

Психология управления конфликтами

Подготовлено к.пс.н. Дубровинской Е.И.

Конфликт

Конфликт – это процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия на основе противоположно направленных мотивов (интересов, потребностей) или убеждений (взглядов, позиций). Конфликтное взаимодействие, если оно совершается в созидательных формах, несет в себе конструктивное, продуктивное начало. Такой конфликт способствует прогрессивным изменениям.



Конфликтное взаимодействие

отличается тем, что противостояние в нем людей служит для них одновременно и связующим звеном (чем более зависимы отношения, тем более они чреватые конфликтом). Раз люди конфликтуют, то их непременно что-то объединяет. Уже в силу самой своей природы конфликт может являться носителем созидательных и разрушительных тенденций, быть добром и злом одновременно.



"Please! No harmonizing during ululations!"

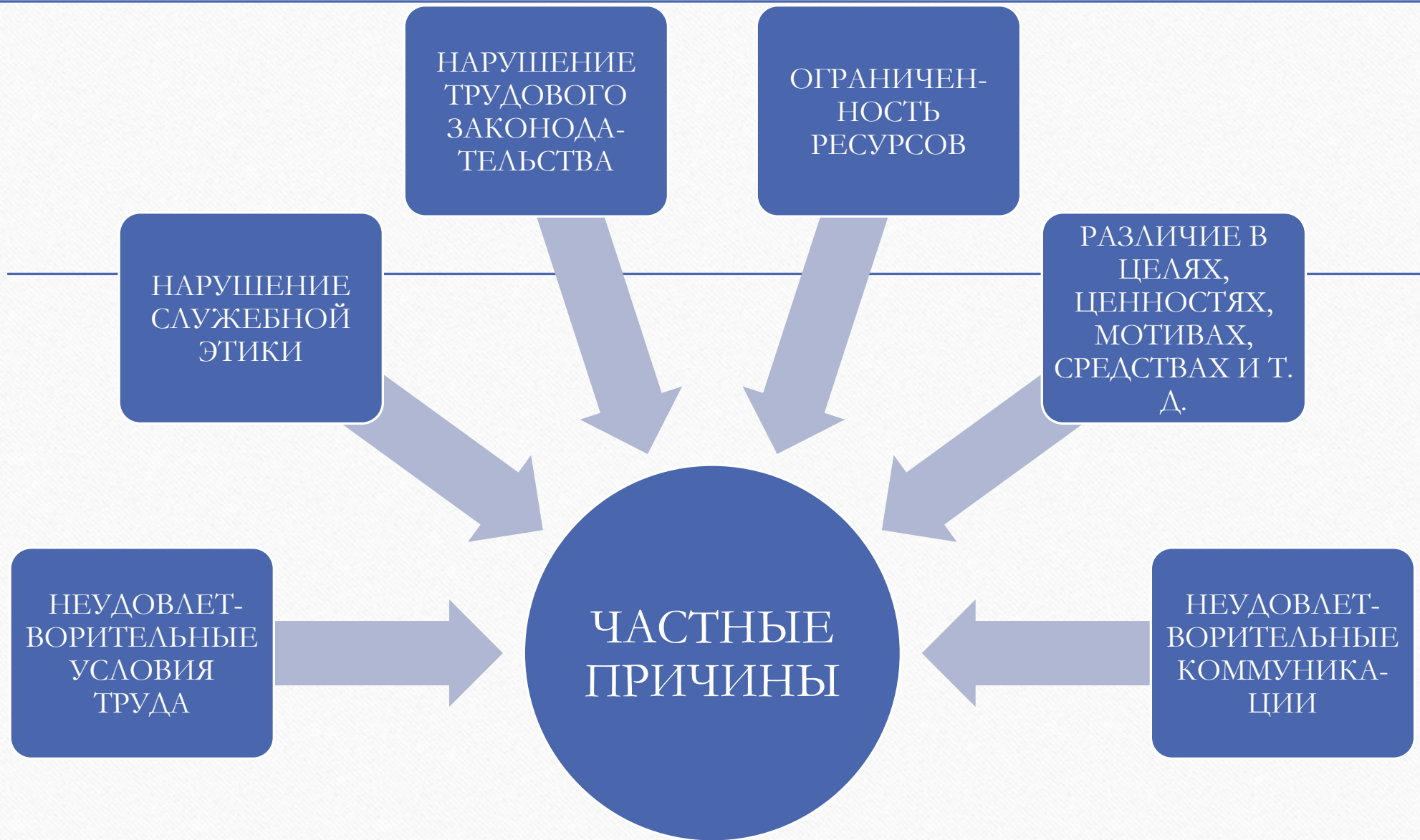
Причины конфликтов. Общие причины:

А) Социально-политические и экономические причины

Б) Социально-демографические причины отражают различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.

В) Социально-психологические причины отражают социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т.д.

Г) Индивидуально-психологические причины отражают индивидуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы и др.).



Функции конфликта

- Стабилизирующая (укрепляются взаимоотношения, более ясно осознаются нормы и ценности совместной жизни и деятельности).
- Активизирующая (взаимодействие становится более динамичным, что сказывается на темпах социально-экономического развития как в обществе, так и в пределах отдельно взятой организации).
- Функция сигнализации (выявляются факторы неудовлетворенности существующим положением вещей).
- Функция эмоционального отреагирования (открытое выражение своих мыслей и чувств позволяет людям получить эмоциональное облегчение).
- Функция инновации (конфликт – это средство содействия творческой инициативе).
- Профилактическая (своевременный конфликт предотвращает разрушительное поведение).

Классификация конфликтов

1. По источникам и причинам возникновения (объективные и субъективные; деловые и личностные).
2. По коммуникативной направленности (горизонтальные, вертикальные, смешанные).
3. По составу конфликтующих сторон (внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые).
4. По функциональной значимости (конструктивные и деструктивные).
5. По формам столкновения (открытые и скрытые).
6. По масштабам и продолжительности (общие и локальные; кратковременные и затяжные).
7. По способам урегулирования (антагонистические и компромиссные).

Этапы развития конфликта

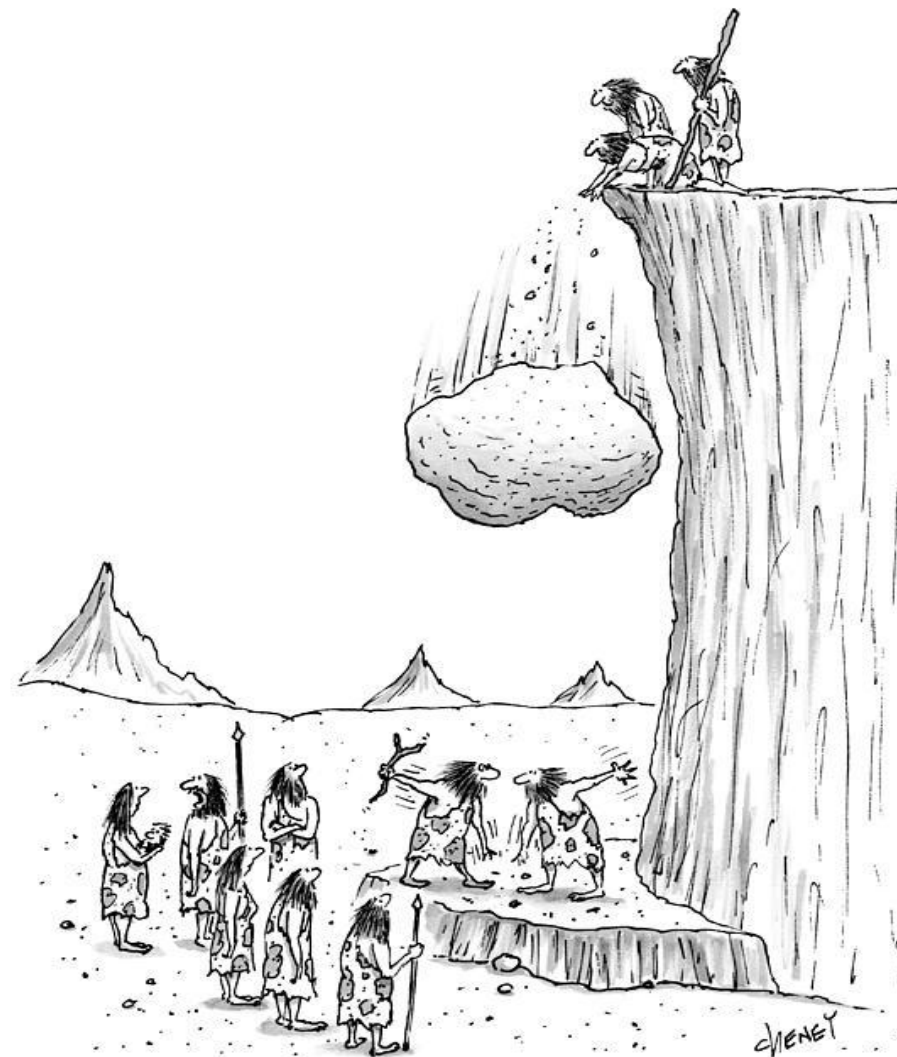
1. Возникновение и развитие конфликтной ситуации.

2. Осознание конфликтной ситуации

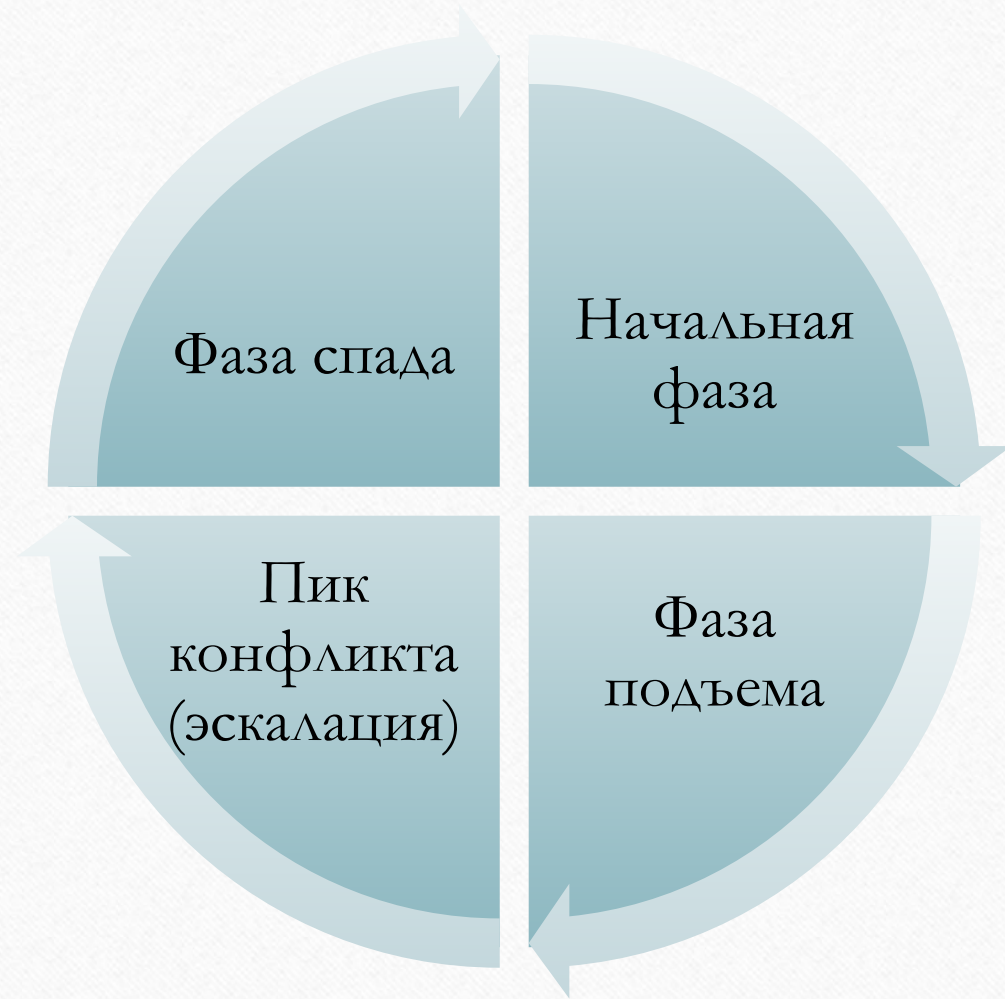
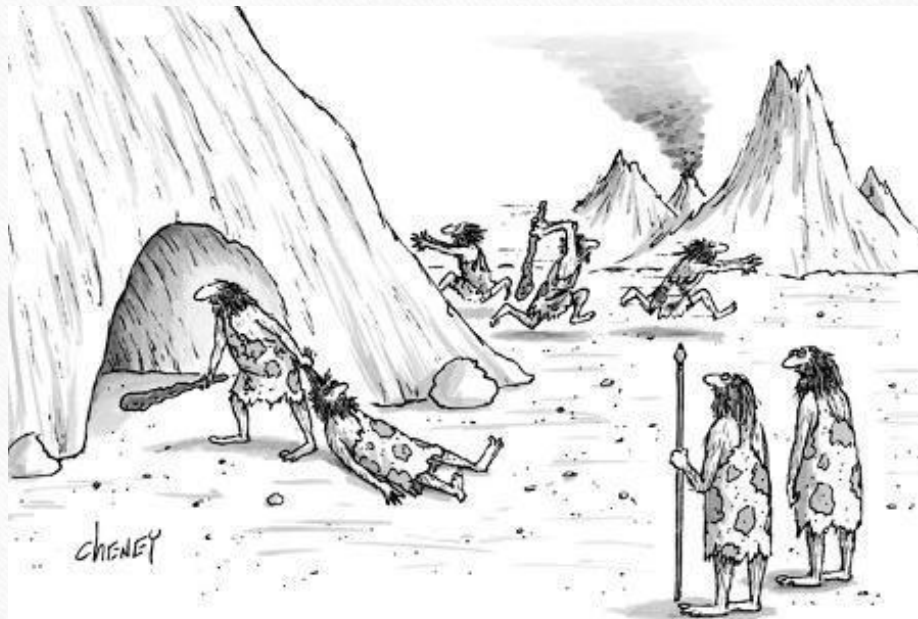
3. Начало открытого конфликтного взаимодействия.

4. Развитие открытого конфликта.

5. Решение конфликта педагогическими или административными средствами.



Основные фазы развития конфликта



Стили поведения в конфликтной ситуации

К. Томас и Р.Киллмен разработали классификацию стилей поведения в конфликтной ситуации. Критерием выделения пяти стилей послужила ориентация на интересы собеседника либо исключительно на собственные интересы.





Стили поведения людей в конфликте

(Метод Томаса-Килменна)

ТЕСТ « Доминирующие стратегии конфликтного поведения»

- Сейчас вам будет дано необычное задание. Оно заключается в оценке степени использования предложенных поговорок в своей поведенческой практике. В ходе работы следует придерживаться правила: не существует плохих или хороших ответов, а существуют реальные, наиболее употребляемые в тех или иных жизненных ситуациях.

5 – весьма типично,

4 – часто,

3 – иногда,

2 – редко,

1 – совсем не типично.

Бланк ответов

I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
Итого	Итого	Итого	Итого	Итого

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если вы не можете другого сделать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спать.
4. Рука руку моет (почеши мне спину, а я тебе почешу).
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первым замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь — не поедешь.
9. С паршивой овцы хоть шерсти клок.

5 – весьма типично,
4 – часто,
3 – иногда,
2 – редко,
1 – совсем не типично.

10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своей добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.

5 – весьма типично,
4 – часто,
3 – иногда,
2 – редко,
1 – совсем не типично.

19. Ты — мне, я — тебе.

20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.

21. Кто спорит — ни гроша не стоит.

22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.

23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое — ни одной.

24. Кто дарит, друзей наживает.

25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.

26. Лучший способ решать конфликты — избегать их.

27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.

5 — весьма типично,
4 — часто,
3 — иногда,
2 — редко,
1 — совсем не типично.

28.Кротость торжествует над гневом.

29.Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.

30.Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.

31.На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.

32.В этом мире есть только две породы людей — победители и побежденные.

33.Если в тебя швырнули камень, брось в ответ кусок ваты.

34.Взаимные уступки прекрасно решают дела.

35.Копай и копай без усталости и докопаешься до истины.

5 – весьма типично,
4 – часто,
3 – иногда,
2 – редко,
1 – совсем не типично.

Подсчитывается количество баллов в каждой из пяти колонок. Наибольшее количество баллов в той или иной колонке свидетельствует о приверженности исследуемого той или иной стратегии в конфликтных ситуациях. Если в каких-то колонках наблюдается одинаковое количество баллов, то это свидетельствует о равнозначности использования двух стратегий.

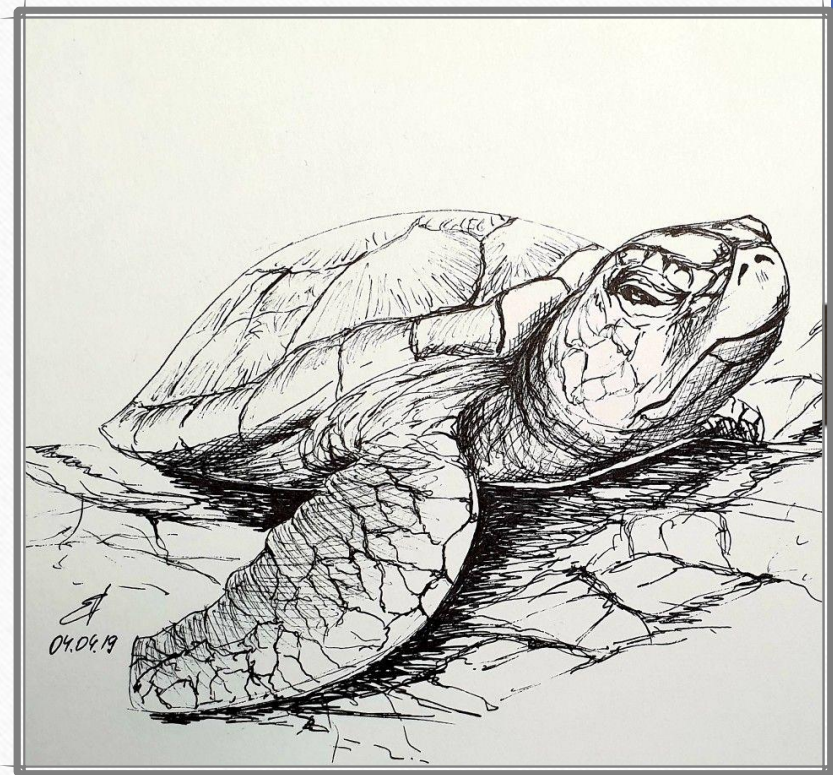
I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
Итого	Итого	Итого	Итого	Итого

Тип I. «Черепаша» Игнорирование (избегание, уход).

Данная форма поведения выбирается тогда, когда человек не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора, чтобы избежать ответственности за принятые/решения.

Стиль уклонения рекомендуют к применению в следующих ситуациях:

- источник разногласий тривиален и несущественен;
- оппонент знает, что не может решить вопрос в свою пользу;
- оппонент хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- немедленно пытаться решить проблему опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию.



Тип II. «Акула» Соперничество

Противоборство, конкуренция характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств давления на оппонентов. Ситуация воспринимается человеком как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам.

Данный стиль используют в случае, если исход конфликта очень важен и участник:

- делает большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- обладает достаточной властью и авторитетом и ему представляется очевидным, что предлагаемое им решение — наилучшее;
- чувствует, что у него нет иного выбора и ему нечего терять;
- должен принять непопулярное решение и у него достаточно полномочий для выбора этого шага;
- взаимодействует с людьми, предпочитающими авторитарный стиль.



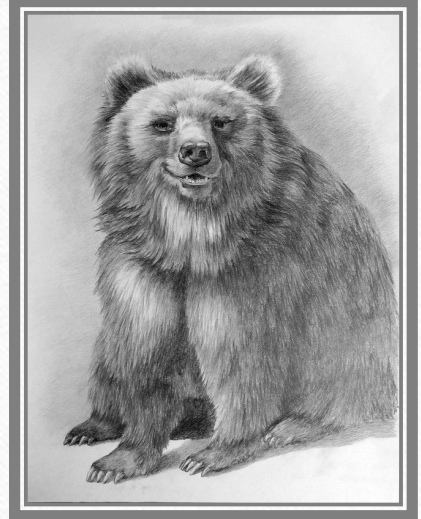
Тип III. «Медвежонок»

Уступчивость, приспособление

Стиль приспособления означает, что одна сторона действует совместно с другой стороной и при этом не пытается отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для противоположной стороны и не очень существен для данного оппонента или когда жертвуют собственными интересами в пользу другой стороны.

Стиль приспособления может быть применен, когда:

- важнейшая задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия не важен;
- лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- оппонент осознает, что правда не на его стороне;
- оппонент чувствует, что у него недостаточно власти или шансов победить.



Тип IV. «Лиса»

Компромисс

Действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.

Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение желания каждого из оппонентов имеет не слишком большое значение;
- оппонентов может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- компромисс позволит оппонентам хоть что-то получить.



Тип V. «Сова»

Сотрудничество

Стиль сотрудничества используют, если, отставив собственные интересы, человек вынужден принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие хотя бы одного из этих умений делает данный стиль неэффективным. Его используют в следующих случаях:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- у оппонентов длительные, прочные и взаимозависимые отношения;
- основной целью является приобретение совместного опыта работы;
- стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.



Конфликтные типы личностей

Демонстративный тип

- Демонстративный (хочет быть в центре внимания, любит хорошо выглядеть в глазах других, любит свои страдания, сильно выражены эмоции при слабом проявлении разума, планирование поведения и жизни осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизнь, кропотливой, систематической работы избегает, не уходит от конфликтов, в конфликтной ситуации чувствует себя неплохо).



Конфликтные типы личностей

Ригидный тип

- Подозрителен, обладает завышенной самооценкой, часто не учитывает изменения ситуации, с большим трудом принимает точку зрения окружающих, на недоброжелательное отношение других сильно обижается, повышенно чувствителен к мнимым или действительным несправедливостям.



Конфликтные типы личностей

Неуправляемый тип

- Импульсивен, недостаточно контролирует себя, поведение непредсказуемо, агрессивен, часто не обращает внимания на общепринятые нормы общения, во многих своих неудачах склонен обвинять других, из прошлого опыта извлекает мало уроков.



Конфликтные типы личностей

Сверточный тип

- 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, страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, расплачивается за них болезнями (бессонница, головные боли и т.п.)



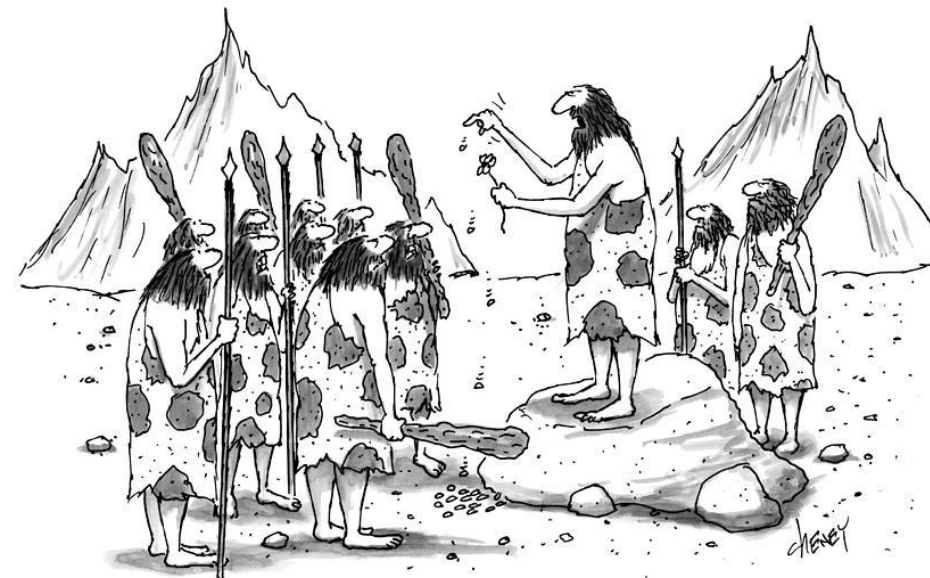
Конфликтные типы личностей «Бесконфликтный»

- Неустойчив в оценках и мнениях, обладает повышенной внушаемостью, внутренне противоречив, ориентируется на сиюминутный успех в ситуации, зависит от мнения окружающих, излишне стремится к компромиссу, не обладает достаточной силой воли.



Управление конфликтом

– это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.



"We fight, we flee. We fight, we flee."

1. прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности

2. предупреждение или стимулирование конфликта

3. регулирование конфликта

- признание реальности конфликта конфликтующими сторонами
- достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия
- создание специальных органов регуляции конфликтного взаимодействия или привлечение конфликтолога

4. разрешение конфликта



МЕТОДЫ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

- ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЕ
- МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ
- СТРУКТУРНЫЕ



Внутриличностные методы

- Воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения.
- Обучают высказывать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.
- Чтобы исключить эмоциональные реакции, следует поддерживать высокий уровень самооценки у себя и у оппонента.



Методы. «Я-высказывание»

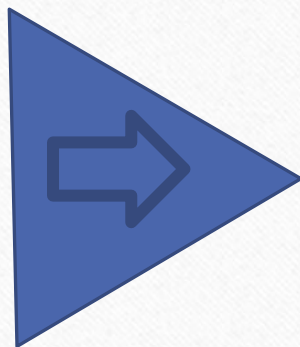
СХЕМА Я-ВЫСКАЗЫВАНИЯ



Метод «Геометрия»



Противостояние



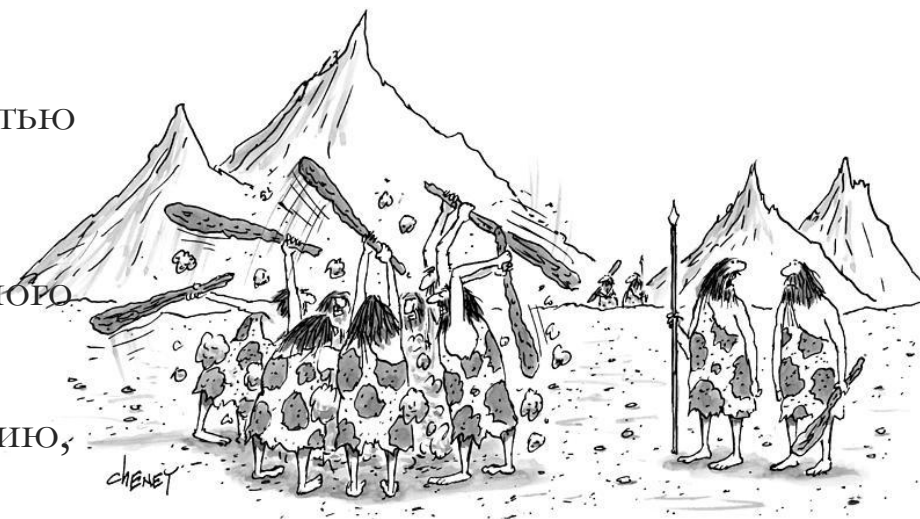
Уход



Отвлечение

Межличностные методы

- Предполагают создание определенных условий взаимодействия, которое с наибольшей вероятностью приведет к конструктивному исходу конфликта.
- Для обеспечения конструктивного общения в конфликте необходимо создать атмосферу взаимного доверия в этом процессе. При этом полезно руководствоваться следующим психологическим законом общения: кооперация вызывает кооперацию, конкуренция – конкуренцию.



"It's some new thing called an intervention."

Эффективные межличностные методы управления конфликтом

ОПРЕДЕЛИТЬ ПРОБЛЕМУ В
КАТЕГОРИЯХ ЦЕЛЕЙ, А НЕ
РЕШЕНИЙ

ВЫЯВИТЬ РЕШЕНИЯ,
КОТОРЫЕ ПРИЕМАЕМЫ
ДЛЯ ОБЕИХ
КОНФЛИКТУЮЩИХ
СТОРОН.

КОНЦЕНТРИРОВАТЬ
ВНИМАНИЕ НА
ГОВОРЯЩЕМ, А НЕ НА ЕГО
ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВАХ.

УТОЧНЯТЬ, ПРАВИЛЬНО ЛИ
Я ПОНЯЛ ТО, ЧТО ХОТЕЛ
СКАЗАТЬ СОБЕСЕДНИК.

СООБЩАТЬ ДРУГОЙ
СТОРОНЕ В
ПЕРЕФРАЗИРОВАННОМ
ВИДЕ СМЫСЛА ПРИНЯТОЙ
ИНФОРМАЦИИ.

В ПРОЦЕССЕ ПРИЕМА
ИНФОРМАЦИИ НЕ
ПЕРЕБИВАТЬ
ГОВОРЯЩЕГО, НЕ ДАВАТЬ
СОВЕТЫ, НЕ КРИТИКОВАТЬ
И ДР.

НЕ УБЕДИВШИСЬ В
ТОЧНОСТИ ПРИНЯТОЙ
ПАРТНЕРОМ
ИНФОРМАЦИИ, НЕ
ПЕРЕХОДИТЬ К НОВЫМ
СООБЩЕНИЯМ.

ПОДДЕРЖИВАТЬ
АТМОСФЕРУ ДОВЕРИЯ,
ВЗАИМНОГО УВАЖЕНИЯ,
ПРОЯВЛЯТЬ ЭМПАТИЮ К
СОБЕСЕДНИКУ.

ИСПОЛЬЗОВАТЬ
НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА
КОММУНИКАЦИИ:
КОНТАКТ ГЛАЗ, КИВАНИЕ,
БЛАГОЖЕЛАТЕЛЬНОЕ
ВЫРАЖЕНИЕ ЛИЦА ...

Структурные методы

Воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникших из-за неправильного распределения функций, прав и обязанностей, плохой системы стимулирования. К таким методам относят.

- Разъяснение требований к работе (каждый работник должен четко знать, в чем состоят его обязанности, ответственность, права).
- Уточнение общеорганизационных целей (позволяет объединить усилия всех сотрудников организации). *"The yeas have it. Censure, and we'll give you a running start."*
- Создание обоснованных систем вознаграждения

