

Психология конфликта



Буянов В.И.
кандидат
психологических
наук, доцент

Москва 2017

Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2007. - 464 с.

Бесемер Х. Медиация: посредничество в конфликтах. – Калуга: «Духовное познание», 2004. -176 с.

Хесль Г. Посредничество в разрешении конфликтов. Теория и технология. –СПб.: Речь, 2004. -144 с.

Пригожин А.И. Методы разрешения конфликтов в организации // В кн. Методы развития организации. –М.: МЦФЭР, 2003. – С.615-651.

Медиация-искусство разрешать конфликты. –М.: Изд-во «VERTE», 2004. -320 с.

Шипилов А.И. Искусство медиаторства в деятельности кадровика // Кадры предприятия. -2002. - №6.

1. Конфликт: психологическая составляющая
2. Причины конфликтов и их динамика.
3. Стратегии поведения и технологии взаимодействия в конфликте.

1. Конфликт: психологическая составляющая



Конфликт можно определить как **отсутствие согласия** между двумя или более сторонами — лицами или группами, проявляющееся при попытке разрешить противоречие, причем часто на фоне **острых эмоциональных переживаний**.

СТОРОНЫ КОНФЛИКТА

это **субъекты** социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или поддерживающие конфликтующих (явно или неявно)

ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТА

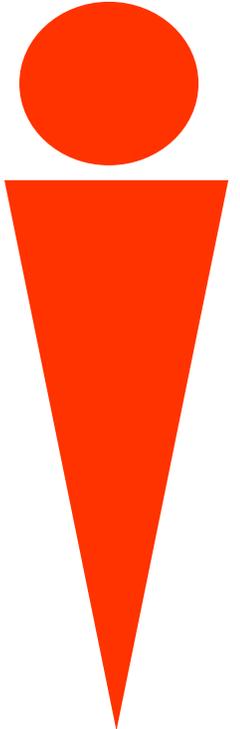
то, **из-за чего возникает** конфликт

МОТИВЫ КОНФЛИКТА

- это **внутренние побудительные силы**, подталкивающие субъектов взаимодействия к конфликту (потребности, интересы, цели, идеалы, убеждения)

ПОЗИЦИИ СТОРОН

- это то, о **чём заявляют** друг другу оппоненты в ходе конфликта или в переговорном процессе



Психологические сигналы конфликта



Дискомфорт



Недоразумение



Кризис



Напряжённость



Инциденты

ДИСКОМФОРТ (анг. *dis* – «не», *comfort* – «удобство») — совокупность неудобств, неблагоприятных для нормальной жизнедеятельности человека, нарушение или отсутствие комфорта. Дискомфорт порождает неприятное, преимущественно отрицательное эмоциональное состояние.

Дискомфорт затрагивает различные психические функции и стороны личности. Степень переживания дискомфорта зависит не только от объективных условий конфликта, но и от индивидуальных особенностей человека, его темперамента, мотивов поведения, волевых качеств, умения управлять собой и регулировать свои психические состояния.



Психическая напряженность - это психическое состояние, обусловленное предвосхищением неблагоприятного для субъекта развития событий.

Состояние напряжённости **искажает наше восприятие другого человека** и многих его действий. Взаимоотношения строятся на **негативных установках и предвзятых мнениях**. Чувства по отношению к оппоненту **изменяются к худшему**.

ПРОЯВЛЕНИЯ НАПРЯЖЁННОСТИ

Страх - это отрицательное состояние, возникающее в ситуации угрозы биологическому или социальному существованию индивида и направленное на источник действительной или воображаемой опасности.

Тревога - это отрицательное эмоциональное состояние, возникающее в ситуации неопределенной или неосознанной опасности и проявляющееся в ожидании неблагоприятного развития событий.

Фрустрация (от лат. *frustratio* - обман, тщетное ожидание) -- это состояние переживания напряжения, которое охватывает человека, когда на пути к достижению цели или решению задач он встречается с неожиданными объективно непреодолимыми или субъективно так понимаемыми препятствиями, которые мешают удовлетворению его потребностей.

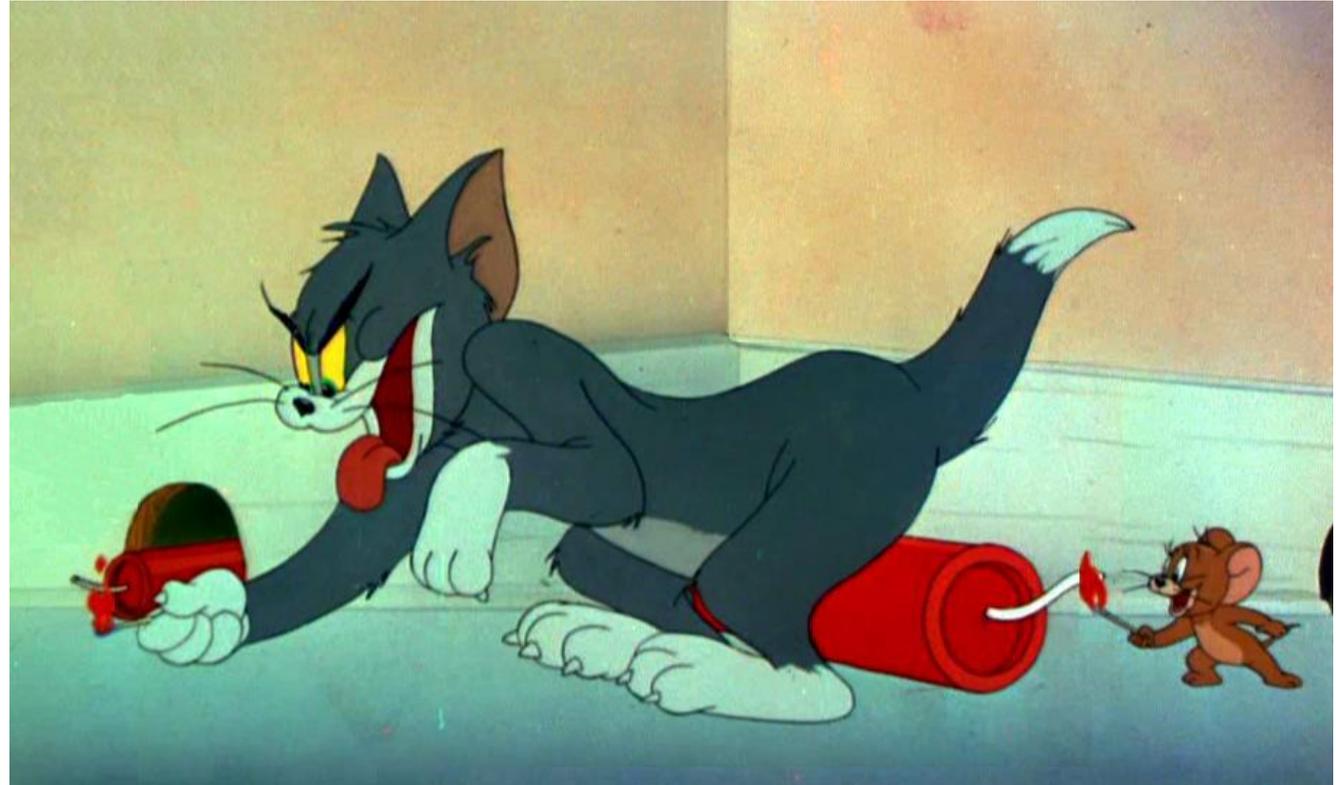


Недоразумение - ложные выводы из ситуации, чаще всего из-за недостаточно четкого выражения мыслей или отсутствия взаимопонимания.

Иногда недоразумение вызвано тем, что данная ситуация связана с **эмоциональной напряженностью** одного из ее участников. В таком случае его **мысли имеют склонность непрерывно возвращаться к одной и той же проблеме без возможности её решения.**



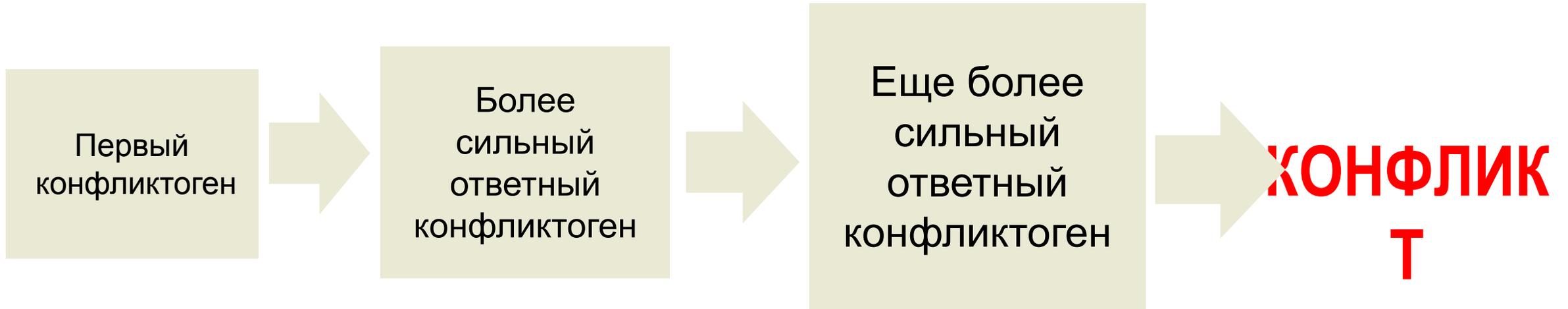
Инцидент (лат. *incidentis* — «случающийся») — случай, недоразумение, происшествие (обычно неприятное), столкновение, которые вызывают временное напряжение, дискомфорт. Накапливаясь, инциденты могут стать причиной конфликта.





Кризис – наиболее очевидный сигнал конфликта, проявляющийся в насилии, ожесточённых спорах, оскорблениях в адрес оппонента, потерей контроля над своими чувствами.

Конфликтоген – слова, действие или бездействие могущие привести к конфликту



На мелкие конфликтогены собеседник нередко не реагирует. **Но накопление мелких конфликтогенов приводит к внешне беспричинной (или имеющей пустяковую причину) взрывной реакции** (ссора, скандал, увольнение).

Большинство конфликтогенов **не являются преднамеренными** оскорблениями. Более того, нередко человек выдает конфликтоген незаметно для себя **(привычные слова и жесты)**. Но многие даже непреднамеренные конфликтогены порождены такими подсознательными причинами, как **агрессия, стремление к превосходству и т. п.**



Типы конфликтогенов (по А.П. Едигесу)

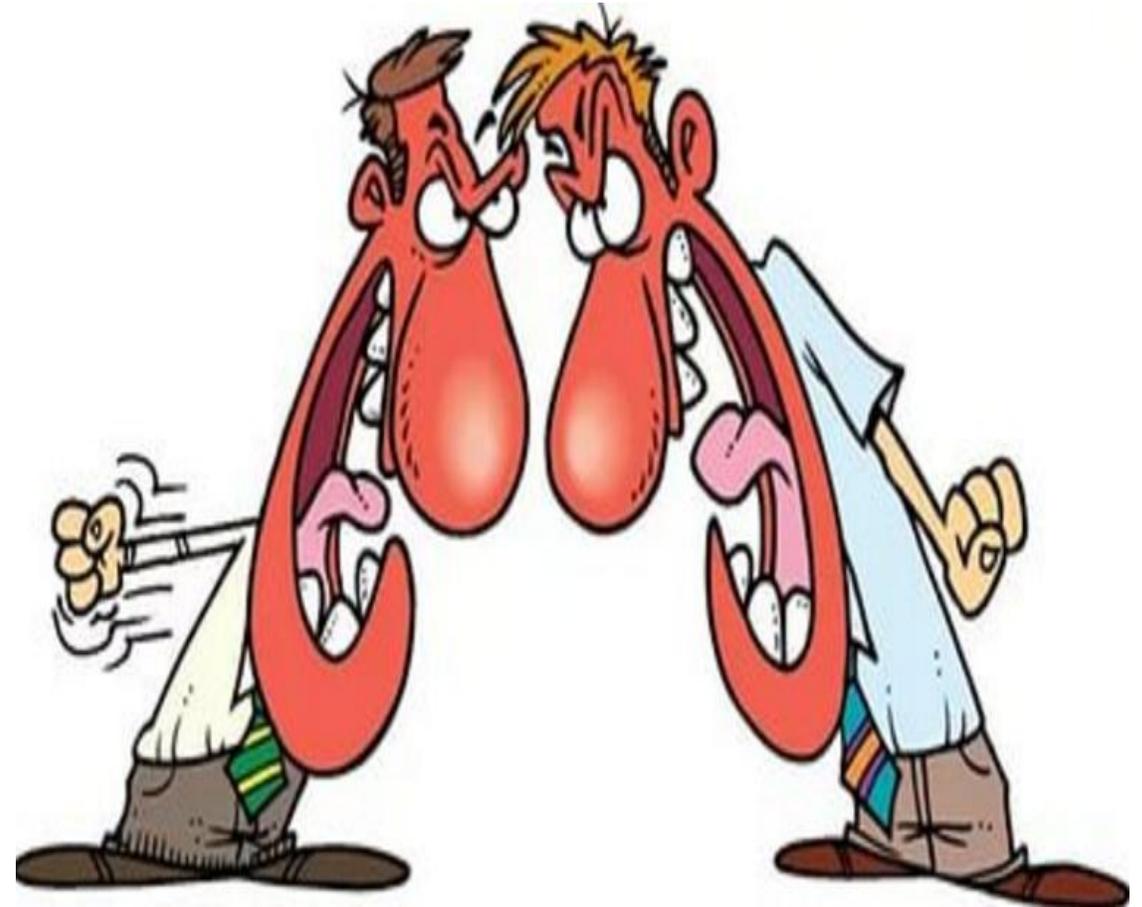
**СТРЕМЛЕНИЕ К
ПРЕВОСХОДСТВУ**

**ПРОЯВЛЕНИЕ
АГРЕССИВНОСТИ**

**ПРОЯВЛЕНИЕ
ЭГОИЗМА**

**НАРУШЕНИЕ
ПРАВИЛ**

**НЕБЛАГОПРИЯТНОЕ СТЕЧЕНИЕ
ОБСТОЯТЕЛЬСТВ**





ПРИКАЗАНИЕ

УГРОЗЫ

ЗАМЕЧАНИЕ

КРИТИКА

ОБВИНЕНИЕ

НАСМЕШКА

ИЗДЁВКА

САРКАЗМ

СНИСХОДИТЕЛЬНОСТЬ

Проявление **превосходства, но с оттенком доброжелательности,**
зачастую **снисходительным тоном:**

«Не обижайтесь»

«Успокойтесь»

«Как можно этого не знать?»

«Неужели вы не понимаете?»

«Вам ведь русским языком сказано»

«Вы умный человек, а поступаете...»



Восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых.



Хвастовство чаще всего вызывает раздражение, желание «поставить на место» хвастуна.



КАТЕГОРИЧНОСТЬ

Безапелляционность является проявлением **излишней уверенности** в своей правоте, **самоуверенности** и предполагает своё **превосходство** и **подчинение собеседника**.

Сюда относятся любые высказывания категоричным тоном, в частности такие, как

«Я считаю!», «Я уверен!», «Я убеждён!».

Вместо них более безопасно употреблять высказывания, отличающиеся меньшим напором:

«Я думаю», «Мне кажется», «У меня сложилось впечатление, что...».

Советующий по существу
занимает позицию
превосходства.

Есть правило:
давай совет лишь тогда, **когда тебя об этом
просят.**



Обычно его объектом становится тот, кто почему-либо не может дать достойный отпор.

Любители насмешек, видно, забывают, что уже в древности осуждался порок злого языка.

И не случайно:
осмеянный будет искать
возможность сквитаться с
обидчиком.



ПОВЫШЕНИЕ ГОЛОСА

Перебивание собеседника,
повышение голоса или когда один
поправляет другого



Тем самым
показывается, что его
мысли более ценны, чем
мысли других, именно его
надо слушать.

Стремление часто спорить, в том числе просто ради спора, оправдываясь –
«Я просто высказываю свою точку зрения»

Свойственно людям с **заниженной самооценкой**, которые долгое время не позволяли себе, **высказывать собственное мнение публично** и **боялись быть в центре внимания**

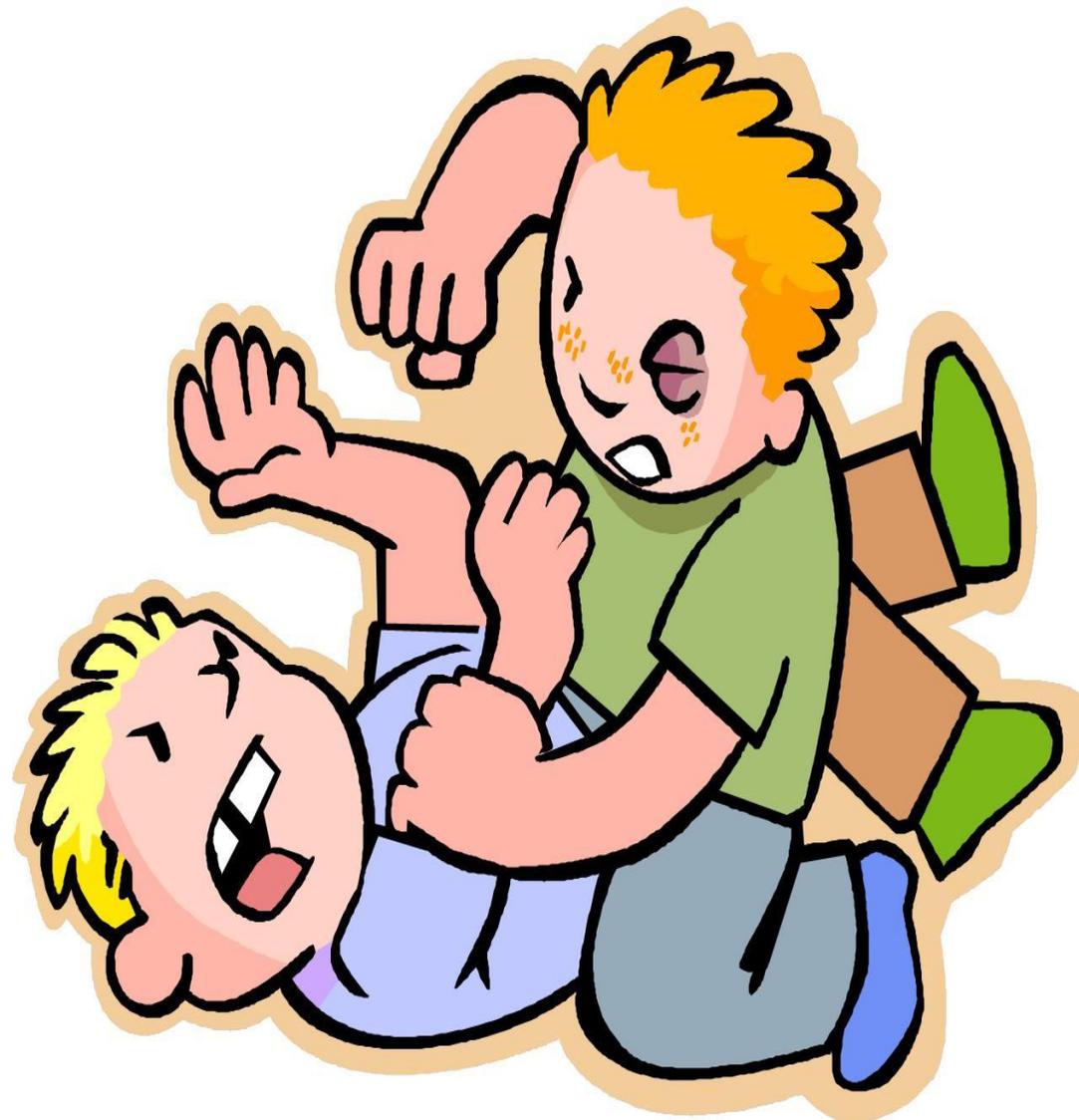


ФИЗИЧЕСКАЯ РАСПРАВА

Физическая расправа.

Угроза физической расправы.

Фразы, предполагающие физическую расправу: «тебя ни один доктор лечить не возьмётся».



Унижение чести и достоинства собеседника в грубой форме, осуждаемой в данном социуме.

Оскорбление может быть нанесено в виде **высказывания** (словесно, письменно) публично или в отсутствие объекта оскорбления или **в виде действия** (пощечина, неприличный жест). Во многих странах оскорбление считается преступлением.

В отличие от клеветы, **оскорбление не несёт в себе заведомо ложных сведений**. Оскорбление заключается в негативной оценке личности человека, его качествам, поведению, причём в форме, противоречащей установленным правилам поведения и требованиям общечеловеческой морали.





Угрозы любого иного характера, высказанные без предъявления требования.

Вместо них лучше предъявлять обоснованные требования, с вариантом мирного решения проблемы и возможных последствий при негативном развитии проблемы.

«ПРОЯВЛЕНИЕ ЭГОИЗМА»

Слово «эгоизм» имеет латинский корень “ego”, что означает —«я».

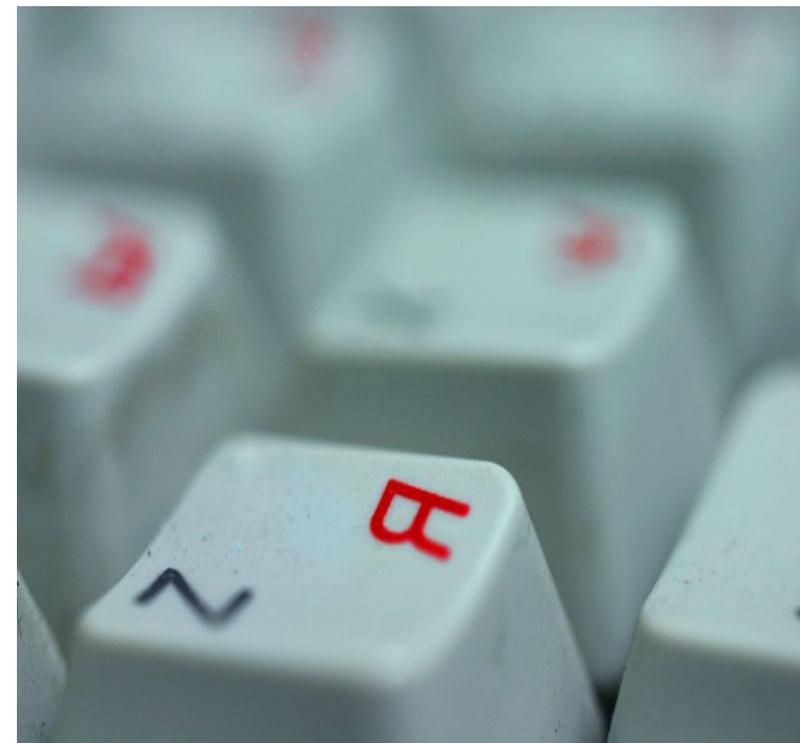
Развитие эгоизма и превращение его в доминирующую направленность личности во многом объясняется

серьёзными дефектами воспитания.

Завышенная самооценка и эгоцентризм личности закрепляются, как правило, в детском возрасте. Особенно эгоистическое начало — **«себялюбие»** — свойственно единственным либо самым младшим детям в семье

В зрелом возрасте подобная сверхконцентрация на собственном «я» и полное равнодушие к внутреннему миру других людей приводит, как правило, **к отчуждению.**

Проявление эгоизма обычно выступает сильным конфликтогеном для окружающих, так как эгоист **добивается чего-то для себя, делая это обычно за счёт других.** Эта несправедливость, как правило, и порождает конфликтную ситуацию



«НАРУШЕНИЕ ПРАВИЛ»

Правила есть в каждой социальной группе. Их нарушение влечёт к принятию соответствующих мер со стороны участников группы по отношению к тому кто правила нарушил.



К человеку, нарушившему закон, применяются меры принуждения и он несёт уголовную или иную ответственность.

НЕБЛАГОПРИЯТНОЕ СТЕЧЕНИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ



**КОНТАКТ С РАЗДРАЖЁННЫМ
ЧЕЛОВЕКОМ**

**НЕПРИЯТНОЕ ПРОИСШЕСТВИЕ ИЛИ
ИЗВЕСТИЕ**

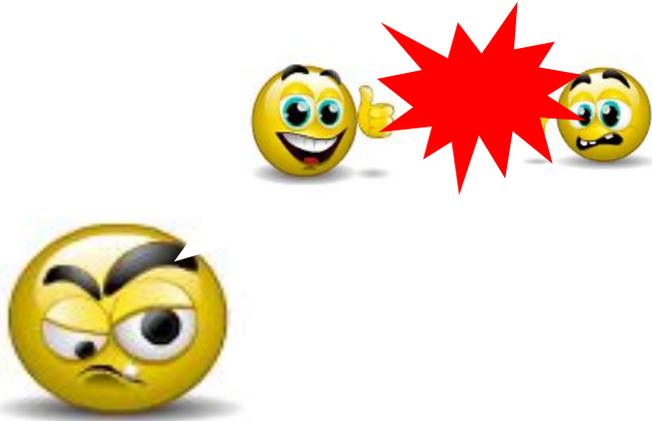
**НЕЖЕЛАТЕЛЬНОЕ
ИЗМЕНЕНИЕ СИТУАЦИИ**

СКВЕРНАЯ ПОГОДА

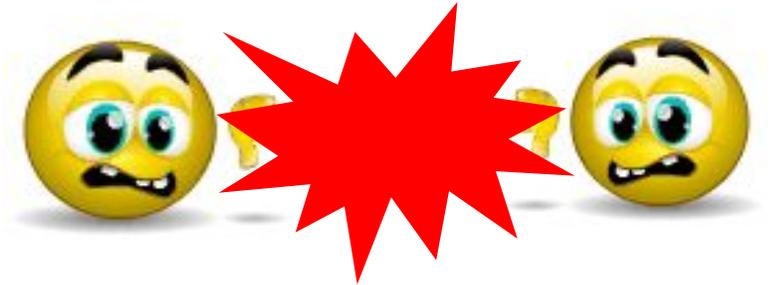
ОЧЕРЕДЬ и др.

Классификация конфликтов по локализации

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЕ



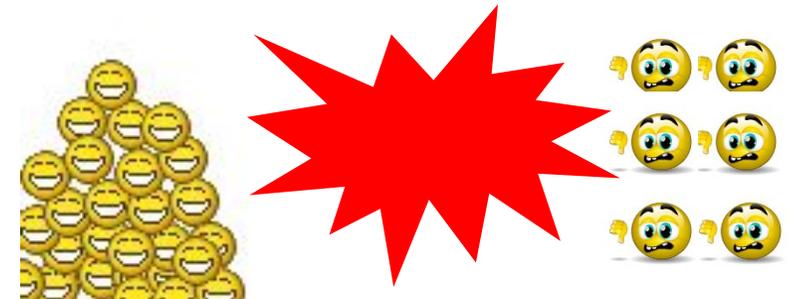
МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ



МЕЖДУ ЛИЧНОСТЬЮ И ГРУППОЙ

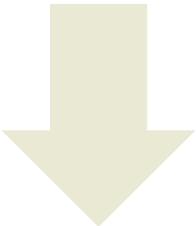
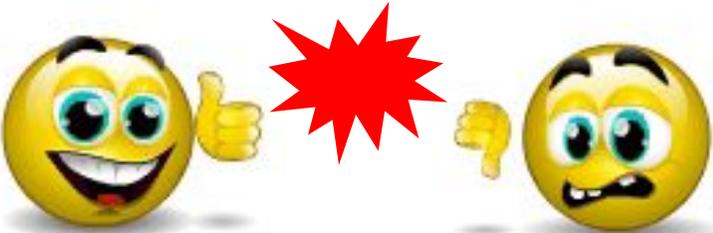


МЕЖГРУППОВОЙ

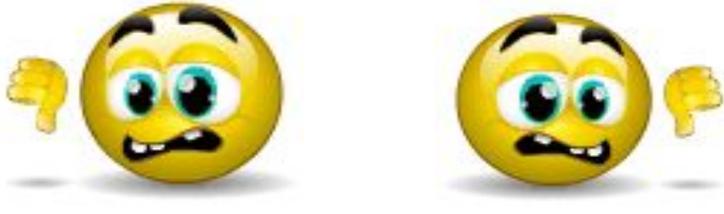
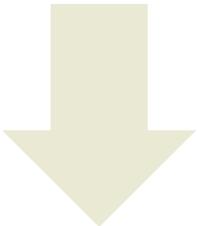


Классификация конфликтов по последствиям

Конструктивные



Деструктивные



Конструктивный конфликт

Порождается различием точек зрения на какую-либо проблему, на способы её решения и

способствует всестороннему пониманию

ПРОБЛЕМЫ



МОТИВАЦИИ ПАРТНЁРА

ПОСЛЕДСТВИЯ

Появление возможности
регулирования и
разрешения конфликта

Развитие элементов
кооперативного
взаимодействия внутри
конфликта

Нахождение оптимального
решения дискутируемой
проблемы

Деструктивный конфликт

Определение **деструктивного конфликта** в большей степени совпадает с обыденным представлением. **Деструктивный конфликт чаще становится не зависимым от причины, его породившей, и легче приводит к переходу «на личности».**

ДЕСТРУКТИВНЫЙ КОНФЛИКТ – ведёт к рассогласованию взаимодействия, к его расшатыванию.

Усиление остроты высказываний

Умножение количества негативных установок в адрес друг друга

Расширение количества вовлечённых участников

Расширение конфликтных действий



См. ролик

Позитивные функции конфликтов

Разрядка
напряженности между
конфликтующими
сторонами



Получение
новой информации
об оппоненте

Сплочение коллектива
организации
при противоборстве
с внешним врагом

Стимулирование к
изменениям
и развитию

Негативные функции конфликтов

Большие
эмоциональные,
материальные затраты
на участие в конфликте

Представление о
побежденных группах
как о врагах

После завершения конфликта
— уменьшение степени
сотрудничества
между частью коллектива



Увольнение сотрудников,
снижение дисциплины,
ухудшение социально-
психологического климата
в коллективе

Чрезмерное
увлечение процессом
конфликтного взаимодействия
в ущерб работе

Сложное восстановление
деловых отношений
(«шлейф конфликта»)

2. Причины конфликтов

2.1. ПРОТИВОРЕЧИЕ ИНТЕРЕСОВ

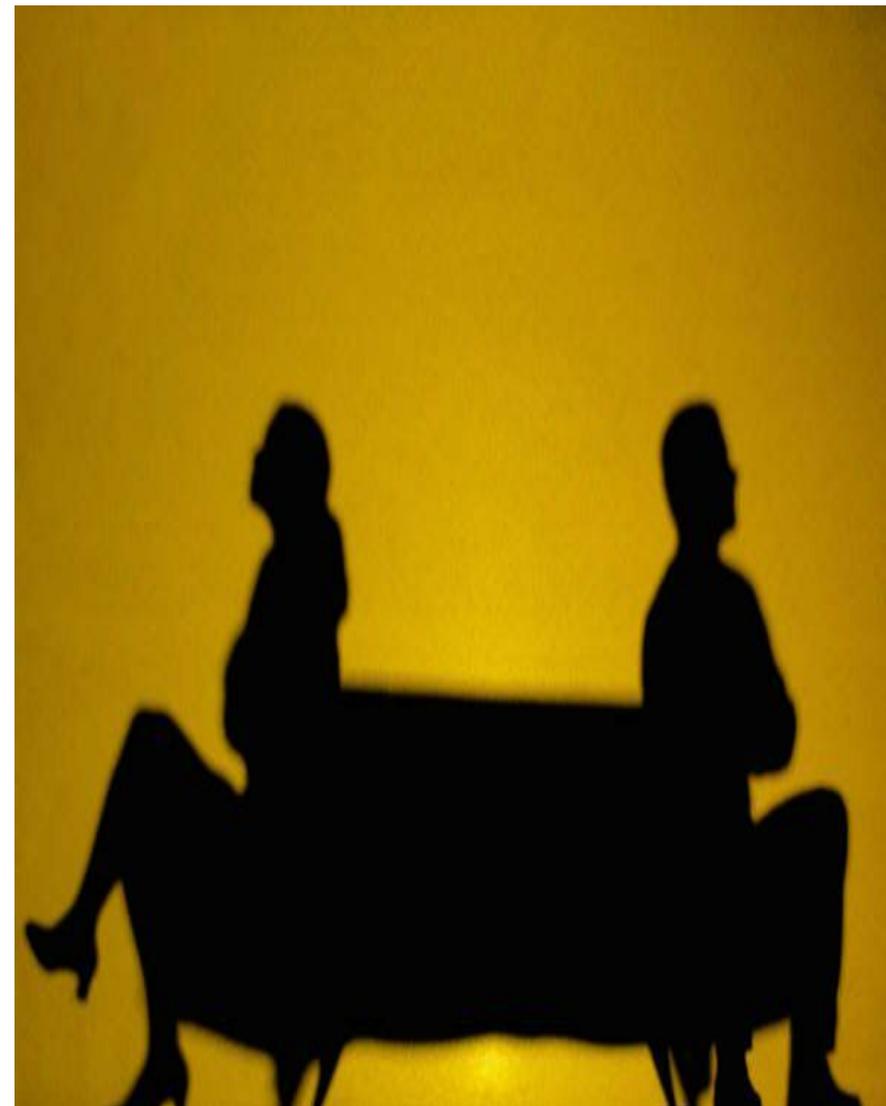
2.2. ОБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ

2.3. ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ



Причиной конфликта является только **осознанная потребность, которая выступает как интерес**. Однако не всякий интерес является причиной конфликта, а только тот, который связан с **удовлетворением дефицитных потребностей**, из-за овладения которыми и возникает противоречие и происходит столкновение сторон.

Таким образом, конечная причина всякого социального конфликта – это **противоречие интересов** между его субъектами: индивидами, социальными группами, общностями и обществами.



ВНУТРЕННИЕ

ВНЕШНИЕ

АНТОГОНИСТИЧЕСКИЕ

НЕАНТАГОНИСТИЧЕСКИЕ

ОСНОВНЫЕ

ВТОРОСТЕПЕННЫЕ

ОБЪЕКТИВНЫЕ

СУБЪЕКТИВНЫЕ и др.



Внутренние и внешние противоречия

ВНУТРЕННИЕ выражаются в столкновении интересов внутри группы, организации, общности или общества в целом.

К таковым, например, относятся противоречия, возникающие между начальником и подчиненным внутри организации, между мужем и женой внутри семьи, между властью и олигархами внутри общества.

ВНЕШНИЕ противоречия возникают между двумя или несколькими относительно самостоятельными социальными системами (например, государствами или их союзами).

Зачастую, противоречия на уровне более общей социальной системы оказывают воздействие на развитие противоречий на уровне социальной системы меньшего масштаба и наоборот.



: Антогонистические и неантогонистические

АНТОГОНИСТИЧЕСКИЕ выражаются в таком конфликте, участники которого имеют непримиримо враждебные интересы. **Способы разрешения таких конфликтов сугубо деструктивные**: уничтожение обеих или одной из сторон конфликта или разрушение фундаментальных структур социальной системы, лишение ее возможности функционировать в прежнем качестве. **«Победа или смерть!»**



НЕАНТАГОНИСТИЧЕСКИЕ те, которые допускают согласование, «примирение» интересов оппонентов. Главная особенность этих противоречий и возникающих на их основе конфликтов заключается в возможности **компромиссов** то есть соглашений, достигаемого путем взаимных уступок.

Конфликты, порождаемые этими противоречиями в обществе, встречаются на каждом шагу, на всех уровнях социальной системы и в различных сферах общественной жизни: семейной, политической, экономической и др.

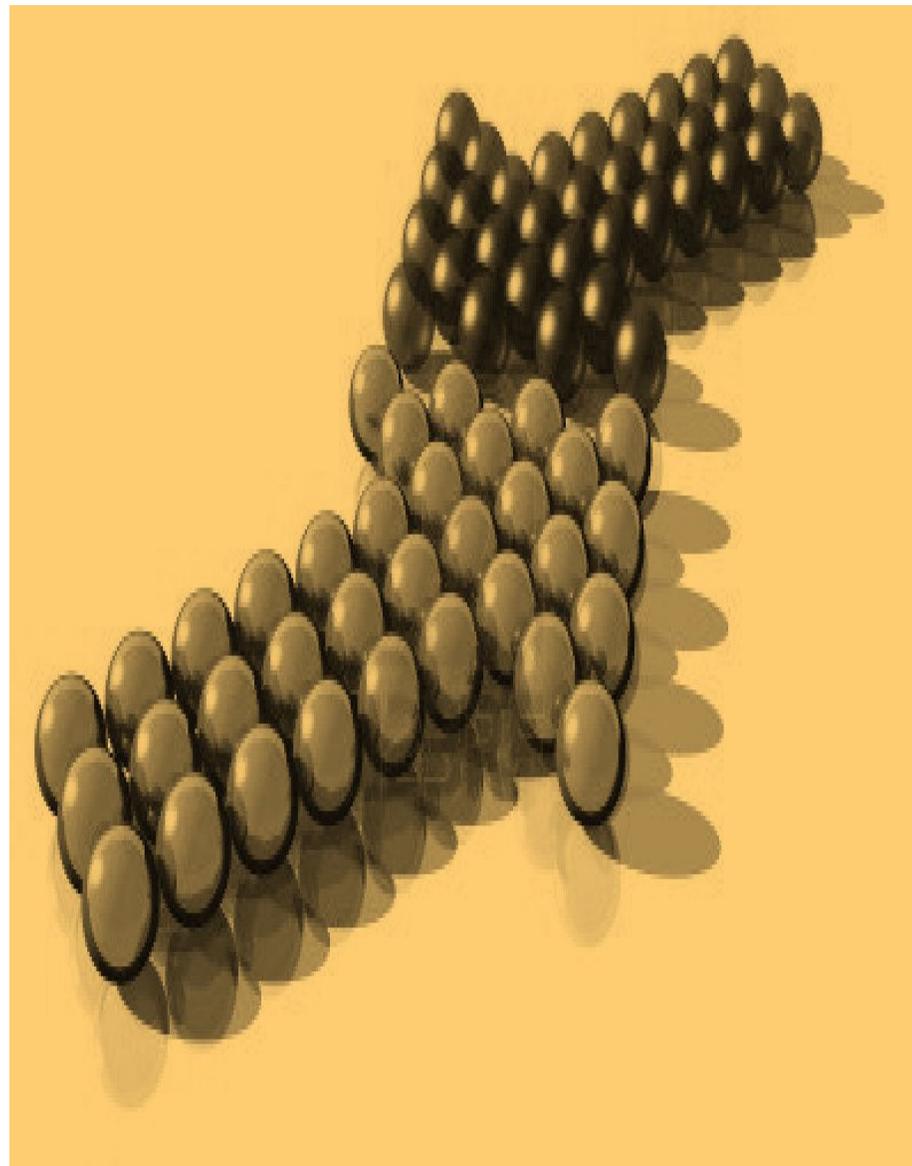
Основные и второстепенные противоречия

ОСНОВНЫЕ противоречия играют решающую роль в возникновении и развитии конфликта и характеризуют взаимодействие между основными его участниками

ВТОРОСТЕПЕННЫЕ противоречия лишь сопутствуют конфликту. Они могут быть также связаны с взаимодействием между косвенными участниками конфликта

Например, **основными** могут быть экономические противоречия, а **второстепенными** – национальные.

При этом основные и неосновные противоречия находятся между собой в диалектическом взаимодействии. **В частности, чем больше накапливается неосновных противоречий, тем сложнее разрешаются основные, что в свою очередь порождает новые и многообразные неосновные противоречия**



ОБЪЕКТИВНЫЕ обусловлены объективными факторами, то есть такими явлениями и процессами, которые не зависят от воли и сознания людей. К ним, например, относятся противоречия между производством и потреблением; демократией и централизмом; противоречия, возникающие по поводу дефицита ресурсов; между формальным (абстрактным) характером права и необходимостью учета конкретной личности преступника и т.д.



Объективные и субъективные



СУБЪЕКТИВНЫЕ обусловлены такими факторами, которые, напротив, зависят от воли и сознания людей. Это противоречия, вызванные несовместимостью характеров, различием в манерах поведения, мировоззрениях, ценностных ориентациях. Субъективные противоречия являются причиной главным образом межличностных и внутригрупповых конфликтов, хотя могут вызвать и более масштабные конфликты. Так, субъективные противоречия на уровне глав государств могут способствовать возникновению конфликтов и на межгосударственном уровне.

2.2. ОБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ

Ограниченность ресурсов,
подлежащих распределению

Взаимосвязь
ответственности и заданий

Несогласованность целей
разных групп работников

Плохие
коммуникации

Нечёткое распределение
прав и обязанностей

Некомпетентность,
несоответствие занимаемой
должности

Чрезмерная
загруженность сотрудников

Неблагоприятный
стиль руководства

Плохие
условия труда

Инновации
на производстве

Недостаточная
разработанность
правовых норм и процедур

Слабая разработанность
этических нормативов

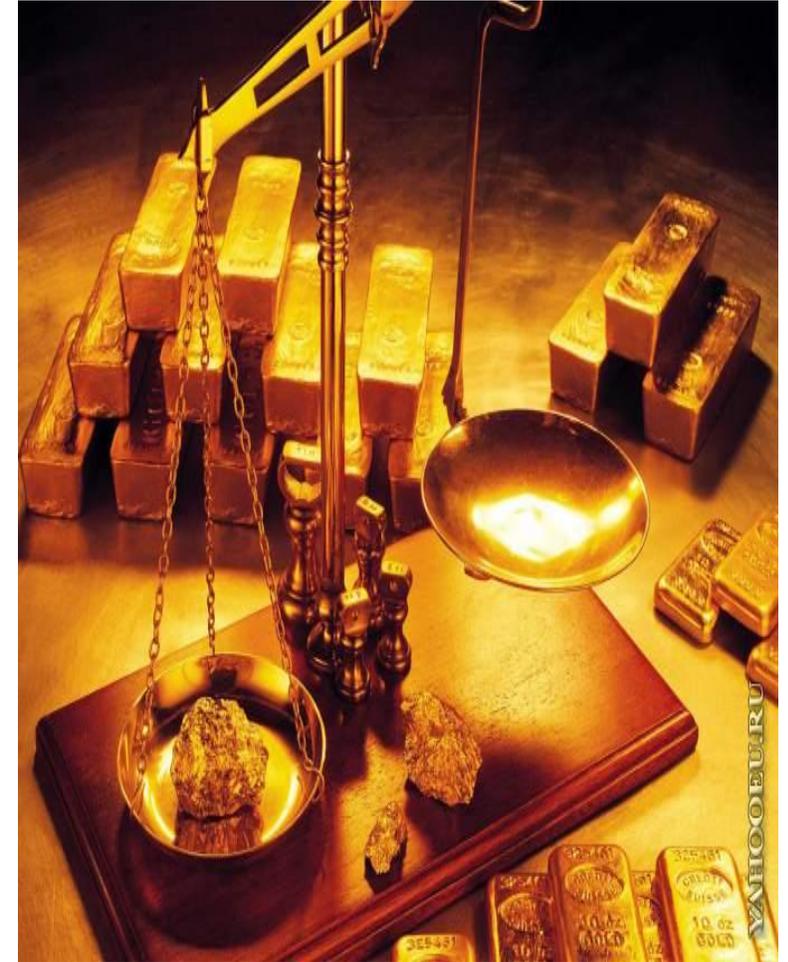


Ограниченность ресурсов, подлежащих распределению

Это могут быть самые разнообразные ресурсы:
материально-технические, финансовые, социально-экономические и др.

Их ограниченность может вызывать
противоречие интересов между индивидами и
социальными группами,
ибо выделение их какому либо индивиду или
производственному объединению означает, что
другие получают меньшую их долю.

При этом не важно, о чем идет речь - премиях,
компьютерах, новом оборудовании и т.д.



Взаимозависимость ответственности и заданий

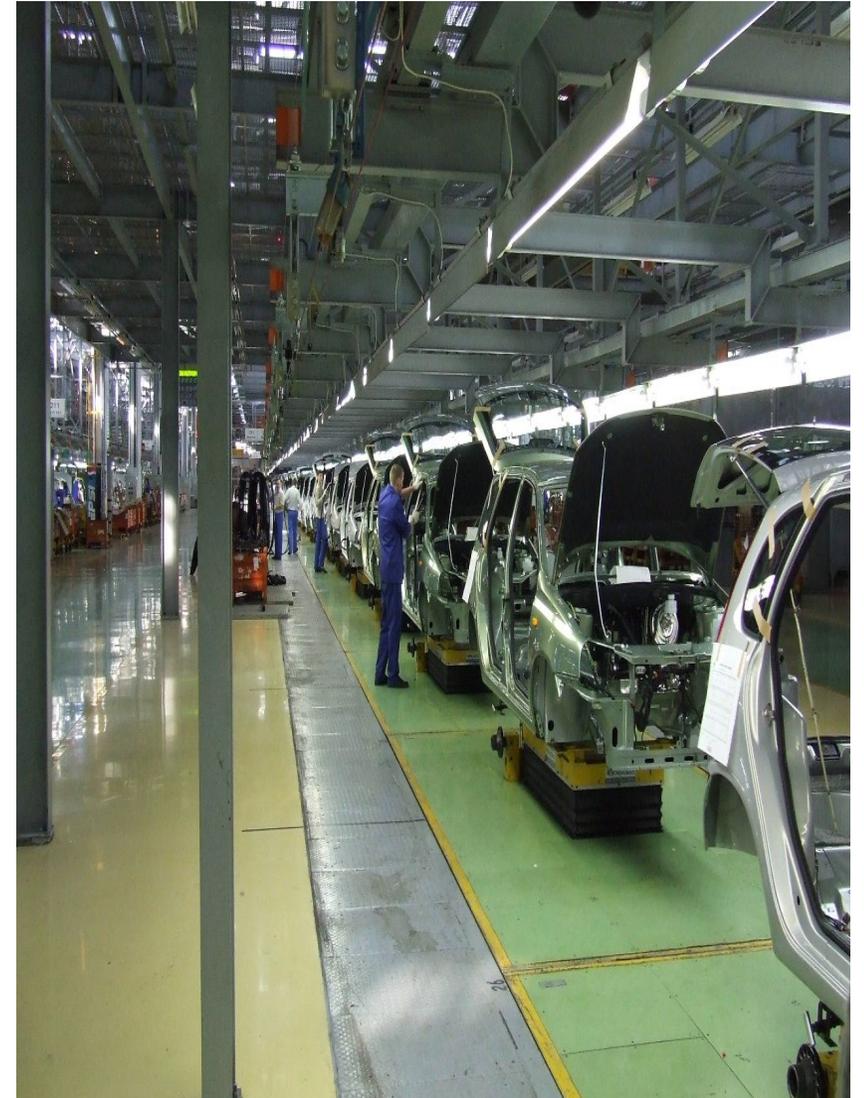
Возможность конфликта в организации существует везде, где

один человек или группа зависят от выполнения заданий других людей.

Если какой-либо элемент системы, которой является организация, (работник, подразделение)

не выполняет возложенные на него обязанности и задачи, то есть функционирует неадекватно, допускает сбои в работе, то в этом случае нарушается нормальное функционирование всей системы.

А это уже **чревато конфликтом** на разных уровнях и между различными действующими лицами организации



Несогласованность целей разных групп работников

Причина конфликта при этом кроется в том, что различные функциональные группы в организации могут уделять достижению своих целей больше внимания, нежели организации в целом.

При этом конфликт может возникнуть как между группой и организацией, так и между группами внутри организации. Например, между отделом сбыта и производственным отделом

Возможность конфликта вместе с тем увеличивается по мере того, как подразделения

становятся более специализированными и дифференцированными

(«отдельский эгоизм»)

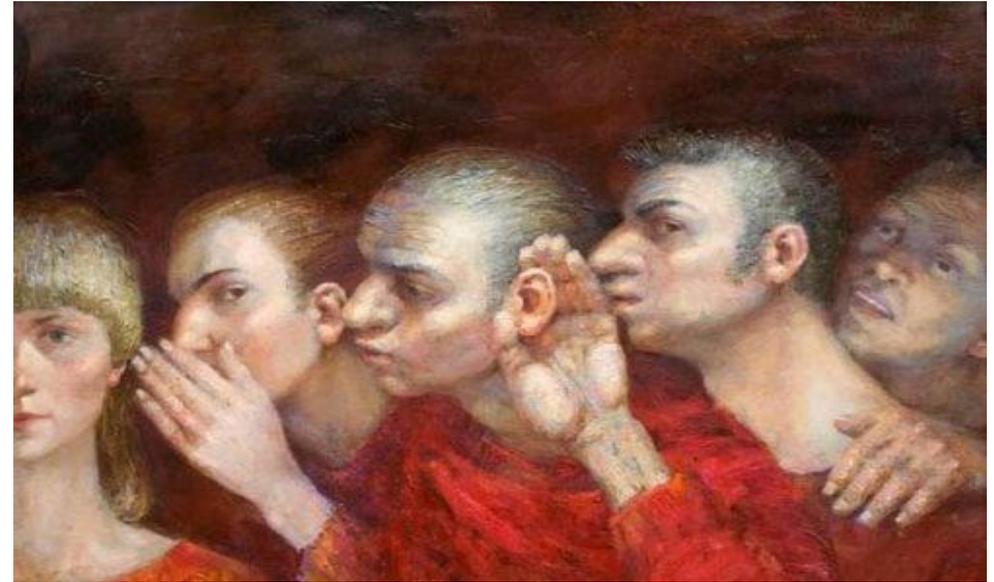


Причиной многих конфликтов является

недостаток или искажение информации:

неполные и неточные факты, слухи, изменение содержания (случайное или намеренное).

Это приводит к неправильному восприятию определенной ситуации, неадекватному поведению личностей, непонимания, а затем и к конфликтам.



Пример:

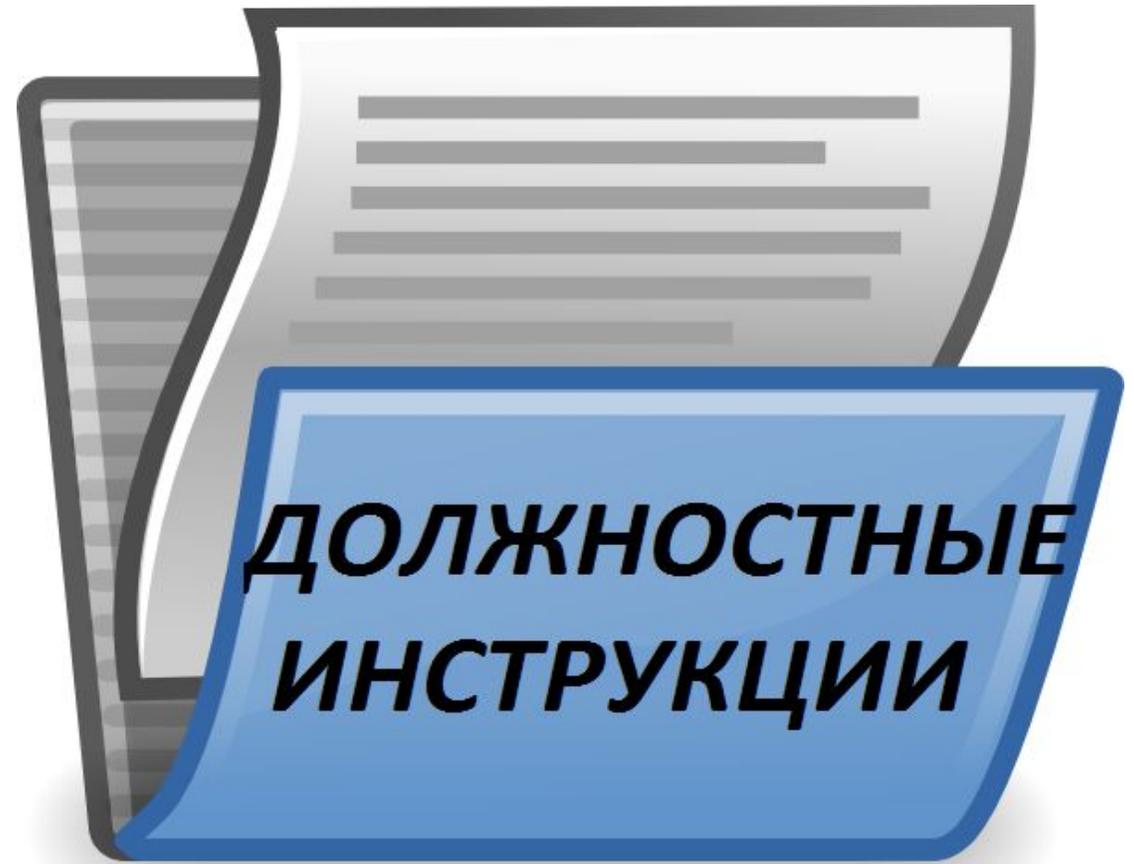
перед проведением аттестации в организации до сведения работников не была доведена информация об изменении критериев отбора и о предстоящем сокращении.

В результате появилось множество слухов, сплетен, производственную деятельность в организации было затруднено на период времени проведения аттестации, а взаимоотношения сотрудников можно было охарактеризовать как противоречивые - предвестник конфликта.

Нечёткое распределение прав и обязанностей

Весьма распространенной причиной конфликта на рабочем месте является **нечеткое распределение прав и обязанностей сотрудников**

Либо никто не хочет брать на себя дополнительную ответственность, либо, наоборот, каждый считает себя «немножко главнее», и на этом основании пытается руководить коллегой.



Некомпетентность, несоответствие занимаемой должности

ВИДЫ КОМПЕТЕНТНОСТИ

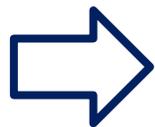
Профессиональная
некомпетентность

Социально-
психологическая
некомпетентность

Коммуникативная
некомпетентность

РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ

НЕОСОЗНАННАЯ
НЕКОМПЕТЕНТНОСТ
Ь



ОСОЗНАННАЯ
НЕКОМПЕТЕНТНОСТ
Ь



НЕОСОЗНАННАЯ
КОМПЕТЕНТНОСТЬ



ОСОЗНАННАЯ
КОМПЕТЕНТНОСТЬ





ЧРЕЗМЕРНАЯ
ЗАГРУЖЕННОСТЬ

ПОВЫШЕН
НОЕ
УТОМЛЕНИ
Е

Чрезмерная загруженность сотрудников

Рост
раздражитель
ности

Ошибки в
работе

«Зависть» к
работающим
меньше

КОНФЛИКТ



Неблагоприятный стиль руководства



ПОДАВЛЕНИЕ



ЗАИГРЫВАНИЕ



МАНИПУЛИРОВАНИЕ



УГОВОРЫ

ПЛОХИЕ УСЛОВИЯ
У ОДНОГО
СОТРУДНИКА

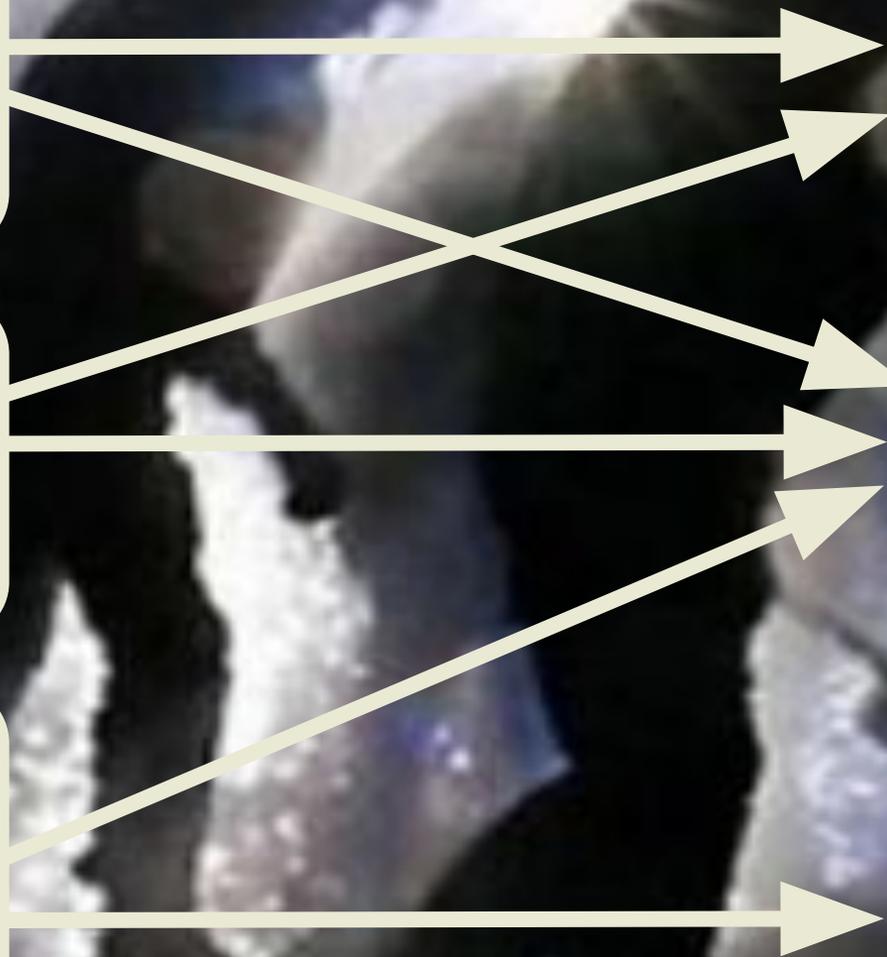
ПЛОХИЕ УСЛОВИЯ
У ВСЕХ
СОТРУДНИКОВ

ПЛОХИЕ УСЛОВИЯ
У ОДНИХ,
А ХОРОШИЕ
У ДРУГИХ

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ
КОНФЛИКТ

КОНФЛИКТ С
РУКОВОДСТВОМ

КОНФЛИКТ
МЕЖДУ
СОТРУДНИКАМИ
ИЛИ
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ



К числу основных причин, вызывающих **ИННОВАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ**, можно отнести:

Пассивность работников, опасющихся инноваций. Это вызвано тем, что многие работники опасаются сокращения зарплаты, прибавления работы во время внедрения, боятся не справиться с новыми обязанностями, не имеют материального и морального поощрения во время внедрения. Другими словами, **работники опасаются ухудшения (в результате нововведений) своего социально - экономического положения**

Дефицит материально-технических ресурсов, но иногда в организациях имеются ресурсы более низкого качества, чем требуется. Иногда их приходится добывать на стороне, иногда требуемое оборудование, инструменты не выпускаются отечественной промышленностью

Необходимость перестраивать свою работу руководителям и главным специалистам.



Недостаточная разработанность правовых норм и процедур

Норма права - это общеобязательное, формально определенное правило поведения, установленное и обеспечиваемое государством, направленное на урегулирование общественных отношений.

Норма права выступает в качестве **образца возможного или должного поведения** и является **мерой свободы и ответственности формально равных субъектов общественных отношений**, она обеспечивается и охраняется принудительной силой государственной власти

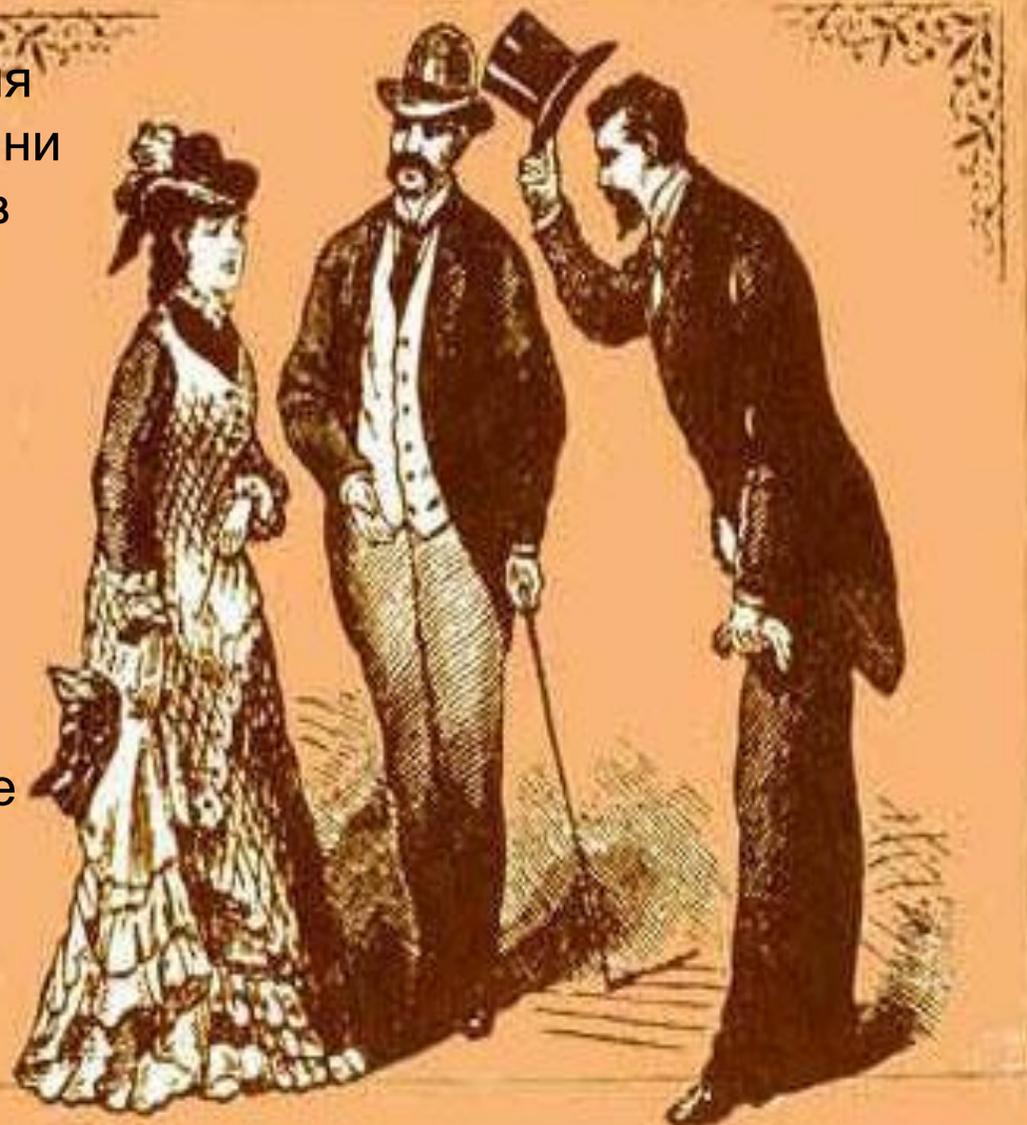
Недостаточная разработанность правовых норм и процедур **рождает неопределённость меры свободы и ответственности** и приводит к **конфликтам**.



Слабая разработанность этических нормативов и отсутствие комитетов или комиссий по этике

Этический фактор - объективный для членов организации, потому что ни один сотрудник субъективно не в силах изменить общепринятые этические нормы и принципы поведения и должен считаться с ними, нравятся они ему или нет.

В данном случае проблема заключается в том, что отсутствие интереса различных служб организации к профессиональной этике очень часто приводит не только к внутригрупповому, но и внутриличностному конфликту.



2.3. Личностные факторы возникновения конфликтов

2.3. ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ

Основные
психологические
доминанты поведения



Черты характера
и типы личности

Манеры
поведения

Этические
ценности

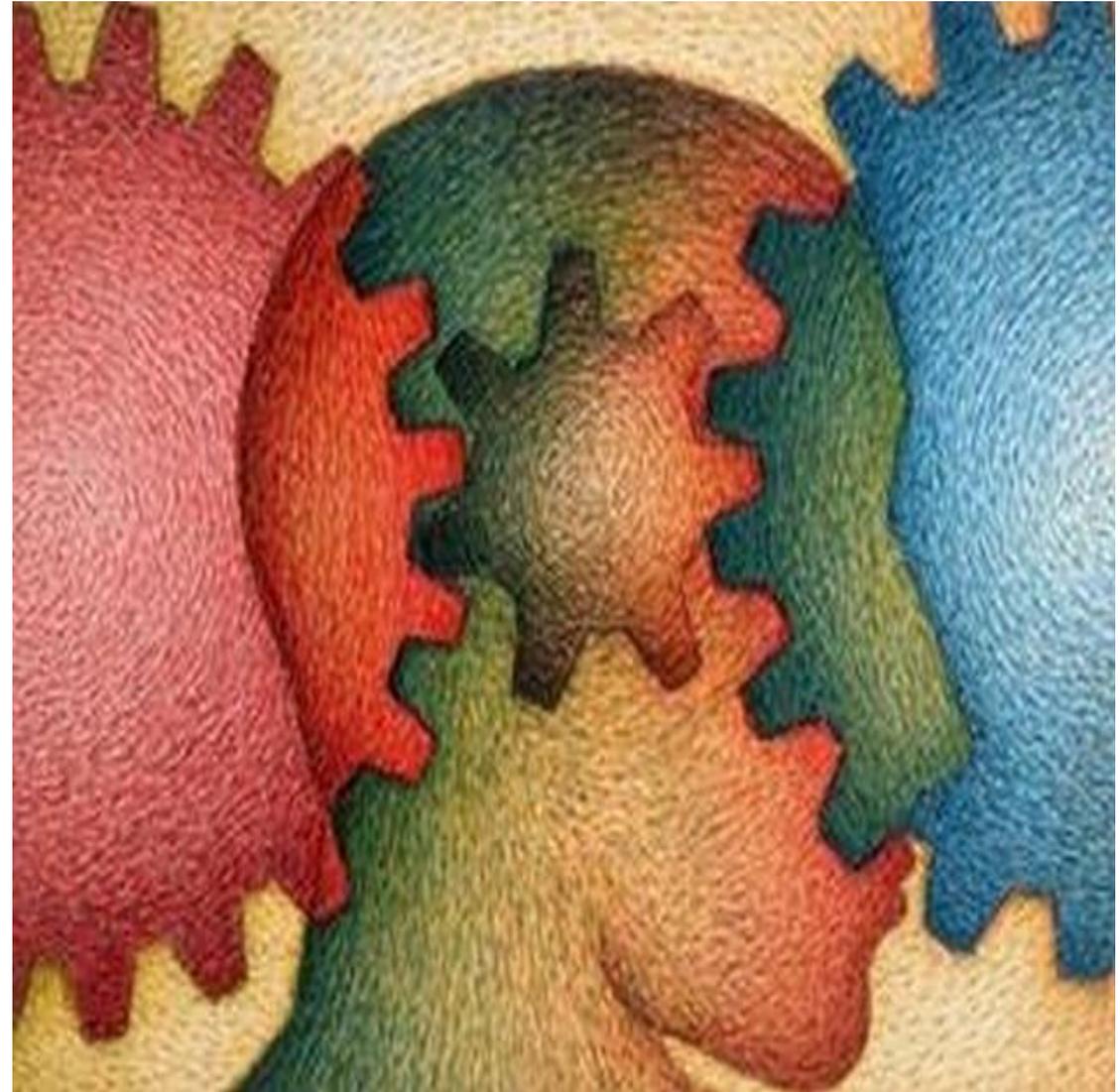
Основные психологические доминанты поведения личности

2.3. ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ

Конфликты, обусловленные психологическими доминантами поведения личности, то есть ее ценностными ориентациями, целями, мотивами, интересами и потребностями, **установками** могут быть самыми разнообразными по своему объекту.

Здесь все зависит от того, **какой смысл и значение придает личность** тому или иному объекту, проявляет ли данный конкретный человек интерес к этому объекту и выступает ли он для него в качестве потребности.

Одни гибнут за металл, другие - за идею. Для одних справедливы принципы либерализма, для других - консерватизма и т. д.



Черты характера и типы личностей

Другой немаловажной причиной конфликта может быть **несовпадение характеров индивидов**. Не только семейные конфликты и разводы часто возникают потому, что люди **«не сошлись характерами»**. Эта весьма распространенная причина в самых различных сферах человеческой деятельности.

Особо важную роль в возникновении конфликта имеют **акцентуации характера**, то есть чрезмерная выраженность его отдельных черт у акцентуированных личностей.

Различия в таких **типах личностей**, как «художник» и «мыслитель» также могут оказывать влияние на возникновение конфликта из-за их различного восприятия действительности и оценки явлений.



Манеры поведения

Манеры - это то, как мы ведем себя, общаемся с другими людьми, как мы говорим и какие употребляем при этом выражения, тон, интонация, свойственная человеку походка, жестикуляция и даже мимика.

Манеры являются частью культуры поведения человека, их регулятором является этикет.

К конфликту ведут **дурные манеры**, такие как:

привычка громко говорить, не стесняясь в выражениях

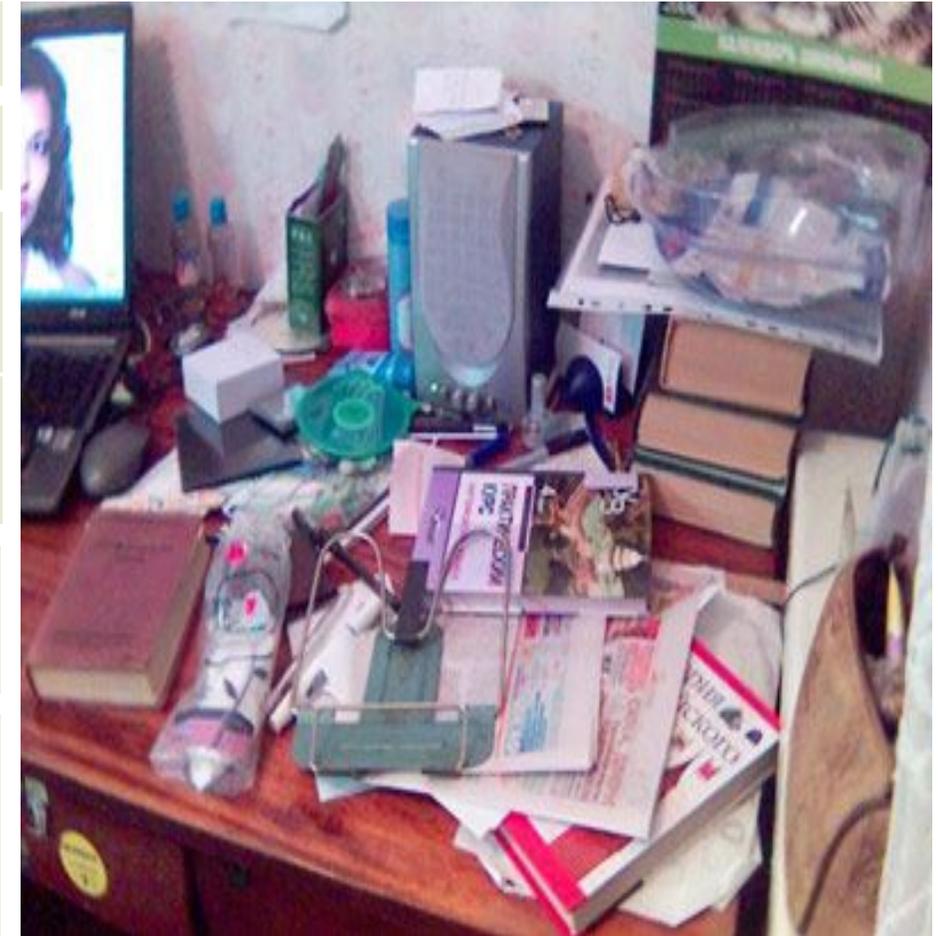
вольность и **развязность в жестикуляции и поведении**

неряшливый внешний вид,
неопрятная или вызывающая одежда

грубость, проявляемую в откровенной
недоброжелательности к окружающим

бестактное навязывание другим людям своей воли
и желаний

неумение сдерживать свои эмоции,
(пусть и негативные по отношению к человеку, который Вам
не нравится или откровенно противен) и др.



В морали нет абсолютной истины и высшего судьи среди людей.

В морали следует хвалить других, а предъявлять претензии к себе. Нравственное отношение окружающих к нам зависит, в конечном счете, только от нас самих.

При практическом утверждении норм морали, основной императив поведения –

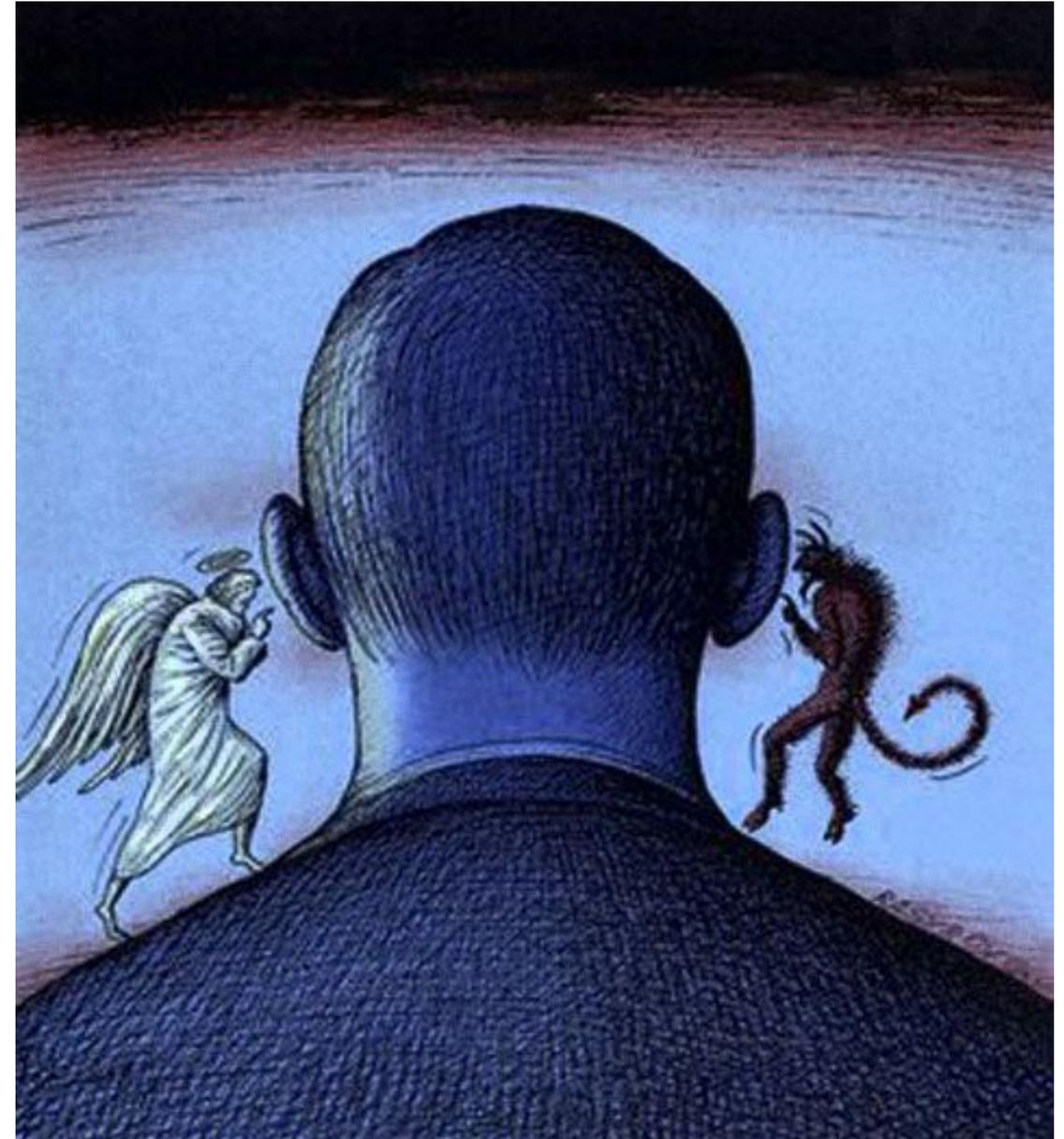
«начни с себя».

Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения:

«Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам».

В отрицательной форме в формулировке Конфуция оно гласит:

«Чего не пожелаешь себе, того не делай другим».



Предконфликтная ситуация
(латентный период)



Открытый конфликт
(собственно конфликт)

ИНЦИДЕНТ



ЭСКАЛАЦИЯ



**ЗАВЕРШЕНИЕ
КОНФЛИКТА**



Послеконфликтный
период



Конфликтная ситуация и инцидент

Конфликтная
ситуация

+

Инцидент

=

Конфликт

Конфликтная ситуация –
это накопившиеся противоречия,
содержащие истинную причину
конфликта

Инцидент –
это стечение обстоятельств,
являющихся **поводом** для
конфликта

Разрешить конфликт – это
значит:

Устранить
конфликтную
ситуацию

Исчерпать
инцидент

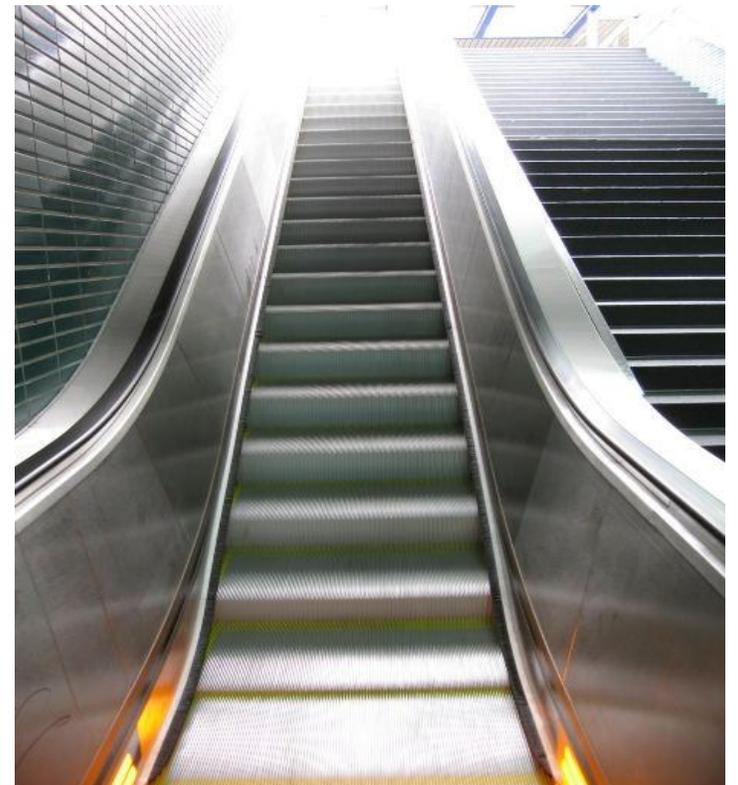


Эскалация конфликта

Эскалация конфликта (от лат. *Scala* - «лестница») - развитие конфликта, который прогрессирует во времени, обострение противоборства, при котором **последующие разрушительные воздействия оппонентов друг на друга интенсивнее, чем предыдущие**. Эскалация конфликта представляет ту его часть, которая начинается с инцидента и заканчивается ослаблением борьбы, переходом к **завершению конфликта**.

ПРИЗНАКИ ЭСКАЛАЦИИ

- Сужение когнитивной сферы в поведении и деятельности
- Вытеснение адекватного восприятия другого образом врага
- Рост эмоционального напряжения
- Переход от аргументов к претензиям и личным выпадам
- Углубление и поляризация противоречий
- Применение насилия
- Потеря первоначального предмета разногласий
- Расширение границ конфликта
- Увеличение количества участников



Завершение конфликта

ЗАВЕРШЕНИЕ КОНФЛИКТА - это последний этап открытого периода конфликта и означает любое его окончание.

Варианты завершения

Коренная **перемена ценностей** субъектами
противоборства

Появление **реальных условий прекращения
конфликта** или сил, способных это сделать.

Осознание сторонами безрезультатности
продолжения конфликта и вообще, что «так
больше жить нельзя»

Характер завершения конфликта

С точки зрения реализации целей противоборства

ПОБЕДОНОСНЫЙ

**КОМПРОМИССНЫ
Й**

**ПОРАЖЕНЧЕСКИ
Й**

С точки зрения реализации формы разрешения

МИРНЫЙ

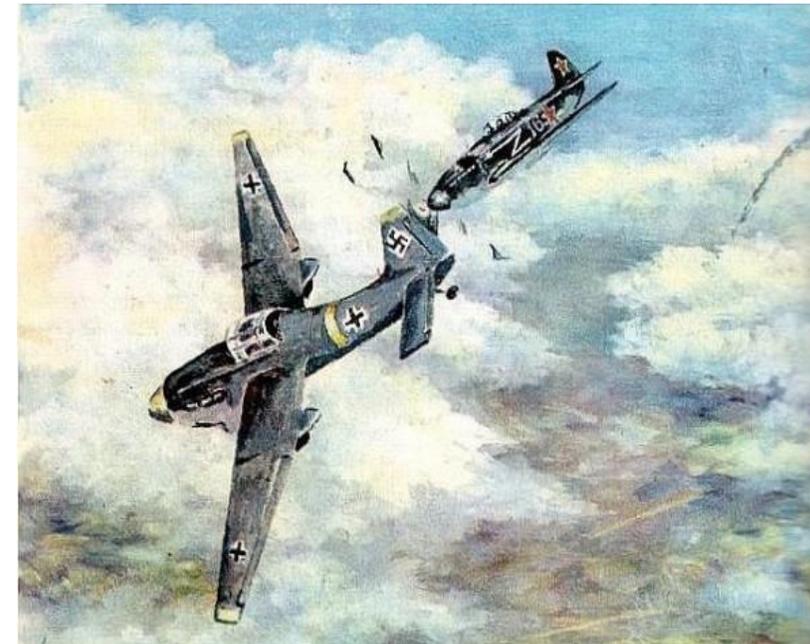
НАСИЛЬСТВЕННЫЙ



С точки зрения реализации функций контроля

КОНСТРУКТИВНЫЙ

ДЕСТРУКТИВНЫЙ



С точки зрения эффективности и полноты разрешения

**ПОЛНОСТЬЮ И КОРЕННЫМ
ОБРАЗОМ ЗАВЕРШЁННЫЙ**

**ОТЛОЖЕННЫЙ
НА ВРЕМЯ**

3. Стратегии поведения и технологии взаимодействия в конфликте (по К. Томасу)



ИЗБЕГАНИЕ (Уход)



Активность

Робость

ИЗБЕГАНИЕ

Индивидуализм

Кооперация

Источник разногласий несущественен по сравнению с более важными задачами

Выигрыш не значим и не велик по сравнению с усилиями, затраченными на разрешение конфликта, а отношения с оппонентом в будущем не важны

Необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации

Изучение ситуации и поиск информации представляются более предпочтительными, чем немедленное принятие решения

Вы знаете, что не можете решить конфликт в свою пользу и не хотите этого.

СОРЕВНОВАНИЕ (Подавление)

СОРЕВНОВАНИЕ

Е

Требуются быстрые и решительные меры в непредвиденной и опасной ситуации

Исход очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы

Вы чувствуете, что у вас нет выбора и вам нечего терять, отношения с оппонентом для вас совершенно не важны

Вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и очевидно, что ваше решение — наилучшее



Активность

Робость

Индивидуализм

Кооперация

ПРИСПОСОБЛЕНИЕ

Активность

Восстановление **спокойствия и стабильности** важнее разрешения конфликта

Предмет разногласий для Вас **менее существенен**, чем для оппонента, итог намного важнее для него, чем для Вас

Вы оказались **неправы** и признаете это

Отстаивание своей точки зрения требует **много времени и сил**

Вас **не особенно волнует** случившееся

Вам важнее сохранить **добрые отношения с оппонентом**, чем отстаивать свои интересы

Робость

Индивидуализм



ПРИСПОСОБЛЕНИЕ

Кооперация

КОМПРОМИСС

Активность

Необходимо принять срочное решение при дефиците времени,
а аргументы сторон одинаково убедительны
Сотрудничество или подавление не приводят к успеху, а он важен для Вас

Вас может устроить временное решение



КОМПРОМИСС



Ваша позиция имеет для Вас не слишком большое значение, и
Вы можете несколько изменить поставленную вначале цель.
Компромисс позволит Вам сохранить взаимоотношения, и Вы предпочитаете
получить хоть что-то, чем все потерять.

Робость

Индивидуализм

Кооперация

СОТРУДНИЧЕСТВО

Активность

Вы заботитесь о чувствах Вашего оппонента, рассчитываете на его добрую волю и вовлеченность

Необходимо найти общее, единственное решение, каждый из подходов слишком важен и не допускает компромиссов

У Вас тесные и длительные отношения с другой стороной, а обсуждаемый вопрос очень важен

У Вас есть время для разрешения конфликта и отношения с партнером для Вас важны

Универсальной и предпочтительной является стратегия сотрудничества, поскольку только она позволяет обеим сторонам в полной мере реализовать свои интересы и при этом сохранить хорошие отношения!

Робость

Индивидуализм

СОТРУДНИЧЕСТВО



Кооперация

Технология взаимодействия в конфликтном общении (психологический аспект)

Дайте партнеру
«выпустить пар»

Используйте **неожиданные приемы**
для погашения его агрессии

Предлагайте партнеру
сформулировать желаемый
конечный результат

Дайте партнеру
«сохранить свое лицо»

«Сохраняйте и свое лицо»,
удерживайтесь в позиции «на
равных»

Уходя,
не хлопайте дверь



Требуйте **обоснования его**
претензий или обвинений

Свою **негативную оценку** подавайте
в виде отражения собственных
чувств

Рассматривайте проблему
конфликта, **как задачу из учебника**
и ищи ее решения

Отражайте как эхо его высказывания,
чтобы избежать непонимания

Не бойтесь компромисса и не
уходите от извинений

Не разрушайте
отношения

Дайте партнеру «выпустить пар»

Если он раздражен и агрессивен, то нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока этого не случится, договориться с ним трудно или невозможно

Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Он — страдающий человек независимо от того, кто он. Если человек агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями. В хорошем настроении люди не кидаются друг на друга.

Наилучший прием в эти минуты — представить, что вокруг вас есть оболочка, через которую не проходят стрелы агрессии. Вы изолированы, как в защитном коконе. Немного воображения и этот прием срабатывает.



Требуйте обоснования его претензий или обвинений

Скажите, что **будете учитывать только факты и объективные доказательства**. Людям свойственно путать факты и эмоции.

Поэтому эмоции отмечайте, вопросами:
«То, что Вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?»



Используйте неожиданные приемы для погашения его агрессии

Попросите доверительно у конфликтующего партнера **совета**.

Задайте **неожиданный вопрос** совсем о другом, но значимом для него.

Напомните о том, что **вас связывало в прошлом и было очень приятным**.

Сделайте комплимент: «**В гневе вы еще красивее... Ваш гнев гораздо меньше, чем я ожидал, вы так хладнокровны в острой ситуации...**».

Выразите сочувствие: например тому, что он (она) потерял слишком много.



Главное, чтобы ваши просьбы, воспоминания, комплименты **переключали сознание** разъяренного партнера с отрицательных эмоций на положительные.

Свою негативную оценку подавайте в виде отражения собственных чувств

Не говорите:
«Вы меня обманываете»,
лучше звучит:
«Я чувствую себя обманутым»

Не говорите:
«Вы — грубый человек»,
лучше скажите:
«Я очень огорчен тем, как вы со
мной разговариваете»



Предлагайте партнеру сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий

Проблема — это **ТО**, что надо решать.
Отношение к человеку — это **фон** или **условия**, в которых приходится решать.

Неприятное отношение к клиенту или партнеру могут заставить вас не захотеть решать.

А вот этого делать нельзя!

Не позволяйте эмоциям управлять вами!

Определите вместе с оппонентом проблему и сосредоточьтесь на ней.



Рассматривайте проблему конфликта, как задачу из учебника и ищите ее решения

Не ищите виновных и не объясняйте создавшееся положение, а ищите выход из него. **Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, а создавайте спектр вариантов.** Потом из него выберите лучший.

При поиске путей решения помните, что следует искать взаимоприемлемые варианты решения. Вы и партнёр должны быть удовлетворены взаимно. И **вы оба должны стать победителями**, а не победителем и побежденным

Если не можете договориться о чем-то, то **ищите объективную меру для соглашения** (нормативы, закон, факты, существующие положения, инструкции и т.д.).



Дайте партнеру «сохранить свое лицо»

Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию

Не задевайте достоинство.

Оппонент этого не простит, даже если и уступит нажиму.

Не затрагивайте его личности.

Давай оценку только его действиям и поступкам.

Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но нельзя говорить: «Вы — необязательный человек».



Отражайте как эхо его высказывания, чтобы избежать непонимания

Кажется, что все понятно, и все же:

«Правильно ли я вас понял?»

«Вы хотели сказать...?»

«Позвольте я перескажу, чтобы убедиться, правильно я вас понял или нет».

Эта тактика устраняет недоразумения и, кроме того, она демонстрирует внимание к человеку.
А это тоже уменьшает его агрессию.



«Сохраняйте и свое лицо», удерживайтесь в позиции «на равных»

Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого.

Обе эти позиции
(сверху — «родительская», или снизу —
«детская») неэффективны.

Держись твердо в позиции спокойной
уверенности (позиция на равных — «взрослая»).

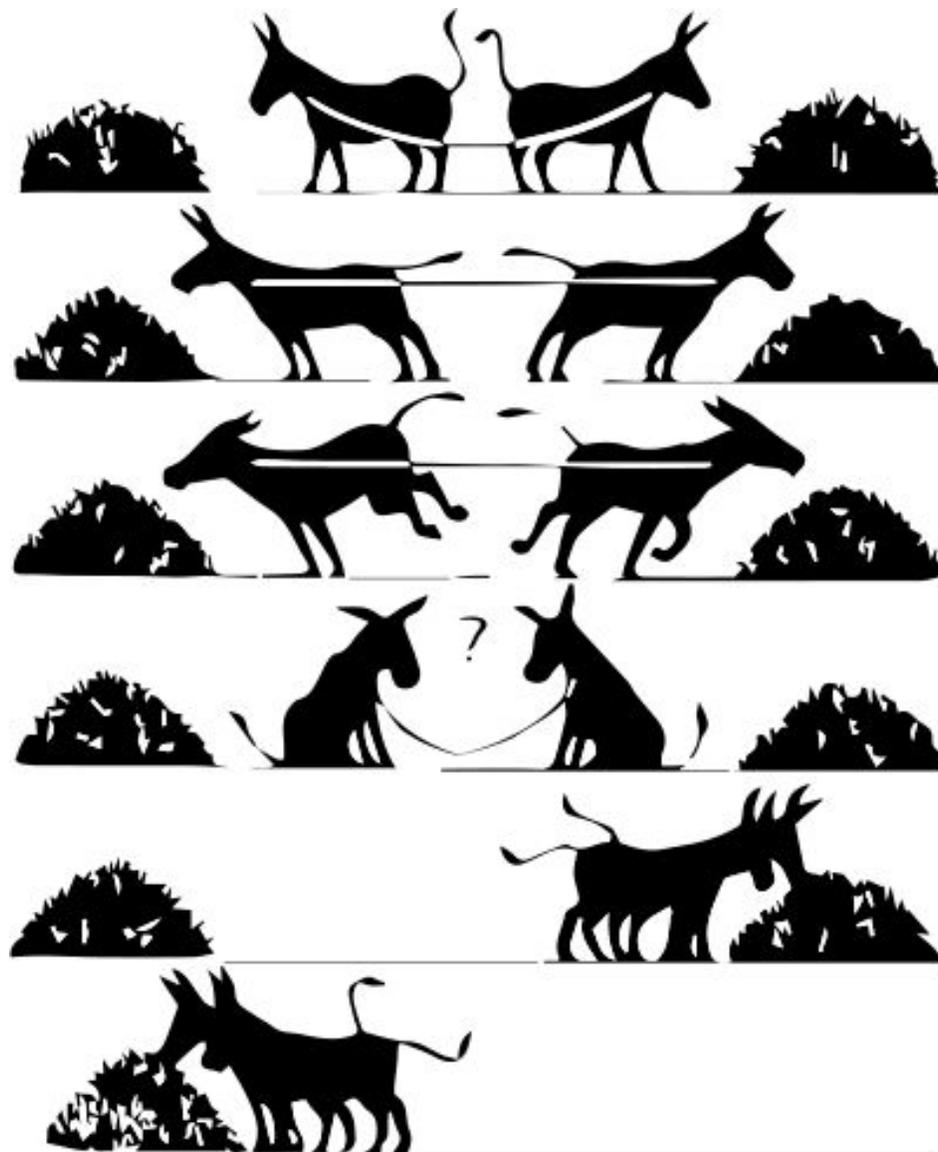
Она удерживает и партнера от агрессии,
помогает обоим не «потерять свое лицо».



Не бойтесь компромисса и не уходите от извинений

Во-первых, это
обезоруживает клиента,
во-вторых,
вызывает у него уважение.

Ведь способны к
извинению только
уверенные и зрелые
личности.



Уходя, не хлопайте дверью

Ссору можно прекратить, если
спокойно и без всяких слов выйти из
комнаты.

Но если при этом хлопнуть дверью или
перед уходом сказать что-то обидное,
можно вызвать эффект страшной,
разрушительной силы.

Известны трагические случаи, вызванные
именно оскорбительным словом «под
занавес».



Не разрушайте отношения



Не разрушайте отношения
независимо от результата разрешения
противоречий

1. **Конфликт** можно определить как отсутствие согласия между двумя или более сторонами — лицами или группами, проявляющееся при попытке разрешить противоречие, причем часто на фоне **острых эмоциональных переживаний**.

2. Основными причинами конфликтов **являются противоречие интересов, объективные факторы и личностные факторы**.

3. Основными этапами открытой части конфликта являются: **инцидент, эскалация и завершение конфликта**

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



Анализ конфликта

СТОРОНЫ
КОНФЛИКТА

Кто является **сторонами** конфликта.
История взаимоотношений сторон конфликта.
Кто и как поддерживает стороны конфликта конфликта.

ДИНАМИКА
ПРОТЕКАНИЯ

С чего **начался конфликт**.
Основные **причины конфликта** и их **взаимосвязь**.
Кто являлся **инициатором конфликта**.
Какие **действия** по отношению друг к другу применяли оппоненты.
На **каком этапе находится конфликт** в данный момент.

ОБРАЗ
КОНФЛИКТНОЙ
СИТУАЦИИ

Описание сложившейся ситуации каждой стороной конфликта.
Представления оппонентов друг о друге, о предмете конфликта.
Представления оппонентов о себе в конфликтной ситуации.
Сравнение этих представлений каждой стороны.

ЦЕЛИ, ИНТЕРЕСЫ,
МОТИВЫ
УЧАСТНИКОВ

Цели участников конфликта, связанные с **предметом конфликта**.
Цели участников конфликта, связанные с **взаимоотношениями**.
Цели участников конфликта, связанные с **потребностью в обосновании своей позиции** для себя и для других.
Выяснение мотивов, интересов, опасений оппонентов, предмета конфликта используя карту конфликта.

ОЦЕНКА
РЕСУРСОВ
СТОРОН

Сильные и слабые стороны оппонентов.
Ресурсы оппонентов (материальные, физические, психологические, временные, поддержка друзей и т.д.)
Выбор стратегии поведения в конфликте.
Разработка предложения, альтернатив по разрешению конфликта.

Порядок составление карты конфликта

Этап 1. Определение предмета конфликта

Предмет конфликта - это то, из-за чего возникает конфликт. Опишите, что является предметом конфликта, используя преимущественно существительные: не то, что надо сделать, а **что является «яблоком раздора»**.

Не определяйте предмет конфликта в форме противоположных выборов: или «А» - или «Б»

Этап 2. Определение оппонентов, вовлечённых в конфликт

Этап 3. Определение подлинных интересов оппонентов

Основная задача этого этапа - выяснить мотивацию, стоящую за позициями. Перечислите **потребности и опасения** каждого участника для создания большего количества взаимовыгодных решений.

ПОТРЕБНОСТИ

(желания,
ценности,
интересы)

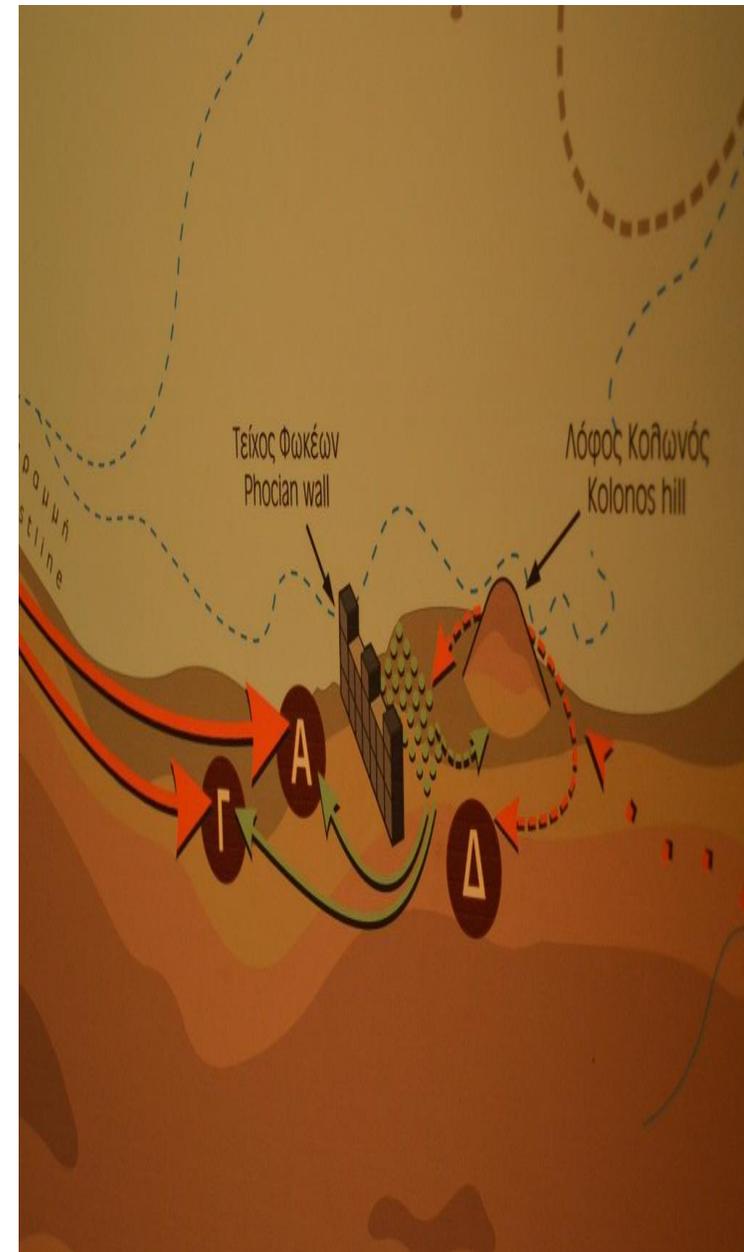
« Вы предлагаете оппоненту...
Что это даст вам лично?»

ОПАСЕНИЯ

(озабоченность, тревога)

«Вы предвидите, что если не будет принято ваше предложение, в будущем может произойти что-то, чего бы вы не хотели. Что может случиться?»

Этап 4. Сопоставьте интересы оппонентов





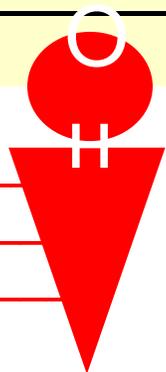
ИНТЕРЕСЫ: _____

ОПАСЕНИЯ: _____

Требования к оппоненту: _____



Требования к оппоненту: _____



ИНТЕРЕСЫ: _____

ОПАСЕНИЯ: _____

