

# Управление конфликтами

Тема № 10

СЫКТЫВКАРСКИЙ  
ЛЕСНОЙ  
ИНСТИТУТ



Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие определенных разногласий или противоречий

- Возникающее и протекающее в сфере общения столкновение, вызванное противоречивыми целями, способами поведения, установками людей, в условиях их стремления к достижению каких-либо целей;
- Борьба за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранения соперника;
- Наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия сторон;
-

- Важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия, форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями;
- Вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны;
- Социальное явление, способ взаимодействия людей при столкновении их несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон;

- Сторона общественного противоречия, характеризующая борьбу противоположностей субъективных феноменов, личностей, социальных субъектов, народов;
- Противоборство общественных субъектов с целью реализации их противоречивых интересов, позиций, ценностей и взглядов;
- Качество взаимодействия между людьми, выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей.

Итак, конфликт – это столкновение противоположно направленных, не совместимых друг с другом тенденций. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их лежит отсутствие согласия.

## Характерные черты конфликта (по А.Я. Кибанову)

1. Это явление социальное, порождаемое самой природой общественной жизни;
2. Явление осознанное, действие обдуманное;
3. Явление широко распространенное, повсеместное, вездесущее;
4. Такое взаимодействие, которое протекает в форме противостояния, столкновения, противоборства личностей или общественных сил, интересов, взглядов, позиций по меньшей мере двух сторон;
5. Явление прогнозируемое, подтвержденное регулированию

Таким образом, конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

## Положительные функции конфликта

- Полностью или частично устраняет противоречия;
- Способствует развитию и изменению в организации;
- Вскрывает причины кризиса, а не уводит их вглубь;
- Уменьшает степень конформизма и слепой покорности;
- Способствует становлению групповой солидарности;
- Вносит вклад в структурирование организации;
- Высвечивает слабые места и нерешенные вопросы;
- Является источником развития личности;
- Позволяет глубже узнать мотивы и ценности человека;
- Проявляет психологическую устойчивость к стрессам;
- Выявляет не только негативное, но и ценное в человеке;

- Позволяет ослабить эмоциональную напряженность;
- Иногда углубляет межличностные отношения;
- Дает социальный опыт решения трудных ситуаций;
- Улучшает качество индивидуальной деятельности;
- Иногда позволяет повысить авторитет у окружающих;
- Служит одним из средств самоутверждения личности;
- Во многих случаях ускоряет процесс самосознания;
- Приводит к объединению единомышленников;
- Отодвигает на второй план другие конфликты;
- Во многих вопросах расставляет приоритеты;
- Приводит к возникновению конфликтов с другими.

## Отрицательные функциональные влияния конфликтов:

- Может приводить к различным заболеваниям;
- Негативно влияет на психическое состояние людей;
- Может сопровождаться стрессом или насилием;
- Часто разрушает систему межличностных отношений;
- Формирует «образ врага», предвзятость к оппоненту;
- Может ухудшать качество работы или учебы;
- Учит насильственным способам решения проблем;
- Формирует неверие в торжество справедливости;
- Иногда мешает осуществлению быстрых перемен;
- Приводит к потере поддержки со стороны других;
- Во многих случаях подрывает доверие;
- Разобщает тех, кто стремится к единству;
- Ведет к меньшей степени сотрудничества в будущем;

Конфликты рассматриваются в рамках двух взаимоисключающих парадигм:

- 1) Восприятия конфликта как диалектически созидательного фактора и 2) представления о конфликте только как разрушительного явления.

Первая парадигма вытекает из признания закономерного характера конфликта, вторая – из восприятия его как патологии.

Общие функции, свойственные конфликтам:

- Информационно-познавательная;
- Интегративная;
- Фактор социальной дифференциации;
- Стимулирование адаптации социальной системы или ее отдельных элементов.

Конфликты – движущий механизм социальных изменений, процессов развития, модернизации и распада исчерпавших себя образований.

Они – гарантия прогресса, поскольку предполагают преодоление противоположных интересов, ценностей, позиций общественных сил.

Позитивные функции конфликтов не реализуются, если:

- они не регулируются совместными усилиями противоборствующих агентов;
- Подавляются одной из сторон;
- Загоняются внутрь общественного организма.

Таким образом, конфликты имеют двойственный противоречивый характер. Это связано с тем, что отсутствуют четкие критерии различия конструктивных и деструктивных конфликтов, и очень трудно дать обобщенную оценку результатов конфликта.

# Источники и причины конфликтов

1. Ограниченность ресурсов, с одной стороны, и стремление человека взять для себя лучшее и в большем количестве – с другой.
2. Противоречивость потребностей, желаний, интересов, целей и ценностей.
3. Взаимозависимость обязанностей.
4. Неудовлетворительная коммуникация.
5. Слабая эргономичность рабочих мест.
6. Нецелесообразный контроль.
7. Различия в представлениях и ценностях.
8. Различия в манере поведения и жизненном опыте.

## Р. Брамсон выделяет пять типов возмутителей спокойствия

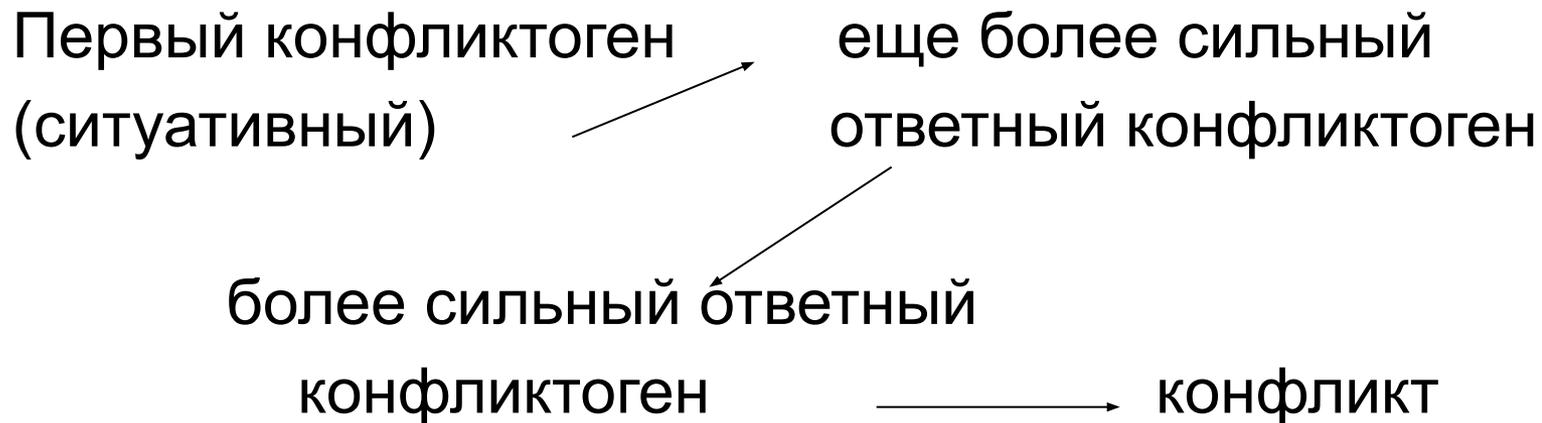
- 1) Агрессивные подразделяются на три подтипа: танки, снайперы и взрывники. *Танки* абсолютно уверены в своей компетентности и не любят встречной агрессивности. *Снайперы* стреляют в людей различными колкостями и остротами и могут быть разоблачены, если их попросить подробно объяснить, что они имеют в виду под той или иной остротой. *Взрывники* гневно бранят своего оппонента, пока не выплеснут накопившиеся эмоции, производя иллюзию обиженных в глазах окружающих.
- 2) Жалобщики любят описывать свои «беды». Успокоить их можно, перефразируя жалобы своими словами, давая понять, что их переживание замечено.

- 3) Нерешительные делают много пробных шагов перед каким-либо делом и сторонятся тех, кто на них оказывает давление;
  - 4) Безответственные одержимы тревожностью, которая проявляется не уходом от конфликта, а агрессией. Если они почувствуют к себе теплоту отношения, то их поведение как бы само собой войдет в рамки;
  - 5) Всезнайки являются ценными работниками, но редко признают свои ошибки и своим поведением вызывают у окружающих чувство неполноценности.
- В числе других источников конфликта можно выделить: недостаточную мотивацию, неопределенность перспектив роста, недостаточный уровень профессионализма сотрудников и другие.

## Типичные иллюзии, заставляющие людей раздувать конфликтные ситуации

1. «Выиграл-проиграл». При стремлении к несовместимым целям создается впечатление, что выигрыш в одном возможен только за счет проигрыша в другом.
2. «Самооправдание». Мы склонны оправдывать собственное поведение, преувеличивать собственные добрые дела или преуменьшать наши дурные стороны, скверные поступки.
3. «Плохой человек». Тот, кто действует вопреки нашим желаниям, вызывает негативную реакцию.
4. «Зеркальное восприятие». Возникает тогда, когда у двух людей возникает симметричное восприятие друг друга.

80 % конфликтов возникает помимо желания их участников. Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые конфликтогены – слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту.



Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

- Стремление к превосходству;
- Проявления агрессивности;
- Проявления эгоизма.

Кроме того, конфликты могут возникнуть из-за проблем в коммуникации. Существует несколько видов барьеров: 1) Барьер непонимания – из-за незнания отдельных слов или выражений;

2) Фонетический барьер – из-за невнятной речи;

3) Стилистический барьер – из-за несоответствия стиля речи и ситуации общения;

4) Логический – из-за неправильной логики рассуждений;

5) Барьеры социально-культурного различия;

6) Барьеры отношений.

Таким образом, причинами плохой коммуникации могут быть:

- *Стереотипы* – упрощенные мнения относительно отдельных лиц и ситуаций;
- *«предвзятые представления»* - склонность отвергать все, что противоречит собственным взглядам;
- *Плохие отношения между людьми;*
- *Отсутствие внимания и интереса собеседника;*
- *Пренебрежение фактами;*
- *Ошибки в построении высказываний;*
- *Неверный выбор стратегии и тактики общения*

# Факторы, мешающие правильно воспринимать и оценивать людей:

1. Наличие заранее заданных установок до того, как реально начался процесс восприятия и оценивания другого человека;
2. Наличие уже сформированных стереотипов;
3. Стремление сделать преждевременные заключения о личности оцениваемого человека;
4. Безотчетное структурирование личности другого человека;
5. Эффект «ореола», когда первоначальное отношение к какой-либо одной стороне личности переносится на весь образ человека.

6. Эффект «проецирования» проявляется в том, что другому человеку приписываются по аналогии с собой свои собственные качества и эмоциональные состояния;
7. «Эффект первичности», когда первая услышанная или увиденная информация о человеке воспринимается как значимая;
8. Отсутствие желания и привычки прислушиваться к мнению других людей;
9. Отсутствие изменений в восприятии и оценках людей, происходящих со временем по естественным причинам;
10. «Эффект последней информации» проявляется в том, что если вы получили негативную последнюю информацию о человеке, эта информация может перечеркнуть все прежние мнения об этом человеке

Важное значение для более глубокого понимания того, как люди воспринимают и оценивают друг друга, имеет явление казуальной атрибуции (это объяснение субъектом межличностного восприятия причин и методов поведения других людей).

Можно выделить следующие критерии анализа поведения:

- Постоянное поведение (в сходных случаях поведение однотипно);
- Отличающееся поведение (в других случаях поведение проявляется иначе);
- Обычное поведение (в сходных обстоятельствах такое поведение свойственно большинству людей).

Фриц Хайдер, автор теории атрибуции, считает, что люди чаще всего дают разумные интерпретации своего и чужого поведения.

Процессы казуальной атрибуции подчиняются следующим закономерностям, которые оказывают влияние на понимание людьми друг друга:

1. Те события, которые часто повторяются и сопровождают наблюдаемое явление, предшествуя ему, обычно рассматриваются как его возможные причины;
2. Если поступок, который мы хотим объяснить, необычен и ему предшествовало какое-нибудь уникальное событие, то мы склонны именно его считать основной причиной совершенного;
3. Неверное объяснение поступков людей происходит в том случае, когда есть много различных, но близких возможностей для их интерпретации, и человек, предлагающий свое объяснение, волен выбирать устраивающий его вариант

4. Фундаментальная ошибка атрибуции проявляется в тенденции наблюдателей недооценивать ситуационные и переоценивать диспозиционные влияния на поведение других;
5. Культура также влияет на ошибку атрибуции. Согласно мировоззрению представителей Запада, люди, а не ситуации, являются причиной события. Но жители Востока в большей степени склонны учитывать различные ситуации (диспозиции).

Влияют на нас и *предубеждения* – эмоциональная оценка каких-либо людей как хороших или плохих, даже если мы не знаем ни их самих, ни мотивов их поступков.

Большое значение имеют *стереотипы* – это привычные, упрощенные представления о других людях, о которых мы имеем скудное представление.

Большое влияние оказывают также *установки*. Под ними понимают неосознанную готовность человека привычным образом воспринимать и оценивать каких-либо людей и реагировать определенным, заранее сформированным способом без полного анализа конкретной ситуации.

Установки имеют три измерения:

- когнитивные: мнения, убеждения, которых придерживается человек относительно какого-либо субъекта или предмета;
- аффективное: положительные или отрицательные эмоции, отношение к конкретному человеку или информации;
- поведенческое: готовность к определенным реакциям поведения, соответствующим убеждениям и переживаниям человека.

Установки формируются под влиянием других людей и «кристаллизуются» между 20 и 30 годами. Затем они изменяются с трудом на основе личного опыта в многократно повторяющихся ситуациях.

При неравенстве партнеров в общении наиболее часто применяется схема восприятия, которая приводит к ошибкам неравенства. В психологии эти ошибки получили название фактора превосходства.

Признаки. По которым можно судить о попытках превосходства:

- Одежда человека, его внешнее оформление, включая такие атрибуты, как знаки отличия, очки, прическа, награды, драгоценности, а в определенных случаях это и машины, оформление кабинета и т.д.
- Манера поведения человека.

Действие фактора привлекательности при восприятии человека заключается в том, что под его влиянием какие-то качества человека переоцениваются, а какие-то недооцениваются другими людьми.

*Привлекательность* – не что иное, как степень приближения к тому типу внешности, который максимально одобряется той группой, к которой мы принадлежим.

Фактор отношения к нам действует таким образом, что люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, которые к нам относятся плохо. Чем ближе чужое мнение к собственному, тем выше оценка высказавшего это мнение человека.

В практике делового общения используются порой приемы воздействия и создания стереотипов:

- Навешивание ярлыков (человека «подгоняют» под стереотип, например, «демагог», «популист» и т.д.);
- «блистательная неопределенность» (использование стереотипов, смысл которых не вполне ясен и однозначен, но вызывающих положительные эмоции, поскольку оценка превалирует над описанием. Например, «права человека», «в интересах закона» и т. д.);
- Апелляция к большинству как средство укрепления своей позиции. Преобладает волевой аспект;
- Перенос: использование старых символов, уже имеющих определенную ценность (ссылка на авторитеты);
- Простонародность, или «свой парень» (идентификация с подчиненными);
- Диперсонификация общения, возникающая благодаря стереотипам

Как сломать стереотип, что нужно сделать, чтобы воспринимали не как должность, а как личность?

Первый прием с условным названием «ищите хобби» предполагает поиск информации о том, чем интересуется ваш руководитель в свободное от работы время. Если удастся найти общий интерес помимо работы, общение может перейти на неформальный уровень.

Второй прием (описан в работе Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей») гораздо примитивнее по замыслу, но сложнее по технике исполнения. Суть его проста: выдать свой интерес за интерес другого человека. Как правило, этого добиваются путем повышения самооценки другого человека, укрепления его имиджа.

В общении важно уметь «снимать маску», быть открытым и искренним. Человек, заинтересованный в том, чтобы лучше ориентироваться в особенностях общения с окружающими, должен интересоваться реакцией других людей на свои поступки, учитывать истинные последствия своего поведения.

*Обратная связь в общении* – это сообщение, адресованное другому человеку о том, как я его воспринимаю, что чувствую в связи с нашими отношениями, какие чувства вызывает у меня его поведение.

Правила обратной связи:

- Говори о том, что конкретно делает данный человек;
- Когда говоришь о том, что тебе не нравится в данном человеке, следует отмечать то, что он смог бы при желании в себе изменить;
- Не давай оценок.