считают, что суть психодинамического направления – «в представлении, согласно которому личность является динамической конфигурацией процессов, находящихся в нескончаемом конфликте».

З. Фрейд: конфликт как постоянный элемент душевной жизни человека.



Психологи о конфликтах

К. Хорни: главный источник невротического конфликта в потере способности разобраться в себе и своих желаниях.

Невротик становится не способным к решению своих внутренних проблем.

Один из классиков гуманистической психологии **Р. Мэй** считает, что предельная цельность человеческой личности не только не возможна, но и нежелательна.

Цель – не абсолютная гармония и не застой, к которому могло бы привести полное устранение конфликтов, а творческое превращение деструктивных конфликтов в конструктивные.



У. Линкольн предлагает выделять **причинные факторы конфликтов**

- **Информационные** - приемлемость или неприемлемость информации для сторон
 - **Поведенческие** – неуместность, грубость, эгоистичность, непредсказуемость и другие характеристики поведения, отторгаемые одной из сторон
 - **Факторы отношений** – удовлетворенность от взаимодействия между двумя и более сторонами (добровольность – принудительность, зависимость – независимость, вклад сторон в отношения, ожидания и др.)
 - **Ценностные факторы** – принципы, следование которым для нас значимо, которых от нас ожидают (профессиональные, культурные, религиозные и другие идеологические, в том числе терпимость относительно других ценностей, восприятие отхода от ценностей)
 - **Структурные** – относительно стабильные обстоятельства, которые трудно или даже невозможно изменить (закон, возраст, линии подотчетности, фиксированные даты, время, доходы, доступность техники и других средств).
-



Классификации конфликтов

- внутриличностный
 - межличностный (межиндивидуальные)
 - между личностью и группой
 - межгрупповой
 - между ассоциациями (партиями)
 - между секторами общественного разделения труда
 - между государственными образованиями
 - между культурами или типами культур
-



Этапы конфликта

- Непротиворечивость интересов субъектов взаимодействия (отсутствие конфликта)
 - Осознание противоположности интересов, возникновение разногласий
 - Активизация иницирующей стороны, противоборствующее поведение
 - Ответная реакция на противоборство
 - Отсутствие взаимопонимания, эмоциональное напряжение
 - Демонстрация и использование силы (власти)
 - Оправдание каждой стороной своих действий и интересов (идеологическое оформление своей правоты)
 - Эскалация конфликта на все сферы взаимодействия и отношений
 - Тупиковая ситуация
 - Степень готовности к переговорам по урегулированию
 - Несогласие с ведением переговоров – отсутствие возможности урегулирования;
 - Готовность к переговорам, достижению соглашения, компромисса.
-



Конфликтогены, или то, что может вывести из себя любого партнера

- ✓ Начинать фразы со слова «**Нет,.....**».
 - ✓ Начинать фразы со слов «**На самом деле,....** ».
 - ✓ Использовать категорического отрицания: «**Это не правильно**», «**Никогда не делайте этого**».
 - ✓ Обороты речи, выражающие долженствование: «**Вы обязаны это сделать**», «**Вы должны это хорошо себе представлять**».
 - ✓ Использование слов, выражающих категоричное обобщение: «**Всегда**», «**Все**», «**Постоянно**», «**Никогда**», «**Никто**» при обращении к конкретному лицу по конкретному поводу.
 - ✓ **Перебивать, недослушивать**, говорить одновременно с партнером.
 - ✓ Критика, ирония в словесной форме: «**Думаю, что такой умный человек как вы, должен это понимать**».
 - ✓ **Критиковать, иронизировать**, в том числе, в бессловесной форме: поза превосходства, ироническая мимика, категоричный или агрессивный тон голоса, жесты.
-



Основные стратегии поведения в конфликте



Принуждение (борьба, соперничество)

Тот, кто выбирает данную стратегию поведения, прежде всего исходит из оценки личных интересов в конфликте, как высоких, а интересов своего соперника — как низких.

Выбор стратегии принуждения в конечном итоге сводится к выбору:

либо интерес борьбы, либо взаимоотношения.

Выбор в пользу борьбы отличается стилем поведения, который характерен для деструктивной модели.

При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т. д.

Она является целесообразной и эффективной в двух случаях.



Во-первых, при защите интересов дела от посягательств на них со стороны конфликтной личности. Например, **конфликтная личность неуправляемого типа** часто отказывается от выполнения непривлекательных заданий, «сваливает» свою работу на других и т. п.

И во-вторых, при угрозе существованию организации, коллектива. В этом случае складывается **ситуация «Кто кого...»**.

Особенно часто она возникает в условиях реформирования предприятий и учреждений.

Нередко при реформировании организационно-штатной структуры предприятия (учреждения) предполагаемые «вливания» одних подразделений в другие носят необоснованный характер.

И в этих случаях человек, отстаивающий интересы таких подразделений, должен занимать жесткую позицию.



Уход

отличается **стремлением уйти от конфликта**. Ода характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника и является взаимной. Это по сути дела взаимная уступка.

При анализе данной стратегии важно учитывать два варианта проявления:

- а) когда предмет конфликта не имеет существенного значения для одного из субъектов и адекватно отражен в образах конфликтной ситуации;
- б) когда предмет спора имеет существенное значение для одной или обеих сторон, но занижен в образах конфликтной ситуаций, то есть субъекты конфликтного взаимодействия воспринимают предмет конфликта как несущественный.

В первом случае стратегией ухода конфликт исчерпывается, а во втором случае он может иметь рецидив.

Межличностные отношения при выборе данной стратегии не ~~подвергаются серьезным изменениям.~~



Уступка

Человек, придерживающийся данной стратегии, так же как и в предыдущем случае, стремится уйти от конфликта, но причины «ухода» в этом случае иные.

Направленность на личные интересы здесь низкая, а **оценка интересов соперника высокая.**

Иначе говоря, человек, принимающий стратегию уступки, **жертвует личными интересами в пользу интересов соперника.**

Стратегия уступки имеет некоторое сходство и со стратегией принуждения.

Это сходство заключено в выборе между ценностью прецедента конфликта и ценностью межличностных отношений. В отличие от стратегии борьбы, в стратегии уступки приоритет отдается межличностным отношениям.



При анализе данной стратегии следует учитывать некоторые моменты.

- Иногда в такой стратегии отражается тактика решительной борьбы за победу. Уступка здесь может оказаться лишь **тактическим шагом на пути достижения главной стратегической цели.**
- Уступка может стать причиной **неадекватной оценки предмета конфликта** (занижение его ценности для себя). В этом случае принятая стратегия является самообманом и не ведет к разрешению конфликта.
- Данная стратегия может быть доминирующей для человека в силу его индивидуально-психологических особенностей. В частности, **это характерно для конформистской личности**, конфликтной личности «бесконфликтного» типа. В силу этого стратегия уступки может придать конструктивному конфликту деструктивную направленность.

При всех выделенных особенностях стратегии уступки важно иметь в виду, что **она оправдана в тех случаях, когда условия для разрешения конфликта не созрели.** И в этом случае она ведет к временному «перемирию», является важным этапом на пути конструктивного разрешения конфликтной ситуации.



Компромисс

Компромиссная стратегия поведения характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать **стратегией взаимной уступки**.

Стратегия компромисса **не портит межличностные отношения**. Более того, она **способствует их положительному развитию**.

При анализе данной стратегии важно иметь в виду ряд существенных моментов.

- **Компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта**. Взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы.
 - **Иногда компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию**. Это наступает при изменении обстоятельств, вызвавших напряженность. Например, два сотрудника претендовали на одну и ту же должность, которая должна освободиться через полгода. Но через три месяца ее сократили. Предмет конфликта исчез.
-



Анализируя стратегию компромисса, следует иметь в виду и то, что условия компромисса могут быть мнимыми, когда субъекты конфликтного взаимодействия достигли компромисса на основе неадекватных образов конфликтной ситуации.

Понятие «компромисс» **близко по своему содержанию к понятию «консенсус»**. Сходство их заключается в том, что и компромисс, и консенсус по своей сущности отражают взаимные уступки субъектов социального взаимодействия. Поэтому при анализе и обосновании стратегии компромисса важно опираться на правила и механизмы достижения консенсуса в социальной практике.



Сотрудничество

Стратегия сотрудничества характеризуется высоким уровнем **направленности как на собственные интересы, так и на интересы соперника.**

Данная стратегия строится не только на основе **баланса интересов**, но и на признании ценности **межличностных отношений.**

Анализируя стратегию сотрудничества в конфликтном взаимодействии, следует учитывать некоторые обстоятельства.

- Особое место в выборе данной стратегии занимает **предмет конфликта**. Если предмет конфликта имеет жизненно важное значение для одного или обоих субъектов конфликтного взаимодействия, то о сотрудничестве не может быть и речи. В этом случае возможен лишь выбор борьбы, соперничества.

Сотрудничество возможно лишь в том случае, когда сложный предмет конфликта допускает маневр интересов противоборствующих сторон, обеспечивая их сосуществование в рамках возникшей проблемы и развитие событий в благоприятном направлении.



- Стратегия сотрудничества включает в себя все другие стратегии (уход, уступка, компромисс, противоборство). При этом другие стратегии в сложном процессе сотрудничества играют подчиненную роль, они в большей степени выступают психологическими факторами развития взаимоотношений между субъектами конфликта. Например, противоборство может быть использовано одним из участников конфликта как демонстрация своей принципиальной позиции в адекватной ситуации.

Являясь одной из самых сложных стратегий, **стратегия сотрудничества отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.**



Типы конфликтных личностей





Демонстративный

- ✓ Хочет быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других.
 - ✓ Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Ему легко даются поверхностные конфликты, любит свои страдания и стойкостью.
 - ✓ Хорошо приспосабливается к различным ситуациям.
 - ✓ Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное.
 - ✓ Планирование своей деятельности осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизнь.
 - ✓ Кропотливой, систематической работы избегает.
 - ✓ Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.
-



Ригидный

- ✓ Подозрителен.
 - ✓ Обладает завышенной самооценкой.
 - ✓ Постоянно требует подтверждения собственной значимости.
 - ✓ Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств
 - ✓ Прямолинеен и не гибок. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением.
 - ✓ Почтение со стороны окружающих воспринимается как должное. Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимает как обиду.
 - ✓ Мало критичен по отношению к своим поступкам.
 - ✓ Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.
-



Неуправляемый

- ✓ Импульсивен, недостаточно контролирует себя.
- ✓ Поведение такого человека плохо предсказуемо.
- ✓ Ведет себя вызывающе, агрессивно.
- ✓ Часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы общения.
- ✓ Характерен высокий уровень притязаний.
- ✓ Несамокритичен.
- ✓ Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других
- ✓ Не может грамотно планировать свою деятельность или последовательно претворять планы в жизнь.
- ✓ Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами.
- ✓ Из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало уроков



Сверточный

- ✓ Скрупулезно относится к работе.
 - ✓ Предъявляет повышенные требования к себе.
 - ✓ Предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми он работает, кажется, что он придирается.
 - ✓ Обладает повышенной тревожностью.
 - ✓ Чрезмерно чувствителен к деталям.
 - ✓ Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих.
 - ✓ Иногда вдруг разрывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели.
 - ✓ Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачивается за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п.).
 - ✓ Сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях.
 - ✓ Слабо чувствует реальные взаимоотношения в группе
-



Бесконфликтный

- ✓ Неустойчив в оценках и мнениях.
 - ✓ Обладает легкой внушаемостью.
 - ✓ Внутренне противоречив.
 - ✓ Характерна некоторая непоследовательность поведения.
 - ✓ Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях.
 - ✓ Недостаточно хорошо видит перспективу.
 - ✓ Зависит от мнения окружающих.
 - ✓ Излишне стремится к компромиссу.
 - ✓ Не обладает достаточной силой воли.
 - ✓ Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих
 - ✓
-



Спасибо за внимание!
