Конфликты в организации

План

- 1. Подходы к исследованию конфликтов.
- 2. Понятие, структура и динамика конфликтов.
- 3. Виды конфликтов и подходы к их классификации.
- 4. Причины конфликтов.
- 5. Предупреждение и разрешение конфликтов.

Современные подходы к исследованию конфликта: когнитивный

- **Предметом исследования является *когнитивный конфликт.* Его происхождение обусловлено содержанием и структурой поставленной задачи, когнитивными компонентами деятельности оппонентов, степенью согласованности (или несогласованности) их стратегий. Когнитивный конфликт является необходимым элементом эффективного протекания творческой деятельности. Однако он имеет тенденцию переходить в межличностный, затрагивающий эмоциональную сферу субъектов. Качественная трансформация когнитивного столкновения в межличностное обычно вызывается отсутствием культуры в ведении дискуссии.**

Современные подходы к исследованию конфликта: деятельностный

- С позиций этого подхода в качестве ведущего фактора возникновения и протекания конфликта рассматриваются степень эффективности совместной деятельности и уровень развития коллектива. Отмечается, что в высокоорганизованных группах личностно-прагматические интересы реже выступают в качестве источников конфликтов, чем в группах с низким уровнем организации. Кроме того, с ростом эффективности совместной деятельности увеличивается частота проявления внутригрупповых конфликтов предметно-деловой направленности.

Современные подходы к исследованию конфликта: организационный

- ***Организационный подход к конфликту*** **объединяет ряд различных теоретических моделей конфликтных отношений в социальных организациях. Такого рода модели довольно многочисленны. Так, например, модель организационного конфликта, предложенная Н. В. Гришиной, базируется на типологии конфликтов, в основу которой положены взаимосвязи, возникающие между людьми в процессе производства. Эти взаимосвязи подразделяются на функциональные, социальные и психологические. Нарушение слаженности их функционирования ведет к возникновению различных производственных конфликтов.**

Подходы к исследованию конфликтов

- **Такова краткая характеристика наметившихся в науке исследовательских подходов к конфликту. Они довольно разнообразны и рассматривают изучаемый феномен с различных позиций: с точки зрения его влияния на организацию, в системе деятельности, в мотивационном и когнитивном плане. Было бы неправомерно говорить о преимуществах какого-либо одного из подходов, так как они представлены разными уровнями. Вместе с тем возникает мысль об их возможной интеграции.**
- **Беглый анализ исследовательских подходов к проблеме конфликта, конечно, не дает полного представления об изучаемом явлении. Более глубокое его рассмотрение связано с целым кругом вопросов, касающихся различных сторон этого феномена. Прежде всего, это сущность самого понятия «конфликт».**

Понятие «конфликт»

- **Различные словари трактуют конфликт примерно одинаково: как столкновение противоположных сил, интересов, мнений, взглядов, потребностей, серьезное разногласие, острый спор, чреватый осложнениями. Противоречие – это центральный «нерв» конфликта. Любое ли противоречие является конфликтом? Видимо, нет. Достаточно убедительный ответ на вопрос о том, какие виды противоречий лежат в основе конфликта, дает Р. Х. Шакуров с позиций *нормативного подхода* к данному феномену. На основе опытных данных исследователь доказывает, что сами по себе противоречия целей, потребностей, интересов и т.д. не приводят к возникновению межличностных конфликтов. Последние возникают в результате нарушения одной из взаимодействующих сторон каких-либо формальных или неформальных *норм* поведения и общения (или кажущегося нарушения).**

Понятие «конфликт»

- По мнению Р. Х. Шакурова, понятие «конфликт» тесно связано с понятием «совместимость»: «Конфликт представляет собой такую форму ситуационной несовместимости, которая носит характер межличностного столкновения, возникающего в результате совершения одним из субъектов неприемлемых для другой личности действий, вызывающих с ее стороны обиду, неприязнь, протест, нежелание общаться с данным субъектом».

Детерминация конфликта

- **Источником возникновения конфликта является сочетание объективных и субъективных факторов. Характеристики, существующие объективно, определяются как некоторый набор параметров (противоречие целей, потребностей, интересов и проч.), вызывающих объективное конфликтное состояние системы межличностного взаимодействия. Субъективная база конфликта основывается на субъективном восприятии конфликтности ситуации, которое складывается из ощущения угрозы, признания субъективной значимости противоречия и ситуационной несовместимости участников конфликта.**

Структура конфликта

- **В «анатомии» конфликта можно выделить конфликтную ситуацию и инцидент. *Под конфликтной ситуацией* понимается необходимая база конфликта, элементами которой являются *оппоненты* (участники) и *объект* конфликта (противоречие, составляющее его причину). Оппоненты обладают некоей «силой», которая определяет возможность их победы и которую назвали *рангом* оппонента.**
- **Конфликтная ситуация – необходимое, но не достаточное условие конфликта. Чтобы возник конфликт, нужны дополнительные действия со стороны оппонентов, направленные на овладение объектом. Такие действия рассматриваются как инцидент. *Инцидент* – это повод к конфликту.**

Структура конфликта

- **Инцидент всегда возникает после конфликтной ситуации, но проявляется более ярко, поэтому часто ошибочно принимается за подлинную причину конфликта.**
- **В зависимости от того, каким образом основные компоненты представлены в конфликте, различают две структурные формулы конфликта:**
- ***А*. Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент.**
- ***Б*. Конфликт = конфликтная ситуация 1 + конфликтная ситуация 2.**

Динамика конфликта

- **Стадии конфликта: а) возникновение объективной конфликтной ситуации; б) осознание объективной конфликтной ситуации; в) переход к конфликтному поведению; г) разрешение конфликта. Особенно важно осознание объективной конфликтной ситуации. Оно происходит по разному:**
- **1. Объективная конфликтная ситуация существует, и стороны считают также.**
- **2. Объективная конфликтная ситуация существует, но ее причины толкуются оппонентами неверно.**

Динамика конфликта

- **3. Объективная конфликтная ситуация существует, но не осознается.**
- **4. Объективная конфликтная ситуация отсутствует, но отношения сторон ошибочно воспринимаются как конфликтные.**
- **5. Конфликтность отсутствует и объективно, и на уровне осознания.**

Виды и классификация конфликтов

- Конфликты чрезвычайно разнообразны. Вместе с тем пока не существует единой классификации, отражающей все многообразие конфликтных взаимодействий. Этому есть определенное объяснение. Конфликт – явление сложное, многостороннее, поэтому его нужно рассматривать с различных позиций, которые не всегда можно связать между собой какими-либо логическими нитями. Кроме того, любая классификация с точки зрения научно-методических требований к ней должна быть полной (по выделенному основанию) и непересекающейся. Попытки создать единую типологическую модель конфликта, учитывающую все многообразие его видов, часто вступают в противоречие с этими требованиями. Исходя из этого, исследователи ограничиваются разработкой классификаций конфликтов, отражающих те или иные его стороны. Сделаем попытку обобщить существующие классификации.

Мотивация оппонентов:

- 1. Конфликты, возникающие в связи с распределением властных полномочий и позиций.
  2. Конфликты по поводу материальных ресурсов.
  3. Конфликты по поводу ценностей важнейших, жизненных установок.

Особенности оппонентов

- межличностные;
- между личностью и группой;
- внутригрупповые;
- между малыми и большими социальными общностями;
- межэтнические;
- межгосударственные.

Другие основания

- **Говорят о конфликтах *парных и групповых, скрытых и открытых, разрушительных и созидательных* по своим последствиям, вызванных *личностными особенностями и ситуацией общения*.**
- **В зависимости от статуса участников конфликтного столкновения выделяют конфликты *вертикальные и горизонтальные.***
- **Различают также конфликты *внутренние и внешние.* Основой первых являются внутренние психологические противоречия мотивов, ценностей, установок самой личности, вторые возникают в сфере межличностного взаимодействия.**

Другие основания

- По содержательной стороне конфликта различают: а) конфликты, возникающие в случае необходимости преодоления объективных противоречий – *предметно-объективные межличностные ситуации*; б) *конфликты моральных норм или психологии отношений,* непосредственными причинами которых являются факторы, связанные с психологией и этикой общения.
- По зонам действия конфликты делят на: а) возникающие в связи *с непосредственной работой*; б) возникающие в связи с *нарушением трудовой дисциплины и принципов морали;* в) возникающие по поводу *распределения материальных благ.*

Другие основания

- **Рассматривая конфликты как динамическое явление, их также можно классифицировать по разным основаниям. На этапе возникновения конфликта можно говорить о *стихийных и запланированных конфликтах,* последние в свою очередь подразделяются на *спровоцированные и инициативные*. На этапах актуализации и развития конфликт выступает как процесс поиска разрешения противоречия, и здесь можно вычленить *кратковременные, длительные и затяжные конфликты*.**

Функции конфликтов

- **Конфликт выполняет как положительные, так и отрицательные социальные функции. В свободно структурируемых группах, где конфликт считается нормой и существуют разнообразные механизмы его урегулирования, конфликт, как правило, способствует большей жизнеспособности, динамизму и восприимчивости к прогрессу, т.е. выступает как инструмент развития.**

Функции конфликтов

- В тоталитарно организованной социальной группе конфликт не признается в принципе, а единственным механизмом его разрешения является подавление силой. Подавленный конфликт становится дисфункциональным, ведущим людей к дезинтеграции, обострению старых и возникновению новых противоречий. Нерешенные противоречия накапливаются, а если проявляются в форме конфликта, то ведут к серьезным социальным потрясениям.

Позитивные функции конфликта

- конфликт полностью или частично устраняет противоречие, возникающее в силу несовершенства многих факторов; он высвечивает узкие места, нерешенные вопросы; при завершении конфликтов более чем в 5% случаев удается полностью, в основном, или частично разрешить противоречия, лежащие в их основе;
- конфликт позволяет ослабить психологическую напряженность, являющуюся реакцией участников на конфликтную ситуацию. Конфликтное взаимодействие, особенно сопровождаемое бурными эмоциональными реакциями, помимо возможных негативных последствий, снимает у человека эмоциональную напряженность, приводит к последующему снижению интенсивности

Позитивные функции конфликта

- конфликт позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей, участвующих в нем, он способствует более глубокому познанию друг друга, раскрытию не только непривлекательных черт характера, но и ценного в человеке;
- конфликт может улучшить качество индивидуальной деятельности;

Позитивные функции конфликта

- конфликт служит источником развития личности, при условии конструктивного разрешения конфликта, личность приобретает социальный опыт решения трудных ситуаций;
- при отстаивании справедливых целей в конфликте оппонент повышает свой авторитет у окружающих;
- межличностные конфликты, будучи отражением процесса социализации, служат одним из средств самоутверждения личности, формирования ее активной позиции во взаимодействии с окружающими и могут быть определены как конфликты становления, самоутверждения, социализации.

Негативные функции конфликта

- большинство конфликтов оказывает выраженное негативное воздействие на психическое состояние его участников;
- неблагополучно развивающиеся конфликты могут сопровождаться психологическим и физическим насилием, а, значит, травмированием оппонентов;
- конфликт как трудная ситуация всегда сопровождается стрессом. При частых и эмоционально напряженных конфликтах резко возрастает вероятность сердечно-сосудистых заболеваний, а также хронических нарушений функционирования желудочно-кишечного тракта;

Негативные функции конфликта

- конфликт закрепляет в социальном опыте личности насильственные способы решения проблем. Победив однажды с помощью насилия, человек воспроизводит данный опыт в других аналогичных ситуациях социального взаимодействия;
- конфликты — это деструкция системы межличностных отношений, которые сложились между субъектами взаимодействия до его начала. Появляющаяся неприязнь к другой стороне, враждебность, ненависть нарушают сложившиеся до конфликта взаимные связи. иногда в результате конфликта взаимоотношения участников вообще прекращаются;
-

Негативные функции конфликта

- конфликт формирует негативный образ другого — «образ врага», который способствует формированию негативной установки по отношению к оппоненту. Это выражается в предвзятом отношении к нему и готовности действовать в ущерб ему;
- конфликты могут негативно отражаться на эффективности индивидуальной деятельности оппонентов. Участники конфликта обращают меньше внимания на качество работы, учебы. Но и после конфликта оппоненты не всегда могут работать с такой же продуктивностью, как и до конфликта;

Причины конфликтов

- **В конфликтологии существуют классификации, отражающие как общие, так и специфические причины возникновения конфликтных столкновений. В первом случае имеются в виду те источники конфликтов, которые не зависят от особенностей ситуации социального взаимодействия, а отражают общие механизмы психики или природу человека как таковую. Во втором – побудительные причины конфликта приобретают своеобразную окраску той сферы деятельности и общения, в которой они зарождаются.**

Причины конфликтов

- **С точки зрения общего подхода главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые конфликтогены – определенные слова, действия (иногда бездействие), которые *могут* привести к конфликту. То, что конфликтоген не всегда приводит к конфликту, зачастую притупляет нашу бдительность. Так, например, то, что проявление нечестности в одном случае не спровоцировало конфликт, порождает уверенность в том, что и в следующий раз это «сойдет с рук». Кроме этого, в ряде случаев люди не осознают опасности конфликтогенов, потому что гораздо менее чувствительны к своим собственным словам и поступкам, чем к словам и поступкам других. Именно поэтому большинство конфликтов являются непроизвольными.**

Причины конфликтов

- **Механизм возникновения конфликтов, основанный на действии конфликтогенов, следующий. Получив конфликтоген в свой адрес, человек отвечает другим, более сильным, часто максимально сильным из всех возможных конфликтогенов. Эта закономерность получила название *эскалации конфликтогенов*. Она объясняется действием механизма «бумеранга», согласно которому мы склонны болезненно реагировать на обиды и оскорбления и проявлять**

Причины конфликтов

- **Конечно, древняя мораль и нравственность учат сдерживаться и прощать обиды. К этому призывают религия и многие этические учения (например, теория «непротивления злу насилием»). Вместе с тем следует признать, что число желающих «подставить вторую щеку» не увеличивается. Данный факт объясняется действием защитных психологических механизмов личности: потребность чувствовать себя в безопасности, комфортно, оберегать свое достоинство относится к числу ведущих потребностей человека, и поэтому покушение на нее воспринимается крайне болезненно. У человека, «обиженного конфликтогеном», возникает желание компенсировать свой психологический проигрыш, дав адекватный ответ, причем он должен быть не слабее и для уверенности дается как бы «с запасом».**

Конфликтогены

- ***Проявление превосходства*** **:**
- **Прямое проявление превосходства выражается в приказаниях, угрозах, отрицательных оценках, критике, обвинениях, насмешках, издевках, иронии, сарказме.**
- **Снисходительное отношение – это проявление превосходства с оттенком доброжелательности. О снисходительности свидетельствуют фразы: «Не обижайтесь», «Успокойтесь», «Неужели вы не понимаете?» и т. п. Конфликтогеном может служить и просто снисходительный тон.**
- **Хвастовство, то есть восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых.**

Конфликтогены

- **Категоричность, безапеляционность – проявление излишней уверенности в своей правоте, самоуверенность. Категоричны, например, такие фразы: «Я считаю», «Я уверен», более безобидны высказывания, отличающиеся меньшей доминантностью: «Я думаю», «Мне кажется», «У меня сложилось впечатление». ▪ Навязывание своих советов.**
- **Перебивание собеседника, попытки поправить говорящего, повышение голоса. Человек, который ведет себя подобным образом, показывает, что его мысли и мнения более ценны, чем мысли и мнения других людей.**

Конфликтогены

- **Утаивание информации. Информация является необходимым условием жизнедеятельности человека, ее отсутствие или недостаток всегда вызывает состояние тревоги. Не случайно говорят, что «неизвестность хуже всего», что «лучше плохая, но правда».**
- **Нарушения норм этики (намеренные или непреднамеренные) настолько разнообразны, что даже их простое перечисление практически невозможно. Тем не менее любое из них, даже самое, казалось бы, безобидное, может спровоцировать конфликт.**
- **Обман или попытка обмана как средство добиться цели нечестным путем также является сильным конфликтогеном.**

Конфликтогены

- Напоминание (возможно и непреднамеренное) о какой-то проигрышной для собеседника ситуации. Действие этого конфликтогена осуществляется на основе механизма вклада. Известны, например, случаи, когда человек, обязанный кому-либо жизнью, по прошествии определенного времени оставлял на произвол судьбы своего спасителя, зная, что тот может погибнуть. Объясняются такие парадоксы тем, что видя того, кто спас его от неминуемой гибели или бесчестья, человек всякий раз заново переживает состояние унизительной беспомощности, и чувство благодарности постепенно вытесняется антипатией.
- Перекладывание ответственности на другого человека.

Конфликтогены

- *Проявление агрессивности любого рода* – это очень сильные конфликтогены. Они заставляют других людей защищаться от агрессора. Формами такой защиты служат ответные агрессивные реакции. Причем, даже если один из партнеров проявил слабую агрессию, согласно закону эскалации конфликтогенов он получит отпор в виде агрессии гораздо более сильной.
- *Проявление эгоизма.* Термин «эгоизм» произошел от латинского «ego», что означает «я». *Эгоизм* – это ценностная ориентация человека, характеризующаяся преобладанием корыстных потребностей безотносительно к интересам других людей

Производственные конфликты

- **Причины конфликтов в производственных объединениях условно делят на 3 основные группы: а) *производственно – организационные*; б) *межличностные*; в) *поведенческие*.**
- **К первой группе, как правило, относят стиль работы вышестоящего руководителя, ослабление функциональной взаимосвязи членов коллектива, слабую организацию труда, «размытость» функций сотрудников, большое количество свободного времени на работе, неурегулированную оплату труда и проч.**

Производственные конфликты

- **Межличностные причины включают личностные и деятельностные особенности оппонентов, например: стиль взаимоотношений руководителя с подчиненными, искаженное восприятие ситуации партнерами по общению и деятельности, а также их отдельные характерологические предпосылки (несдержанность в чувствах, невоспитанность, агрессивность и т.д.).**
- **Наконец, третья группа причин – это причины поведенческие, проявляющиеся в формах обращения, восприятия и ожиданий в установлении контактов и зависящие от ситуативных психических состояний (неудовлетворенная потребность, неуверенность и т.д.).**

Производственные конфликты

- ***Причины конфликтов в управленческой сфере*** **обычно связывают с реализацией руководителем функций управления. Соответственно выделяют следующие причины конфликтов: 1) нарушение принципов планирования деятельности коллектива; 2) нарушение принципов организации деятельности, субъективизм руководителя, нарушение взаимоотношений между структурными подразделениями, неправильная расстановка кадров; 3) просчеты в мотивировании деятельности подчиненных, незнание механизмов стимулирования и мотивирования, неумение учитывать индивидуальные различия мотивации;.**

Производственные конфликты

- 4) ошибки в реализации функций контроля: нечеткость критериев и сроков контроля, внезапный контроль, «скрытый» контроль; 5) незнание психологических механизмов инновационной деятельности и неумение управлять ею.

Производственные конфликты

- К причинам, вытекающим из свойств личности и стиля работы руководителя, относят: 1) неподготовленность, в том числе неопытность руководителя в работе с людьми и в решении производственных проблем; 2) недостаток моральной воспитанности, выражающийся в нечестности, карьеризме, грубости; 3) недостатки характера; 4) неадекватность стиля руководства уровню зрелости коллектива.

Индивидуально-психологические факторы конфликтности персонала

- **Статистически достоверно выявлено наличие связи кофликтности с *личностной тревожностью и локусом контроля*. Более конфликтны интерналы по сравнению с экстерналами, высокотревожные личности по сравнению с низкотревожными и среднетревожными.**

Интернальный локус контроля

- **Люди с интернальным локусом контроля считают, что все, что с ними происходит, зависит от них самих, что они хозяева своей собственной жизни. Интерналы обычно проявляют высокую ответственность, социальную активность, удовлетворенность трудом. Они последовательны в своем поведении, отличаются развитым самоконтролем, толерантностью к стрессу, самокритичностью, выносливостью, уверенностью в себе, эмоциональной эмоциональной стабильностью, моральной нормативностью, волевыми качествами. Среди интерналов часто встречаются доверчивые, сердечные, утонченные личности.**

Экстернальный локус контроля

- **Люди этого типа склонны приписывать причины своих неудач внешним обстоятельствам, невезению, предвзятости других людей. Им свойственны подозрительность, агрессивность, авторитарность. Экстерналы характеризуются отсутствием самокритичности, конформностью, догматизмом, беспринципностью, склонностью к обману.**

Конфликтность интерналов и экстерналов

- **Если брать во внимание черты, присущие экстерналам и интерналам, то кажется, что более конфликтны экстерналы. Почему же исследования свидетельствуют об обратном? Чтобы ответить на этот вопрос, нужно учесть, что любой конфликт (за исключением внутриличностного) предполагает взаимодействие, по крайней мере, двух партнеров. Интерналы более конфликтны во взаимодействии с экстерналами. Такие личности редко бывают инициаторами конфликтов. Однако вследствие присущей им высокой нормативности поведение экстерналов вызывает у них острое эмоциональное неприятие, которое способствует перерастанию конфликтной ситуации в конфликт.**

Личностная тревожность

- Тревожные личности испытывают дискомфот в общении с незнакомыми людьми, теряются в незнакомой обстановке. Им кажется, что их окружают недоброжелатели. Тревожный человек воспринимает других людей с недоверием, поэтому замечает в них прежде всего недостатки, не только реальные, но и мнимые, приписывает им недобрые намерения, предвзятость, агрессивность. Отсюда неприязнь к окружающим, иногда враждебность, стремление к доминированию и контролю над другими. Тревожному человеку трудно найти себе друзей. В то же время с теми людьми, которые готовы их защитить, дать надежные советы, тревожный сближается довольно легко, потому что они сулят ему безопасность, помогают избавиться от беспокойства. Ему особенно нравятся те, кто готов их похвалить, так как это внушает им уверенность в себе. Любители же покритиковать легко вызывают у них неприязнь и могут легко превратиться в заклятых врагов.

Личностная тревожность

- Среди тревожных встречается много так называемых «борцов за справедливость». Они везде усматривают криминал и искренне считают необходимым «поставить в известность кого следует».
- Личностная тревожность влияет и на когнитивную сферу человека, особенно на качества мышления. Высокотревожный человек крайне неуютно чувствует себя в сложных, нестандартных ситуациях. Он стремится скорее принять какое-то решение, чтобы избавиться от неприятного чувства неопределенности. В спешке ситуация упрощается, делаются примитивные выводы.
- Люди с высоким уровнем тревожности придерживаются черно-белого восприятия мира. Любой человек для них или хороший или плохой, или друг или враг. Никаких полутонов для них не существует. Сложившееся о ком-либо мнение является неизменным, более того, оно упорно навязывается другим. При этом отметаются любые, даже совершенно очевидные факты, если они не укладываются в привычную схему восприятия, не согласуются со сложившейся оценкой.

Личностная тревожность

- Человек с низким уровнем тревожности выглядит совсем по-другому. Он характеризуется преобладанием положительных эмоций, спокойным оптимизмом. Люди в основном кажутся ему хорошими. Порой это ведет к излишней доверчивости и снисходительности к недостаткам других, чем, к сожалению, иногда пользуются окружающие. Мышление такого человека отличается гибкостью, поэтому он не теряется в нестандартной, сложной обстановке. Он не любит ограничений и запретов, правил, инструкций, стремится к самостоятельности, свободе действий. В некоторых ситуациях подобное поведение выглядит как

Конфликтность в зависимости от тревожности

- **Психологические портреты личностей с высоким и низким уровнями тревожности со всей очевидностью демонстрируют конфликтогенные проявления высокой личностной тревожности. Причем она конфликтогенна в большей степени, если взаимодействуют полярные индивидуально-психологические типы. Человек с высокими показателями тревожности чаще выступает инициатором конфликта, «нападает» на менее тревожного оппонента, потому что тот является «удобной мишенью». Он ровен, спокоен, терпим, стабилен, миролюбив, поэтому от него с малой долей вероятности следует ожидать бурного отпора. Кроме этого, личность с умеренной тревожностью сама по себе служит конфликтогеном в силу своего спокойствия, уверенности, миролюбия, что ошибочно воспринимается высокотревожным партнером как проявление снисходительности.**

Различия в факторах конфликтности

- **Свойства личности влияют не только на ее потенциальную конфликтность, но и определяют избирательность по отношению к тем или иным факторам конфликтности. В проведенном нами исследовании причин конфликтов в педагогических коллективах было выявлено, что у представителей интернального типа чаще возникают конфликты, вызываемые нравственно-коммуникативными факторами, которые проявляются в общении с коллегами. Что касается экстерналов, то они чаще конфликтуют с администрацией по поводу функциональных причин, отражающих требования к деятельности. Эта закономерность вполне объяснима. Экстерналы же с их низкой самокритичностью, склонностью во всем винить обстоятельства, неисполнительностью являются «неудобными» объектами социального управления.**

Различия в факторах конфликтности

- **Экстерналы часто неадекватно воспринимают причины конфликтов. Например, пытаются объяснить невыполнение требований руководителя тем, что они невыполнимы в принципе из-за недостатка времени, средств, оборудования, людей и т. д. Их поведение в таких ситуациях поразительно точно иллюстрирует высказывание С. Королева: «Кто хочет работать, тот ищет средства, а кто не хочет – тот ищет причины».**
- **Различия в факторах конфликтности связаны и с личностной тревожностью. Согласно нашим данным, высокотревожные личности сензитивны к тем ситуациям, которые сопровождаются прямой или косвенной оценкой их компетентности, касаются их престижа, профессионального или личностного статуса.**

Предупреждение конфликтов

- **Универсальный путь предупреждения конфликтов – это знание их причин и механизмов возникновения и умение использовать эти знания. Не случайно древняя мудрость гласит: «Кто предупрежден, тот вооружен». Поскольку конфликты провоцируются конфликтогенами, которые чаще всего действуют непроизвольно, необходимо постоянно помнить о том, что любое неосторожное высказывание может спровоцировать конфликт: «слово – не воробей, вылетит – не поймаешь». Это первое правило предупреждения конфликтов. Второе – нужно проявлять эмпатию к собеседнику (чувствовать, что происходит у него в душе) и обладать навыками рефлексии (представлять, как наши слова и действия им воспринимаются).**

Предупреждение конфликтов

- ***Интернальный*** **тип. Люди этого типа особенно чувствительны к нормативной стороне человеческих отношений, особенно в практической, деловой сфере. Поэтому во взаимодействии с ними важно обращать внимание на организацию деятельности, не допускать безответственности, недисциплинированности, непоследовательности, излишнего стремления к материальной выгоде. Поскольку ведущая черта интерналов – направленность на дело, то конфликт с участием интернала часто является свидетельством неблагополучия в деятельности коллектива, группы или отдельных работников. Такие конфликты могут способствовать повышению эффективности деятельности, оздоровлению межличностных отношений.**
- **В целом личность с интернальным локусом контроля – это хорошо управляемая личность, но и ей требуется психологическая помощь. Иногда ее приходится выводить из состояния «зацикливания» на работе, оберегать от излишнего «самоедства».**

Предупреждение конфликтов

- *Экстернальный* тип. Регулируя взаимоотношения с экстерналами, важно учитывать одну из ведущих потребностей, присущих им, а именно: потребность в содействии. Экстерналы крайне чувствительны к оказанию им помощи, взаимовыручке или отказу в них. Важно помнить также, что личности с экстернальным локусом контроля склонны всюду видеть «замаскированных врагов», недоброжелателей. Так, например, они подозревают наушничество там, где его нет, требовательность считают придирчивостью, а собственную неисполнительность оправдывают «невыполнимостью требований». Поэтому основным правилом предупреждения конфликтов с экстерналами является показательная объективность. Психологическая помощь представителям экстернального типа должна направляться на коррекцию часто встречающихся у них состояний тревожности, депрессивности. Желательно создавать для них такие условия, которые требуют ослабления позиций авторитарности и догматизма.

Предупреждение конфликтов

- ***Высокотревожный*** **тип (нейротический) считается, пожалуй, самым конфликтным индивидуально-психологическим типом. Тем не менее предотвращение конфликтов с представителями этого типа вполне возможно при определенных условиях. Особенно важно не занижать оценку результатов их деятельности и самооценку, наоборот, нужно постоянно внушать им уверенность в своих силах. Необходимо предельно внимательно относиться к распределению поощрений, наград и премий, не допускать случаев превышения власти, проявления высокомерия и заносчивости. Высокотревожные личности позитивно реагируют на четкие, конкретные требования, а вот непоследовательности, «размытости» указаний не выносят.**

Предупреждение конфликтов

- **Они нуждаются в заинтересованном отношении и очень обижаются на невнимание к своей персоне. Особенно болезненно люди с высоким уровнем тревожности воспринимают ситуации, которые угрожают их статусу, самооценке, престижу (например, профессиональная аттестация, квалификационный экзамен и проч.). В таких ситуациях им необходима помощь в формировании у них чувства уверенности в успехе. Это достигается путем смещения акцента с внешней требовательности, категоричности и высокой значимости в постановке задач на содержательное осмысление деятельности и конкретное планирование по подзадачам. Такая работа необходима постоянно, но особенно важна она в конфликтных ситуациях.**

Патологически конфликтные личности

- **Все эти рекомендации в целом ряде случаев помогают предотвратить конфликты. Однако встречаются и такие люди, на которых данные приемы, не действуют, они конфликтуют везде, всегда, со всеми. Среди них с известной степенью условности можно выделить следующие типы.**
- ***Демонстративные.*** **Характеризуются стремлением всегда быть в центре внимания, пользоваться успехом. Даже при отсутствии каких-либо оснований они могут пойти на конфликт, чтобы хотя бы таким способом быть на виду.**

Патологически конфликтные личности

- ***Ригидные.*** **В психологических словарях ригидность определяется как затрудненность – вплоть до полной неспособности – в изменении намеченной субъектом программы деятельности в условиях, требующих ее перестройки. Ригидный человек – это человек негибкий, непластичный, ориентированный на строгие стереотипы, «штампы». Его характеризуют честолюбие, завышенная самооценка, категоричность, нежелание и неумение считаться с мнением окружающих. Он придерживается раз и навсегда сложившегося мнения, считает его единственно правильным, часто проявляет бесцеремонность, грубость. В образной форме поведение ригидных можно охарактеризовать такой фразой: «Если обстоятельства их не устраивают, тем хуже для обстоятельств».**

Патологически конфликтные личности

- *Неуправляемые*. Люди, относящиеся к этой категории, отличаются им-
- пульсивностью, непредсказуемостью поведения, отсутствием самоконтроля,
- агрессивностью. Они часто ведут себя вызывающе.
- *Сверхточные* – это обычно добросовестные работники, особо скрупулезные и педантичные, предъявляющие ко всем, в том числе и к себе, завышенные требования. Всякого, кто не отвечает этим требования (а это большинство из нас), они подвергают жесткой критике. Сверхточные характеризуются повышенной тревожностью, подозрительностью. Они весьма чувствительны к оценкам окружающих, особенно руководителей. Плохое настроение начальника может совсем выбить их из колеи, так как они его причину видят в себе.

Патологически конфликтные личности

- *Рационалисты.* К этому типу относятся расчетливые, прагматичные люди, готовые к конфликту в любой момент, когда есть реальная возможность достижения посредством этого конфликта собственных целей. Долгое время рационалисты могут исполнять роль дисциплинированных, беспрекословных подчиненных. Однако, если под руководителем вдруг «закачается кресло», они сразу проявят себя, первыми предав руководителя.
- *Безвольные.* Отсутствие собственных убеждений и принципов может сделать безвольного человека послушным орудием в руках лица, под влиянием которого он оказался. Опасность этого типа в том, что его представители обычно пользуются репутацией милых, добрых, безобидных людей, от них не ждут неприятностей, предвзятости. Поэтому их выступление в качестве инициатора конфликта воспринимается как «глас истины».

Стили разрешения конфликтов

- ***Стиль конкуренции.*** **Личность, предпочитающая этот стиль, стремится удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других. Для достижения этой цели нужны значительные волевые усилия и, если воля данного оппонента конфликта сильнее, то цель достигается. Вот примеры тех случаев, когда можно использовать стиль конкуренции:**
- **вы обладаете достаточным авторитетом, и является очевидным, что предлагаемое вами решение наилучшее;**
- **решение нужно принять быстро, и вы имеете достаточно власти для этого;**
- **вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;**
- **вы находитесь в критической ситуации, которая требует немедленного реагирования.**

Стили разрешения конфликтов

- *Стиль уклонения* **реализуется тогда, когда вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете с партнером для выработки общего решения проблемы, а уходите от нее. Этот стиль продуктивен, если:**
- **затрагиваемая проблема не столь важна для вас;**
- **вы чувствуете, что находитесь в безнадежном положении;**
- **вы предчувствуете правоту оппонента;**
- **он обладает большей властью;**
- **вы хотите выиграть время;**
- **проблема очень сложна и в данный момент ее позитивное решение невозможно.**

Стили разрешения конфликтов

- *Стиль приспособления* означает, что вы действуете совместно с другим человеком, принося в жертву собственные интересы. Этот подход можно использовать, когда:
- исход дела важен для другого человека и не существенен для вас;
- вы хотите сохранить добрые отношения с партнером;
- у вас мало власти и мало шансов победить;
- оппонент извлечет из этой ситуации полезный урок.
- Следует, однако, иметь в виду, что приспособление недопустимо, если вы чувствуете, что другой человек не собирается в свою очередь поступиться чем-либо.

Стили разрешения конфликтов

- *Стиль сотрудничества.* **Вы активно участвуете в разрешении конфликта, отстаивая свои интересы, но стараясь при этом учитывать интересы партнера. Этот стиль приемлем в следующих случаях:**
- **решение проблемы важно для обеих сторон;**
- **у вас тесные и длительные отношения с партнером;**
- **вы располагаете достаточным временем;**
- **вы оба способны выслушать**
- **друг друга;**
- **вы обладаете равной властью**
- **или игнорируете разницу в**
- **статусах.**
- **Стиль сотрудничества – это**
- **самый трудный, но и самый**
- **продуктивный стиль.**

Стили разрешения конфликтов

- ***Стиль компромисса.*** **Суть его заключается в том, что вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их частично, другая сторона делает то те самое. Компромисс возможен в тех случаях, если:**
- **вы и партнер обладаете**
- **одинаковой властью;**
- **имеете взаимоисключающие**
- **интересы;**
- **вас устраивает временное решение**
- **проблемы;**
- **другие подходы оказались**
- **неэффективными;**
- **компромисс позволяет сохранить**
- **отношения, и вы предпочитаете получ**
- **хоть что-то, нежели все потерять.**

Прямые способы разрешения к конфликтов (административные)

- 1. Руководитель по очереди приглашает к себе оппонентов и просит изложить суть конфликта. Самое главное при этом – пресекать попытки «очернения» одного оппонента другим, чтобы получить как можно больше объективной информации. Затем руководитель тщательно анализирует ситуацию, если необходимо, пополняет запас социально-психологических знаний и приходит к определенному мнению. После этого приглашаются оба оппонента, и им объявляется решение.
- 2. Бывает так, что конфликт слишком затянулся, и оппоненты категорически отказываются «пойти на мировую». Более того, они начинают «вербовать» сторонников среди членов коллектива. В этом случае руководитель приглашает обоих оппонентов и выдвигает требование прекратить конфликт, т.к. он мешает делу.
- 3. Можно предложить конфликтующим высказать свои претензии друг другу на собрании группы или специальной конфликтной комиссии. Последующее решение принимается на основе выступлений членов группы.

Косвенные способы разрешения конфликтов

- имеют несколько игровой характер, требуют присутствия третьего лица, которое обладает определенной психологической подготовкой. Эти способы не всегда сразу приводят к примирению сторон, но позволяют «разрядить» ситуацию, ослабить негативные эмоции и взаимную враждебность противников.
- 1. Принцип «авторитетного третьего». Известно, что конфликт формирует резко негативные установки противников по отношению друг другу. Вот здесь и нужен «третий», кто как бы ненароком, вскользь высказывает одобрение или похвалу в адрес одного оппонента от лица другого.

Косвенные способы разрешения конфликтов

- **2. Принцип «выхода чувств». В основе этого способа лежит один из принципов гуманистической психотерапии, сформулированный К. Роджерсом: «Если человеку позволить свободно выразить свои отрицательные эмоции, они сменятся положительными». Исходя из этого принципа, можно предоставить оппонентам возможность от души пожаловаться на обидчика. Как правило, к концу «обвинительной речи» отношение к партнеру начинает меняться. Даже если это не случится сразу, то обязательно произойдет позднее.**

Косвенные способы разрешения конфликтов

- **3. Принцип «обнажения агрессии». Оппоненты включаются в ситуацию открытого противостояния и свободно выражают свою неприязнь друг к другу. Третье лицо как бы потакает ссоре. Агрессия находит выход и ее накал ослабляется. В то же время присутствие «свидетеля» не позволяет оппонентам перейти к ненормативным действиям.**
- **4. Принцип «обмена позиций». Конфликтующим предлагается как бы поменяться местами, т.е. вообразить себя оппонентом и от его имени высказать все обвинения, которые приходят в голову. Этот способ помогает понять мотивы поведения соперника и уменьшает взаимную враждебность.**

Косвенные способы разрешения конфликтов

- 5. Совместный анализ конфликтной ситуации является одним из самых эффективных приемов разрешения конфликтов в том случае, если оппоненты одинаково активно стремятся к взаимному примирению, настроены на продолжение общения и сотрудничества. Однако этот метод требует времени, умения выслушать и понять аргументы друг друга.
- 6. Принцип «эмоционального возмещения». Оппонент – инициатор конфликта рассматривается как существо страдающее. Неважно, что на самом деле это не так. Но он ждет сочувствия и должен его получить, но в своеобразной форме. Например, такой: «Надо же, вы такой эрудированный, любящий поэзию человек. Как же случилось, что не сдержались и ответили М.И. так грубо?». Этот способ особенно эффективен во взаимодействии с экстерналами.

Спасибо за внимание!