

# ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

1. Типология конфликтов. Понятие социального конфликта

2. Причины конфликтов.

Характеристика типов конфликтных личностей. Конфликтогенное поведение

3. Стадии развития конфликта

4. Профессиональные конфликты

# I. Виды конфликтов в зависимости от количества участников

- 1. Внутриличностный
- 2. Межличностный конфликт
- 3. Личностно-групповой конфликт
- 4. Межгрупповой конфликт

# Внутриличностный конфликт

- Возникает только при столкновении противоположных интересов и мотивов у одного и того же человека.
- В основе лежат отрицательные психологические состояния личности, (внутренние переживания и обиды)

# Виды внутриличностного конфликта (по К. Левину)

- 1) «приближение – приближение», в такой ситуации человеку предлагается сделать выбор в пользу одного из привлекательных решений;
- 2) «приближение – удаление», выбор связан с принятием решения одного объекта из нескольких, в которых присутствуют как положительные, так и отрицательные моменты;
- 3) «удаление – удаление» – такая ситуация, в которой присутствуют отрицательные субъективные установки.

# Причины внутриличностных конфликтов (внешние)

- 1) конфликты ценностей;
- 2) конфликты между ценностью и нормой;
- 3) конфликты между ценностью и потребностью

# Внутренние причины

- Не разрешенные в прошлом конфликтные ситуации. На бессознательном уровне человек продолжает нести груз неразрешенных проблем и непроизвольно воспроизводит старые конфликтные ситуации, как бы пытаясь решить их вновь. Поводом для возобновления неосознанного внутриличностного конфликта могут стать обстоятельства, схожие с прошлой неразрешенной ситуацией.

# Группы конфликтных личностей

- Конфликтующие.  
Постоянные оппоненты существующему положению дел, методам управления, способам решения проблем и т. п. Их интересует не столько поиск истины, сколько собственная, отличная от других, позиция. С ними трудно работать в одном коллективе, но эти вечные «негативисты» стимулируют активность других в поиске истины.
- Конфликтогенные. Люди с беспредельным эгоцентризмом, высокой самооценкой, умением втираться в доверие. Однако они не способны поддерживать длительные дружеские контакты и добросовестно трудиться. Взаимодействуя с окружающими людьми, конфликтогенные личности чаще всего становятся источником эмоциональных конфликтов.

# Типы конфликтных личностей

- **Конфликтная личность - демонстративный тип.**
  1. Хочет быть в центре внимания.
  2. Любит хорошо выглядеть в глазах других.
  3. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся.
  4. Ему легко даются поверхностные конфликты, любит свои страдания и стойкостью.
  5. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям.
  6. Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное.
  7. Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает его в жизнь.
  8. Кропотливой систематической работы избегает.
  9. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.
  10. Часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

# Типы конфликтных личностей

## Конфликтная личность - ригидный тип.

1. Подозрителен.
2. Обладает завышенной самооценкой.
3. Постоянно требуется подтверждение собственной значимости.
4. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств.
5. Прямолинейен и негибок.
6. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением.
7. Выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное.
8. Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимается им как обида.
9. Мало критичен по отношению к своим поступкам.
10. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

# Типы конфликтных личностей

**Конфликтная личность – неуправляемый тип.**

1. Импульсивен, недостаточно контролирует себя.
2. Поведение такого человека плохо предсказуемо.
3. Ведет себя вызывающе, агрессивно.
4. Часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы.
5. Характерен высокий уровень притязаний.
6. Несамокритичен.
7. Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других.
8. Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь.
9. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами.
10. Из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало пользы на будущее.

# Типы конфликтных личностей

**Конфликтная личность – сверхточный тип.**

1. Скрупулезно относится к работе.
2. Предъявляет повышенные требования к себе.
3. Предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми работает, кажется, что к ним придираются.
4. Обладает повышенной тревожностью.
5. Чрезмерно чувствителен к деталям.
6. Склонна придавать излишнее значение замечаниям окружающих.
7. Иногда вдруг порывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели.
8. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п.).
9. Сдержан во внешних, особенно эмоциональных проявлениях.
10. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

# Типы конфликтных личностей

Конфликтная личность – бесконфликтный тип.

1. Неустойчив в оценках и мнениях.
2. Обладает легкой внушаемостью.
3. Внутренне противоречив.
4. Характерна некоторая непоследовательность поведения.
5. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях.
6. Недостаточно хорошо видит перспективу.
7. Зависит от мнения окружающих, особенно лидеров.
8. Излишне стремится к компромиссу.
9. Не обладает достаточной силой воли.
10. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Как себя вести в отношениях с  
конфликтными личностями?

# Рекомендации психологов:

- **ВАЖНО:** речь идет не о склочниках с низкой моралью, а о людях, имеющих специфические психологические особенности, обусловленные базовыми свойствами индивидуальности.
- Относитесь с сочувствием к людям с описанными выше психологическими характеристиками. Конфликтность - не вина, а беда таких личностей.

# Позитивный эффект внутриличностного конфликта

Позитивный эффект конфликта заключается в следующем:

- 1) усиливается привлекательность еще недоступной цели;
- 2) наличие препятствия способствует мобилизации сил и средств для его преодоления;
- 3) внутриличностный конфликт способствует адаптации и самореализации личности в сложных условиях и повышению стрессоустойчивости организма;
- 4) позитивно разрешенные проблемы закаляют характер, формируют решительность в поведении личности.

# Негативный эффект внутриличностного конфликта

- Если не найден выход из конфликта, эта ситуация чревата внутренним напряжением и последующим психологическим срывом (стрессами, невротами, повышенной тревожностью, общей психологической подавленностью человека или чрезмерной агрессивностью)

# Межличностный конфликт

- столкновение личностей в процессе их взаимоотношений в различных сферах и областях (экономической, политической, социокультурной, бытовой и т. д.).
- Межличностные конфликты возникают как между впервые встретившимися, так и между постоянно общающимися людьми. И в том, и в другом случае важную роль играет личное восприятие партнера или оппонента.

# Виды межличностных конфликтов

- 1) соперничество – стремление к доминированию;
- 2) спор – разногласия по поводу нахождения наилучшего варианта решения проблем;
- 3) дискуссия – обсуждение спорного вопроса.

- Условием успешности общения является соответствие поведения взаимодействующих людей ожиданиям друг друга.

# Причины межличностных конфликтов

- предметно-деловые разногласия
- расхождение личностно-прагматических интересов (характеризуются нагнетанием высокой эмоциональной напряженности)
- смысловые барьеры в общении (несовпадение для партнеров в общении смыслов высказанного требования, просьбы, приказа, создающее препятствия для их взаимопонимания и взаимодействия)

# Межгрупповой конфликт

- участвуют несколько социальных групп, отстаивая свои личностные интересы и мотивы.
- Виды:
  - 1) ролевой конфликт, при котором от человека требуется «игра» двух или более несовместимых ролей или типов поведения;
  - 2) моно– и поликаузальный конфликт, характеризуется одной или несколькими причинами возникновения конфликтной ситуации.

## II. Виды к. в зависимости от последствий

- Конструктивные – в качестве своих последствий имеют преимущественно позитивные функции для группы, личности: сплочение коллектива, выработка новых решений и т.д.
- Деструктивные – ведут преимущественно к разрушению группы, в которых они происходят.

# III. В зависимости от природы ВОЗНИКНОВЕНИЯ

- Социальные – высшая степень развития противоречий в системе отношения людей, социальных групп, социальных институтов, (межгосударственные, межнациональные, этнические, национальные).
- Организационные – протекающие в рамках предприятий, организаций и является следствием организационного регламентирования деятельности личности.
- Эмоциональные и личностные – обусловлены реакцией индивида на ущемление его интересов.

# Стадии конфликта

- 1) латентная – стадия формирования недовольства по какому-либо вопросу, накопление негативных моментов по отношению к определенному человеку или группе людей;

# Латентная стадия

- 1) осознание объективной проблемной ситуации. Чем сложнее конфликтная ситуация и чем быстрее она развивается, тем больше вероятность того, что оппонент ее искажает;
- 2) возникновение объективной проблемной ситуации.
- 3) понимание того, что конфликтная ситуация не всегда может возникнуть из-за противодействия сторон (иногда участники взаимодействия уступают, не желая перерождения данной ситуации в конфликт);
- 4) предконфликтная ситуация (воспринимается как спокойствие и безопасность одной стороны конфликта и небезопасность другой).

# Стадии конфликта

- 2) острая – «взрыв» негативных эмоций, активное выяснение отношений, негативное восприятие человека или группы. Обычно в данной стадии прибегают к вмешательству третьих лиц – посредникам (в т.ч. руководства, вышестоящих органов) как арбитров в данной ситуации;

# Посредничество

# Этапы латентной стадии

- 1) инцидент (попытка силой доказать свою правоту). Конфликт может перерасти и усложнить первоначальную суть конфликта;
- 2) эскалация - повышение интенсивности противостояния сторон (рост эмоциональной напряженности, переход от аргументов к претензиям, увеличение числа участников, расширение границ конфликта)
- 3) сбалансированное противоречие (стороны продолжают конфликтовать, однако при этом интенсивность борьбы снижается и стороны осознают бессмысленность конфликта)
- 4) завершение конфликта (конфликтующие стороны ищут решение конфликта)

# Стадии конфликта

- затухающая – стадия разрешения конфликта, снижение «накала» ситуации, поиск вариантов разрешения конфликта, либо искусственное разрешение конфликта, возможно формирование хронического конфликта.

# Этапы затухающей стадии

- 1) в данном периоде частично нормализуются отношения, но негативные эмоции еще не исчезли;
- 2) наступает полная нормализация отношений, сторонами осознается важность взаимного сотрудничества.

# Причины конфликтов

- Объективные – обстоятельства, независящие от участников конфликта (например, нехватка ресурсов)
- Реалистические (предметные) – неудовлетворение требований участников (несправедливое распределение преимуществ)
- Субъективные – намерения и действия конкретных лиц или сторон конфликта
- Нереалистичные – открытое выражение накопившихся обид, отрицательных эмоций, обид, враждебности. Конфликтное взаимодействие – не средство достижения результата, а самоцель.

# Типы конфликтных действий

- 1. Стремление к превосходству
- 2. Проявление агрессивности
- 3. Проявление эгоизма

# Агрессивность

- Черта личности, характерная для поведения конкретного человека, либо ситуативно (как способ реагирования на обстоятельства), либо как проявление природы человека (результат самоутверждения в социальной среде, выражение протеста против зависимости от «ведущего» в отношениях)

# Природная агрессивность

- 1. Человек изначально конфликтен
- 2. Личность с нулевой агрессивностью, добивается, как правило, меньших успехов.

# Преодоление стремления к превосходству

- Предоставление собеседнику чувства значимости
- Сознательное принижение собственных достоинств
- Скромность!!!!!!

# Сдерживание агрессии

- Пассивный способ (выговориться, поплакать)
  - Активный способ:
    - физическая нагрузка;
    - увлечения, игры типа «кто кого», просмотр детективов, фильмов ужасов
  - Логически-психологический способ – смена направленности мышления (не думать о плохом).
- «Успеха добивается тот, кто мысли категориями успеха»!

# Преодоление эгоизма

- «Просвещенный» эгоизм (Аристотель)
- «Разумный» эгоизм (Ф.М. Достоевский)
- «Альтруистический» эгоизм (Ганс Селье)

Делая добро другим, человек делает его, в первую очередь, себе

# Правила бесконфликтного общения

- 1) не употребляйте конфликтогены;
- 2) не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген;
- 3) проявляйте эмпатию к собеседнику;
- 4) делайте как можно больше благожелательных посылов.

# Конфликты в производственной сфере (профессиональные конфликты)

- Конфликты по «вертикали» (между руководителем и подчиненным)

# Объективные причины конфликта

- производственные конфликты (неблагоприятные условия труда, недостаток в организации труда, перезагруженность, несовершенство системы оплаты, несоответствие прав и обязанностей, плохое оснащение оргтехникой, непонимание и недоверие среди коллег)
- ошибочные действия со стороны руководителя (нарушение трудового законодательства, несправедливая оценка)

# Стороны субординации

- **Функциональная.**  
Направлена на выполнение указаний «сверху» (между руководителем и подчиненным существует связь, при которой руководитель отдает распоряжения, а подчиненный безоговорочно их выполняет)
- **Личностная.** Зависит только от индивидуальной психологической особенности, нрава, моральных устоев и деловых качеств как самого подчиненного, так и непосредственно руководителя.

# ВАЖНО:

- 80% всех конфликтов в коллективе происходит по причине непонимания, несоблюдения субординации

# Типы профессий (по Климову)

- «человек – машина»,
- «человек – техника»,
- «человек – природа»,
- «человек – человек» - конфликтогенна по своей природе

# Субъективные причины профессиональных конфликтов

- 1) управленческие причины чаще всего возникают из-за необоснованности, ошибочно принятых решений, излишней опеки со стороны руководителя, недостаточной профессиональной подготовки, неравномерной трудовой нагрузки, отсутствия мотивации и т. д.;
- 2) личностные причины возникают из-за низкого уровня культуры общения, грубости, стремления руководителя поставить на место подчиненного, показать свое превосходство над ним и повысить свой авторитет, психологических особенностей, таких как тревожность, недоверие, эмоциональная неустойчивость, завышенная самооценка и т. д.

# Правила разрешения конфликтов

1. Необходимо давать своим подчиненным конкретные задания, которые возможно выполнить. Распоряжение должно быть изложено доступным языком с точно поставленными задачами и целями, при необходимости повторить еще раз распоряжение или попросить изложить его того сотрудника, которому оно дано.

- 2. Все распоряжения и приказы, отдаваемые руководителем, должны быть законными и не превышать должностные полномочия.
- 3. Критиковать подчиненного не в присутствии других подчиненных, а один на один с ним.
- 4. Критиковать только после того, как похвалили своего сотрудника.

- 5. Необходимо давать критическую, негативную оценку подчиненному сотруднику только наедине, не приписывая к высказыванию весь социальный коллектив (группу). Никогда не указывать на национальность сотрудника, его вероисповедание, не давать негативную характеристику той социальной группе, к которой он относится.

- 6. Всегда быть справедливым по отношению к подчиненным, не выделять любимчиков, а честно отмечать и поощрять заслуги всех подчиненных.
- 7. Всегда контролировать исполнение распоряжений в ходе их выполнения. Это повысит качество выполнения и при необходимости вовремя откорректирует действия подчиненного.

- 8. Никогда не пытаться за короткий период времени перевоспитать подчиненного, который вам неугоден.
- 9. Как можно реже наказывайте своих подчиненных и как можно чаще помогайте им в выполнении распоряжений
- 10. Никогда не винить подчиненных в своих неудачах и ошибках.

# Последствия профессиональных конфликтов

- Функциональные
- Дисфункциональные

# Функциональные последствия

- 1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы.
- 2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.
- 3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем.
- 4. Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый "синдром покорности" - страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.
- 5. Улучшаются отношения между людьми.
- 6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как "зло", всегда приводящее к дурным последствиям.

# Дисфункциональные последствия

- 1. Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.
- 2. Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.
- 3. Представление о противоположной стороне как о "враге"
- 4. Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач.
- 5. Убеждение, что "победа" в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.
- 6. Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.

# Способы управления конфликтами

- структурные (организационные)
  1. Четкая формулировка требований.
  2. Использование координирующих механизмов (принцип единоначалия и субординации).
  3. Становление общих целей, формирование общих ценностей.
  4. Система поощрений.
- межличностные
  1. Путь "борьбы", направленный на то, чтобы всеми доступными средствами добиться желаемого.
  2. Уход от конфликта.
  3. Ведение переговоров с целью найти приемлемое решение возникшей проблемы.

# Факторы предотвращения конфликта

- Авторитет менеджера
- Традиции

# Принципы разрешения конфликта

- 1. Разрешение конфликта с учетом сущности и содержания противоречия. В этом случае необходимо:
  - отличить повод от истинной причины конфликта, которая нередко маскируется его участниками;
  - определить его деловую основу;
  - уяснить истинные, а не декларативные мотивы вступления людей в конфликт.

- 2. Разрешение конфликта с учетом его целей. Крайне важно быстро определить цели конфликтующих сторон, провести четкую границу между особенностями межличностного и делового взаимодействия.

- 3. Разрешение конфликта с учетом эмоциональных состояний. Если конфликт принял эмоциональный характер и сопровождается бурными реакциями, то целесообразно показать на конкретных примерах, как высокая напряженность влияет на результативность работы, как оппоненты теряют свою объективность, как у них снижается критичность.

- 4. Разрешение конфликта с учетом особенностей его участников. В этом случае, прежде чем приступить к разрешению конфликта, необходимо разобраться в особенностях личности каждого

- 5. Разрешение конфликта с учетом его динамики. Конфликт развивается по определенным стадиям. Для каждой из них существуют определенные формы его разрешения. Если на первых стадиях целесообразны беседы, убеждения, то на этапе бескомпромиссных столкновений необходимо применить все возможные меры, вплоть до административных.