

# ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА





# **ВОПРОСЫ**

**1. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНФЛИКТА**

**2. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ**



# **ВОПРОС 1**

## **ХАРАКТЕРИСТИКА**

## **КОНФЛИКТА**



# ОПРЕДЕЛЕНИЕ

**КОНФЛИКТ** (*лат. conflictus*) – столкновение противоположных мнений, целей и интересов в психике отдельного человека или во взаимоотношениях людей и их групп

*80% конфликтов возникают помимо желания участников*

*Конфликты присутствуют во всех сферах нашей жизни, там где есть другие люди (семья, друзья, работа, общественные места).*

*Любой конфликт сопровождается эмоциями, часто высокими по силе (гнев, обида, злость, стыд, вина, боль, страх).*

**Конфликты связаны с особенностям психики**

**В основе конфликта лежит несоответствие ожиданий и действий, мотивов и установок людей. Каждый смотрит на ситуацию со своей точки зрения и отвечает другому исходя из нее.**

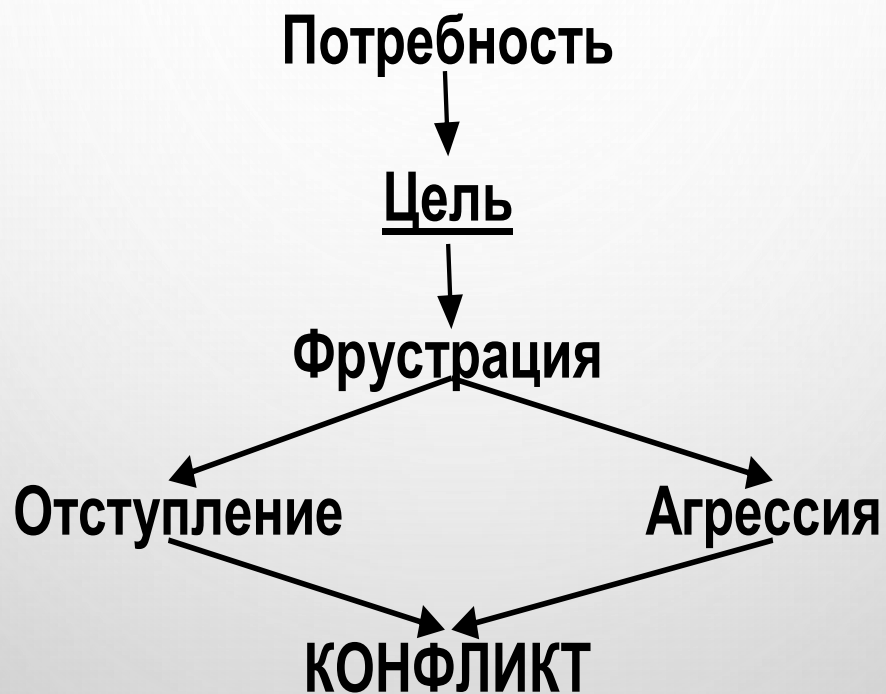
# ТЕРРИТОРИЯ КОНФЛИКТА

*Конфликты возникают между:*

- родителями и детьми;
- супружескими парами;
- сослуживцами;
- работодателем и подчиненными;
- мужчиной и женщиной;
- религиями;
- нациями;
- общественными группами;
- особями животных;
- техническими системами.



# ВОЗНИКНОВЕНИЕ КОНФЛИКТА



# ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА (+)

- **СТАБИЛИЗИРУЮЩАЯ** - в результате конфликта укрепляются взаимоотношения и осознаются жизненные нормы и ценности
- **РАЗВИВАЮЩАЯ** - раскрываются противоречия и развиваются взаимоотношения
- **ФУНКЦИЯ СИГНАЛИЗАЦИИ** - конфликт выявляет состояние неудовлетворенности в чем-либо
- **ФУНКЦИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ РАЗРЯДКИ** - конфликт помогает получить эмоциональное облегчение
- **ИНФОРМАЦИОННАЯ** - конфликт несет большой объем информации

# **ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА (—)**

- **КОНФЛИКТ ВЕДЕТ К БЕСПОРЯДКУ И НЕСТАБИЛЬНОСТИ**
- **ВОЗМОЖНЫ НАСИЛЬСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ БОРЬБЫ**
- **МАТЕРИАЛЬНЫЕ И МОРАЛЬНЫЕ ПОТЕРИ**
- **КОНФЛИКТ ВЫЗЫВАЕТ УГРОЗУ ЖИЗНИ И ЗДОРОВЬЮ ЧЕЛОВЕКА**
- **КОНФЛИКТ ЗАТРУДНЯЕТ ПРИНЯТИЕ НЕОБХОДИМЫХ РЕШЕНИЙ**



# **ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА**

- 1. Проявление превосходства над другими людьми**
- 2. Стремление проявить агрессию**
- 3. Проявление эгоизма**

# ПРОЯВЛЕНИЕ ПРЕВОСХОДСТВА НАД ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ

## 1. Прямые проявления превосходства:

приказание, угроза, замечание или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм



# ПРОЯВЛЕНИЕ ПРЕВОСХОДСТВА

**2. СНИСХОДИТЕЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ, СНИСХОДИТЕЛЬНЫЙ ТОН** - проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности:

*"не обижайтесь", "успокойтесь", "как можно этого не знать?", "неужели вы не понимаете?", "вам ведь русским языком сказано", "вы умный человек, а поступаете..."*

*Муж похвалил жену за вкусный обед. А она обиделась, потому что сказано это было снисходительным тоном, и она почувствовала себя кухаркой*





# ПРОЯВЛЕНИЕ ПРЕВОСХОДСТВА

**3. ХВАСТОВСТВО** - восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых, что вызывает раздражение, желание "поставить на место" хвастуна.



# ПРОЯВЛЕНИЕ ПРЕВОСХОДСТВА

**4. КАТЕГОРИЧНОСТЬ, БЕЗАПЕЛЛЯЦИОННОСТЬ - ПРОЯВЛЕНИЕ ИЗЛИШНЕЙ УВЕРЕННОСТИ В СВОЕЙ ПРАВОТЕ, САМОУВЕРЕННОСТЬ** предполагает свое превосходство и подчинение собеседника.

- *высказывания категоричным тоном: «я **считаю**», «я **уверен**»*
- *безапелляционные фразы: "все мужчины - подлецы", "все женщины - обманщицы", "все воруют", "...и закончим этот разговор"*

Категоричными являются суждения родителей о принятой в среде молодежи музыке, одежде, манере поведения и могут оттолкнуть от них детей.

*Например, мать говорит дочери: "**твой новый знакомый тебе не пара**". Дочь в ответ нагрубила. Не исключено, что она и сама видит недостатки своего знакомого, но именно категоричность вердикта рождает протест*

Вместо них безопаснее употреблять высказывания, отличающиеся меньшим напором:

**"Я думаю", "мне кажется", "У меня сложилось впечатление, что..."**.

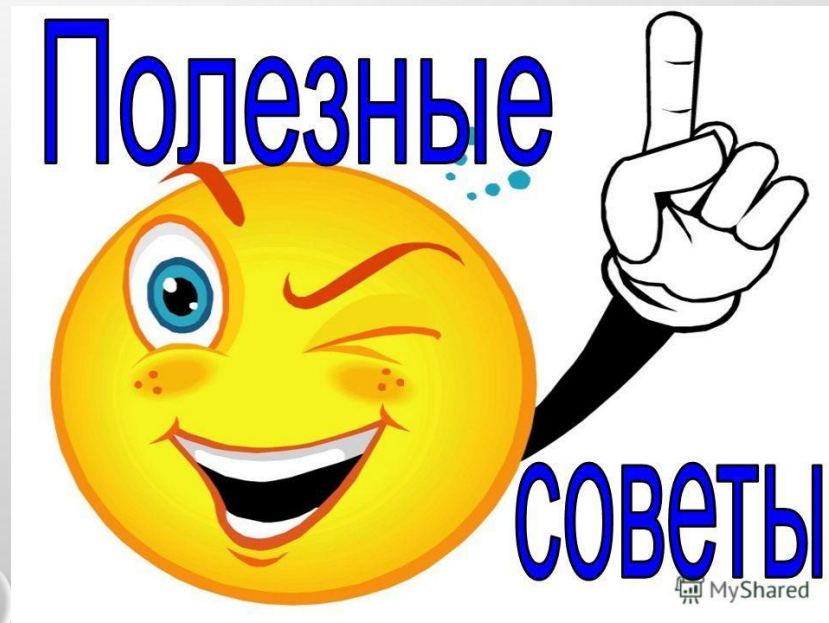




# ПРОЯВЛЕНИЕ ПРЕВОСХОДСТВА

## 5. НАВЯЗЫВАНИЕ СВОИХ СОВЕТОВ

*Есть правило: давай совет лишь тогда, когда тебя об этом просят. Советующий, по существу, занимает позицию превосходства.*



# ПРОЯВЛЕНИЕ ПРЕВОСХОДСТВА

**6. ПЕРЕБИВАНИЕ СОБЕСЕДНИКА,  
ПОВЫШЕНИЕ ГОЛОСА** или когда один поправляет  
другого. Тем самым показывается, что его мысли более  
ценны, чем мысли других, именно его надо слушать.



# ПРОЯВЛЕНИЕ ПРЕВОСХОДСТВА

**7. ПОПЫТКА САМОУТВЕРДИТЬСЯ ЗА СЧЕТ ПОЗИЦИИ ПРЕВОСХОДСТВА** - за чужой счет.

**8. УТАИВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ.**

Информация - это необходимый элемент жизнедеятельности. Отсутствие информации вызывает состояние тревоги.

*Возникший вакуум заполняется домыслами, слухами, сплетнями, которые бывают еще худшего свойства. Гораздо опаснее возникающее недоверие к сокрывшему информацию, ибо его действие вызвало состояние тревоги.*





# ПРОЯВЛЕНИЕ ПРЕВОСХОДСТВА

## **9. НАРУШЕНИЯ ЭТИКИ,** намеренные или непреднамеренные.

*Воспользовался чужой мыслью, но не сослался на автора. Доставил неудобство (нечаянно толкнул, наступил на ногу и т. п.), но не извинился; не пригласил сесть; не поздоровался или поздоровался с одним и тем же несколько раз в течение дня. "Влез" без очереди, используя знакомого или свое начальственное положение и др.*

**10. ПОДШУЧИВАНИЕ.** *Его объектом обычно становится тот, кто почему-либо не может дать достойный отпор. Любителям насмешек не следует забывать, что уже в древности порицался порок злого языка. И не случайно: осмеянный будет искать возможность сквитаться с обидчиком.*

**11. ОБМАН ИЛИ ПОПЫТКА ОБМАНА** *как средство добиться цели нечестным путем.*

# ПРОЯВЛЕНИЕ ПРЕВОСХОДСТВА

**12. НАПОМИНАНИЕ** (возможно, и непреднамеренное) о какой-то проигрышной для собеседника ситуации.

*Известны случаи парадоксального поведения, когда спасенный (по прошествии определенного времени) убивал своего спасителя. Объясняется этот парадокс тем, что, видя спасшего его, человек всякий раз заново переживал состояние позорной беспомощности и чувство благодарности постепенно вытеснилось раздражением, чувством ущербности по сравнению с человеком, которому должен быть благодарен всю жизнь.*

**13. ПЕРЕКЛАДЫВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ  
НА ДРУГОГО ЧЕЛОВЕКА.**

# ПРОЯВЛЕНИЕ ПРЕВОСХОДСТВА

## 14. ПРОСЬБА ОДОЛЖИТЬ ДЕНЬГИ.

Отказ вызывает неприятное чувство у просящего. Но и удовлетворение просьбы нередко приводит к конфликту: отдают не всегда вовремя, приходится напоминать и т. д. Не зря родилась пословица: «Хочешь потерять друга - одолжи ему денег».





# СТРЕМЛЕНИЕ ПРОЯВИТЬ АГРЕССИЮ

**АГРЕССИЯ** – стремление человека нанести физический, моральный или материальный вред другим людям, причинить им неприятность.

- ПРИРОДНАЯ - СИТУАТИВНАЯ

**Тенденция к проявлению агрессии** – это склонность индивида оценивать многие ситуации и действия других людей, как угрожающие ему, и стремление отреагировать на них собственными агрессивными действиями

**Тенденция к подавлению агрессии** – индивидуальная предрасположенность оценивать собственные агрессивные действия, как нежелательные и неприятные, вызывающие сожаление и угрызения совести. Ведет к подавлению, избеганию или осуждению агрессивных действий

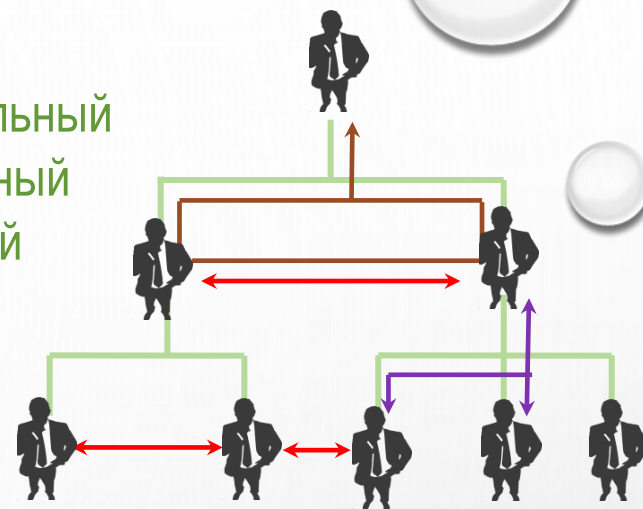
# ПРОЯВЛЕНИЕ ЭГОИЗМА

**ЭГОИЗМ** – преобладание корыстных потребностей, не учитывающих мнение и интересы других людей



# Виды конфликтов

←→ горизонтальный  
↕ вертикальный  
→ смешанный



Субъективный



Объективный



Конструктивный



Деструктивный



Внутриличностный



Межличностный



Между личностью и группой



Межгрупповой



# ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА

Любой конфликт имеет временные границы - **начало** и **окончание**

*Начало конфликта характеризуется возникновением первых актов противодействия*

Конфликт считается начавшимся в случае **совпадения трех условий:**

1. Один участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику (как физически, так и морально, информационно)
2. Второй участник осознает, что указанные действия направлены против его интересов
3. Второй участник в связи с этим предпринимает активные действия по отношению к первому участнику



## Стадии развития конфликта

**Возникновение конфликта**  
(появление противоречия)

**Осознание конфликтной  
ситуации**

**Конфликтное поведение**

**Разрешение конфликта**  
- конструктивное  
- деструктивное  
- замораживание конфликта

## ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

*начальная фаза -  
92%*

*фаза подъема -  
46%*

*пик конфликта -  
5%*

*фаза спада -  
20%*

# ФАЗЫ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА

## 1. ВОЗНИКНОВЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

*Конфликт не возникает мгновенно, ему предшествует конфликтная ситуация*

**Конфликтная ситуация** – несоответствие намерений человека (людей) с условиями их достижения, накопившиеся противоречия в отношениях





# ФАЗЫ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА

## 2. ОСОЗНАНИЕ ОБЪЕКТИВНОЙ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Когда противоречия становятся осознанными и противоположная сторона отвечает реальным действием (поведением), конфликт становится реальностью



# ФАЗЫ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА

## 3. ИНЦИДЕНТ, ПОВОД.

**Инцидент** - ситуация, при которой одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой

*Толчком для вступления личности в конфликт являются*

**конфликтогены** - внутренние или внешние побуждения, (слова, действия или бездействия), вызывающие определенную реакцию личности

# ФАЗЫ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА

## 4. НАСТУПЛЕНИЕ И ЭСКАЛАЦИЯ КОНФЛИКТА.

**Эскалация** – «цепочка конфликтогенов», сопровождается столкновением противоборствующих сторон в форме демонстративного поведения, высказываний, а иногда и физических действий

*Столкновение носит острый эмоциональный характер и отличается высокой степенью внутренней напряженности конфликтующих*



# ФАЗЫ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА

## 5. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА.

Это заключительный этап, который возможен как следствие изменения объективной конфликтной ситуации.

**Разрешение конфликта:** *полное или частичное*

Нередко для разрешения конфликтов необходимо **участие третьей стороны** с целью поиска решения, удовлетворяющего обе стороны.

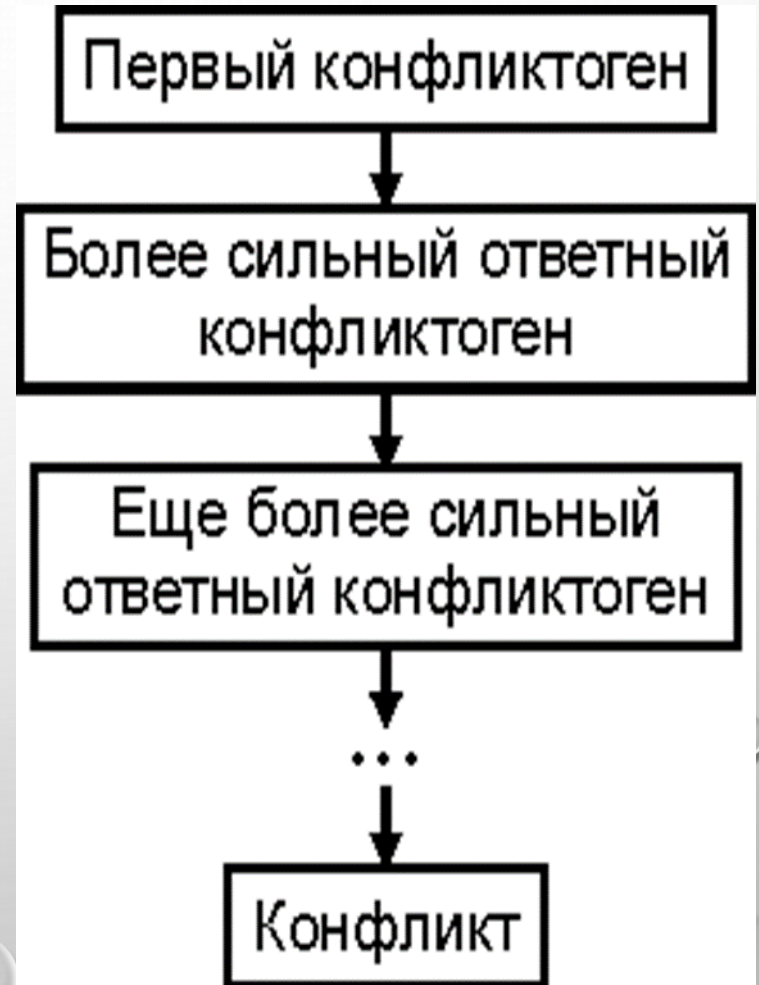
### Послеконфликтный этап

- частичная или полная нормализация отношений
- преодоление негативных оценок
- установление доверия
- налаживание продуктивного сотрудничества



# МЕХАНИЗМЫ ПРОТЕКАНИЯ КОНФЛИКТОВ

**Эскалация  
конфликтогенов** - на  
конфликтоген в наш  
адрес мы стараемся  
ответить более сильным  
конфликтогеном, часто  
максимально сильным  
среди всех возможных



# КАК ИЗБЕЖАТЬ ЭСКАЛАЦИИ КОНФЛИКТОГЕНОВ В ОБЩЕНИИ?

1. Постоянно помнить, что всякое наше неосторожное высказывание в силу эскалации конфликтогенов может привести к конфликту
2. Проявлять эмпатию к собеседнику

*Эмпатия – это механизм, который позволяет поставить себя на место другого человека, пережить схожие чувства*





# МЕХАНИЗМЫ ПРОТЕКАНИЯ КОНФЛИКТОВ

**Первая формула конфликта:**

*Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт*

**Разрешить конфликт:**

1. Устранить конфликтную ситуацию.
2. Исчерпать инцидент.

**Вторая формула конфликта:**

*Конфликтная ситуация + Конфликтная ситуация + ... =  
Конфликт*

Сумма двух (или более) конфликтных ситуаций неизбежно приводит к конфликту

**Разрешить конфликт:**

- устранить каждую из конфликтных ситуаций.



# **ВОПРОС 2**

## **УПРАВЛЕНИЕ**

## **КОНФЛИКТАМИ**

# УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

**Управление конфликтами** – целенаправленные действия по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, коррекция поведения участников конфликта, поддержание уровня конфликтности в контролируемых пределах



# ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В КОЛЛЕКТИВЕ

- Различия в ценностях
- Различие в целях и способах их достижений
- Взаимозависимость
- Перемены
- Распределение ресурсов
- Неопределенность или нечеткий круг обязанностей
- Несоответствие корпоративной культуре
- Желание доминировать или поиск справедливости
- Увеличение рабочей нагрузки
- Различия в психологических особенностях
- Личная вражда



# МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

## Структурные

- распределение и разъяснение прав и обязанностей, полномочий и ответственности
- создание комфортных условий труда
- устранение психологических предпосылок разногласий
- создание справедливой и понятной системы поощрений и наказаний

## Внутриличностные

- организация и регуляция собственного поведения
- самоконтроль
- восприимчивость к критике
- умение отсрочить эмоциональную реакцию на события
- реакция на факты, а не на представления о них

## Межличностные

выявление скрытых и явных причин конфликта

отделение эмоций и взаимоотношений от проблемы конфликта

признание ценности взаимоотношений

выбор стратегии (стиля) поведения в конфликтной ситуации

# СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ

**Стратегия «партнерство»** - ориентация на учет интересов и потребностей партнера

*Стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов*

*"Наш интерес состоит в том, чтобы наилучшим образом обеспечить интересы другой стороны"*

**Стратегия «напористость»** - реализация собственных интересов, стремлением к достижению собственных целей

*Жесткий подход: участники - противники, цель - победа или поражение*

*Сторонники стратегии напористости нетерпеливы, эгоистичны, не умеют слушать других, стремятся навязать свое мнение, легко ссорятся и портят отношения*

# СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ (К.ТОМАС И Р.КИЛМЕНН)

При **низкой напористости** и **низком партнерстве** — **«УХОД»** («избегание», «уклонение») - стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным

**Цель** — уход из-за нежелания сотрудничать и общаться

## **Условия**

1. Объект конфликта несущественен
2. Отсутствие власти
3. Необходимость получения дополнительной информации
4. Оппонент — личность, трудная в общении



# СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

При **низкой напористости** и **высоком партнерстве** - **«УСТУПКА»** ("приспособление") - стремление сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы партнера путем сглаживания разногласий

**Цель** – получение результата при минимальных действиях

## Условия

1. Объект конфликта несущественен
2. Необходимость восстановления равновесия и стабильности
3. Недостаточный объем ресурсов и власти для решения проблемы в свою пользу





# СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

При **высокой напористости** и **низком партнерстве** - **"ПРИНУЖДЕНИЕ"** ("соперничество", «противоборство», "конкуренция») – стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, занятие жесткой позиции в случае сопротивления.

**Цель** – получение одностороннего выигрыша

## **Условия**

1. Наличие власти и авторитета, которые признаются оппонентом
2. Авторитарный стиль управления
3. Безвыходная ситуация



# СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

При **средних значениях напористости и партнерства** - **"КОМПРОМИСС"** - стремление урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого

**Цель** – получение «усредненного» результата за счет взаимных уступок

## **Условия**

- 1.Одинаковые аргументы и равный объем власти у оппонентов
- 2.Необходимость сохранения положительного психологического климата в коллективе
3. Принятие временного решения

*Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт*



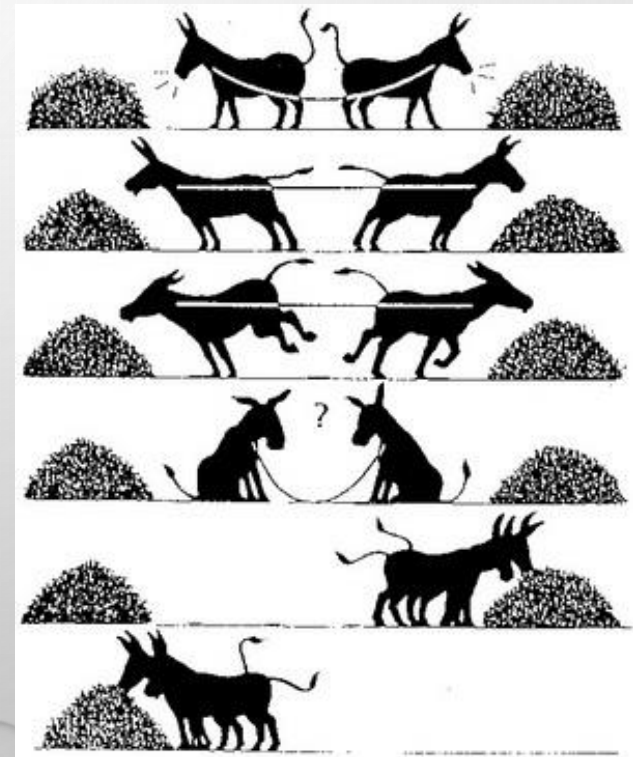
# СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

При **высоких значениях напористости** и **партнерства** - **"СОТРУДНИЧЕСТВО"** - поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения *Установка на сотрудничество: "Не ты против меня, а мы вместе против проблемы"*

**Цель** – поиск наиболее приемлемого решения для сторон, максимизация выигрыша.

## Условия

1. Подходы к решению важны для всех
2. Обладание равной властью и авторитетом
3. Существуют прочные, длительные и взаимозависимые отношения между оппонентами
4. Для решения проблемы есть время



# СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ





## **Тест «Оценка собственного поведения в конфликтной ситуации»**

Если вам свойственно то или иное поведение, поставьте соответствующее количество баллов после каждого номера ответа:

**Часто - 3 балла**

**От случая к случаю - 2 балла**

**Редко - 1 балл**

1. Угрожаю или дерусь.
2. Стараюсь принять точку зрения противника, считаюсь с ней как со своей.
3. Ищу компромиссы.
4. Допускаю, что не прав, даже если не могу поверить в это окончательно.
5. Избегаю противника.
6. Желаю во что бы то ни стало добиться своих целей.
7. Пытаюсь выяснить, с чем я согласен, а с чем - категорически нет.
8. Иду на компромисс.
9. Сдаюсь.
10. Меняю тему...
11. Настойчиво повторяю одну мысль, пока не добьюсь своего.
12. Пытаюсь найти исток конфликта, понять, с чего все началось.
13. Немножко уступлю и подтолкну тем самым к уступкам другую сторону.
14. Предлагаю мир.
15. Пытаюсь обратить все в шутку.

**Обработка результатов теста:** подсчитайте количество баллов под номерами. Если вы набрали больше всего баллов под буквами:

**«А» - 1, 6, 11 - конкуренция.** Вы до последнего стоите на своем, защищая свою позицию. Во чтобы то ни стало стремитесь выиграть.

**«Б» - 2, 7, 12 - сотрудничество.** Вы придерживаетесь мнения, что всегда можно договориться. Во время спора вы пытаетесь предложить альтернативу, ищите решения, которые удовлетворяли бы обе стороны.

**«В» - 3, 8, 13 - с самого начала вы согласны на компромисс.**

**«Г» - 4, 9, 14 - приспособление.** Вы с готовностью встаете на точку зрения противника, отказываясь от своей.

**«Д» - 5, 10, 15 - избегание .** Ваше кредо - «вовремя уйти». Вы стараетесь не обострять ситуацию, не доводить конфликт до открытого столкновения