



# ТЕМА 1.2.2. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В КОЛЛЕКТИВЕ

**Автор:**

*Карпиевич Виктор Александрович*





## РАССМАТРИВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ

1. Изучите теорию.
2. Пройдите тест и оцените конфликтная ли вы личность?
3. Рассмотрите примеры конфликтных ситуаций и проанализируйте их.





## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Светлов, В. Введение в конфликтологию. – М. : Флинта, НОУ ВПО Московский психолого-социальный университет, 2015. – 528 с.
2. Еникеев, М.И. Общая и социальная психология : Учебник. 2-е изд. / М.И. Еникеев. – М. : Инфра-М, 2016. – 640 с.
3. Майерс, Д. Социальная психология. – СПб. : Питер, 2016. – 800 с.
4. Большой психологический словарь / Под ред. Б.Г. Мещерякова, В. П. Зинченко Большой психологический словарь / Под ред. Б.Г. Мещерякова, В.П. Зинченко. – М. : АСТ Москва Большой психологический словарь / Под ред. Б.Г. Мещерякова, В.П. Зинченко. – М. : АСТ Москва, Прайм-Евროзнак, 2009. – 816 с.





## ***Конфликт —***

***одно из самых распространенных явлений в жизни и общении людей. На протяжении всей своей истории люди не могли обойтись без того, чтобы не конфликтовать, начиная с незначительной ссоры между соседями и кончая войной.***





***«Конфликты – это норма жизни.  
Если в вашей жизни нет  
конфликтов, проверьте, есть ли у  
вас пульс».***

***Чарльз Ликсон***



Конфликт (лат.) –  
столкновение противоположно  
направленных  
(внутриличностных,  
межличностных,  
межгрупповых) интересов



# КОНФЛИКТ



## РЕАЛЬНЫЙ

противоречие, разногласие в интересах, желаниях, стремлениях, нарушающее нормальное взаимодействие людей, мешающее достигать цели и приводящее к противоборству. Разрешение такого конфликта направлено на *достижение определенного результата* — устранение противоречия.

## НАДУМАННЫЙ (НЕРЕАЛИСТИЧЕСКИЙ)

целью конфликтующих сторон является *выражение отрицательных эмоций*, выяснение отношений, а не устранение реального препятствия, противоречия. Конфликт здесь лишь повод обидеть, уязвить, унижить собеседника; зачастую, если спросить у конфликтующих: «Что вы реально хотите выяснить, чего добиться?», то они сами не могут ответить на этот вопрос.

# ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА

---

**▣ Различия в целях, интересах, мнениях, взглядах на жизнь, способах достижения цели, в индивидуальных особенностях людей.**

**▣ На агрессию отвечаешь еще большей агрессией.**

**▣ Конфликтогены:**  
— проявления превосходства;  
— проявления агрессивности;  
— проявления эгоизма.



# Существует четыре типа конфликтов

**внутриличностный**

**межличностный**

**Типы  
конфликтов**



```
graph TD; A[внутриличностный] --> B[межличностный]; B --> C[между личностью и группой]; C --> D[межгрупповой]; D --> A;
```

**межгрупповой**

**между личностью и группой**

## *Конфликт –*

---

*это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, а также способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, точек зрения и интересов.*

*Это нормальное проявление связей и отношений.*



## *Последствия конфликта:*

1. Новые,  
нестандартные способы  
решения проблемы.

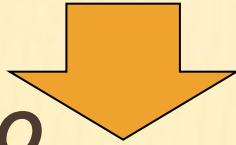
2. Разрыв отношений  
между конфликтующими  
сторонами.



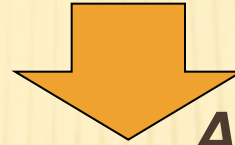
# ПУТИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

---

## ПАССИВНО



*уже после конфликта, можно еще долго переживать, что не сообразил, как ответить на хамство или обиду, не успел, не заметил, не ... и еще много всяких «не»; настроение испорчено, чувствуешь себя униженно, сомневаешься в своих силах, недоволен собой. Налицо — моральный ущерб.*



## АКТИВНО

*есть серьезная опасность пострадать физически (или морально), если противник окажется сильнее. Опять-таки — моральная или физическая травма.*

# СПОСОБЫ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

---

- Давление
  - Уход
- Подчинение
- Компромисс
- Сотрудничество

## ▣ **ДАВЛЕНИЕ**

---

Стремление добиться своего за счет другого, «силовой» способ разрешения конфликта.

Эта стратегия оправдана в критических ситуациях, когда решаются жизненные вопросы. Выигрывает тот кто сильнее.

Цена победы – разрыв отношений, страдания проигравшего.

Чаще всего эту стратегию используют люди, уверенные в себе, агрессивные, амбициозные.



## ▣ УХОД

Уклонение от принятия решений.

Эта стратегия используется в том случае, когда цена вопроса не велика или нужна пауза для принятия окончательного решения. Достоинством этой стратегии можно считать сохранение отношений, однако в этом случае ни одна из сторон не получает преимущества, конфликт не разрешен, а только притушен.

Чаще всего стратегию «избегания» используют люди, неуверенные в себе или находящиеся в тисках непреодолимых обстоятельств.



## ▣ **ПОДЧИНЕНИЕ**

Принесение в жертву собственных интересов ради интересов другого. Эта стратегия уместна в том случае, когда ради видимости сохранения партнерских отношений человек готов жертвовать своей выгодой. В этом случае сторона, идущая на уступки, проигрывает другой стороне. Сохранение истинных партнерских отношений в этом случае проблематично.

Данная стратегия характеризует мирного, уступчивого человека.





## ▣ КОПРОМИСС

Метод взаимных уступок. Компромисс дает возможность частично учесть интересы обеих сторон. Стратегия уместна в том случае, если сохранение отношений с партнером важнее выгоды или когда другие способы разрешения конфликта не эффективны.

Она свидетельствует о гибкости, дипломатичности применяющих ее людей.



## ▣ СОТРУДНИЧЕСТВО

---

Поиск решения, устраивающего обе стороны. Эта стратегия является самой эффективной, потому что в этом случае выигрывают обе стороны.

Этой стратегии обычно придерживаются сильные, зрелые, уверенные в себе люди.

Стратегия укрепляет отношения и дает взаимные выгоды.



# СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

(по К.Томасу и Р.Килману)

X

Высокая заинтересованность в себе

СОПЕРНИЧЕСТВО

(свой боец)



СОТРУДНИЧЕСТВО

(свой друг)



КОМПРОМИСС

(примиритель)



УКЛОНЕНИЕ

(избегатель)



ПРИСПОСОБЛЕНИЕ

(лакировщик)

Низкая заинтересованность в себе



Активные действия



Пассивные действия

Индивидуальные  
действия

Совместные действия

Y

ПОБЕДА - ПРИЧИНА НЕНАВИСТИ, И ПОБЕДИТЕЛЬ НЕ СЧАСТЕН (Будда)



# Пути разрешения конфликта



# Анализ конфликтной ситуации



Какая проблема послужила толчком к возникновению конфликта?

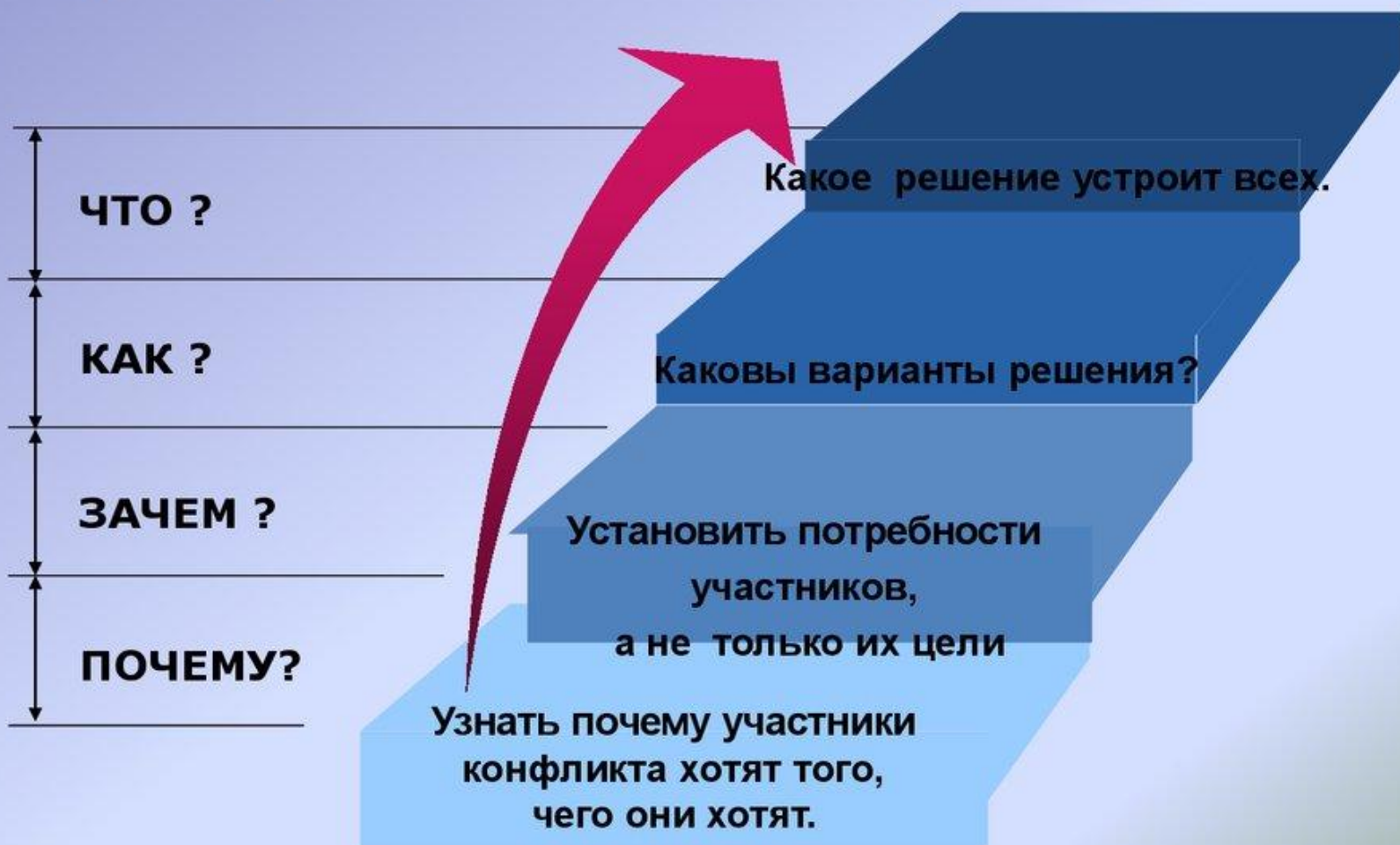
Участники конфликта

Действия одной стороны конфликта

Действия другой стороны конфликта

В чем суть конфликта?

# Алгоритм эффективного разрешения конфликта



# ТАКТИКА ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

1. Нельзя откладывать решение назревшего конфликта.
2. Если конфликт неизбежен, сами выступайте его инициатором.
3. Стремитесь искренне и серьёзно понять точку зрения другого.
4. Свою ошибку, неверный шаг признавайте быстро, опережайте возможную критику.
5. Удерживайте за собой инициативу, диктуя эмоции, в первую очередь – спокойствие.

# Что делать?

1. Если конфликт все-таки назревает, то надо дать выход своим чувствам.
2. Сказать человеку, с которым конфликтуете, то, что вы чувствуете, например: я злюсь, грущу, мне одиноко. Ведь он может и не знать, какая буря эмоций кипит внутри вас.
3. Попробуйте встать на позицию вашего недруга.
4. Избегайте взаимных оскорблений.
5. Учитесь принимать и уважать чужую точку зрения.
6. Найдите авторитетного третьего товарища, кто мог бы разобраться в конфликте.





# ТЕСТ

---

## «ОЦЕНИТЕ УРОВЕНЬ КОНФЛИКТНОСТИ»

***Конфликтная ли вы личность?***

***Чтобы узнать это, воспользуйтесь  
тестом, выбрав по одному ответу  
на каждый вопрос.***

**1. В общественном транспорте  
начался спор на повышенных  
тонах. Ваша реакция?**

- A) не принимаю участия;
- Б) кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой;
- В) активно вмешиваюсь, чем «вызываю огонь на себя».

**2. Выступают ли вы на собраниях с критикой лидеров?**

А) нет;

Б) только если имею для этого веские основания;

В) критикую по любому поводу не только лидеров, но и тех, кто их защищает.

### **3. Часто ли спорите с друзьями?**

- А) только если люди необидчивые;
- Б) лишь по принципиальным вопросам;
- В) споры – моя стихия.

**4. Очереди, к сожалению, прочно вошли в нашу жизнь. Как вы реагируете, если кто-то лезет в обход?**

---

А) возмущаюсь в душе, но молчу: себе дороже;

Б) делаю замечание;

В) прохожу вперед и начинаю наблюдать за порядком.

**5. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?**

---

- А) не буду поднимать бучу из-за пустяков;
- Б) молча возьму солонку;
- В) не удержусь от едких замечаний и, быть может, демонстративно откажусь от еды.

**6. Если на улице, в транспорте вам наступили на ногу...**

- А) с возмущением посмотрю на обидчика;
- Б) сухо делаю замечание;
- В) выскажусь, не стесняясь в выражениях!

**7. Если кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась:**

А) промолчу;

Б) ограничусь коротким тактичным комментарием;

В) устрою скандал.



**8. Не повезло в лотерее. Как вы к этому отнесетесь?**

---

- А) постараюсь казаться равнодушным, но в душе дам себе слово никогда больше не участвовать в ней;
- Б) не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;
- В) проигрыш надолго испортит отношение.

---

***Теперь подсчитайте набранные очки, исходя из того, что каждое***

***«А» - 4 очка,***

***«Б»- 2,***

***«В» - 0.***

## От 22 до 32 очков.

---

Вы тактичны и миролюбивы, ловко уходите от споров и конфликтов, избегаете критических ситуаций в школе и дома. Изречение «Платон мне друг, но истина дороже!» никогда не было вашим девизом. Может быть, поэтому вас иногда называют приспособленцем. Наберитесь смелости, если обстоятельства требуют высказываться принципиально, невзирая на лица.

## От 12 до 20 очков.

---

Вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтуете, лишь если нет иного выхода и другие средства исчерпаны. Вы твердо отстаиваете свое мнение, не думая о том, как это отразится на вашем положении в обществе или приятельских отношениях. При этом не выходите за рамки корректности, не унижаетесь до оскорблений. Все это вызывает к вам уважение.

## **До 10 очков.**

---

Споры и конфликты – это воздух, без которого вы не можете жить. Любите критиковать других, но если слышите замечания в свой адрес, можете «съесть живьем». Ваша критика – ради критики, а не для пользы дела. Очень трудно приходится тем, кто рядом с вами. Ваша несдержанность и грубость отталкивают людей. Не поэтому ли у вас нет настоящих друзей? Словом, постарайтесь перебороть свой вздорный характер!

# ПРИМЕРЫ

---

- Автобус резко затормозил, и пассажир, чтобы не упасть, ухватился за руку стоящей рядом полногрудой женщины. Та (раздраженно):
  - – Вы не могли бы хвататься за что-либо другое?
  - – Не искушайте меня, мадам...
  - – Нахал!

- Утро. Родители собираются на работу. Дочка уже позавтракала и убежала в школу. Отец зашел на кухню и... полкой пиджака нечаянно задел чашку, которую дочка, торопясь, оставила на краю стола. Чашка падает на пол и разбивается на мелкие куски. Жена, мирно «рисовавшая лицо» перед зеркалом в прихожей, кидается на кухню:
- – Экий ты неуклюжий! Всю посуду в доме перебил, – кричит она на мужа.
- – Потому что все не на своем месте!
- – Тебе только бы указывать! Сам за собой никогда не убираешь!
- И так далее.

- Водитель троллейбуса в порядке личной инициативы взялась во время следования по маршруту просвещать пассажиров на разные темы: правила дорожного движения, правила хорошего тона и т. п. Динамик в салоне не умолкал, бесконечно повторяя прописные истины. Пассажиры выражали дружное возмущение таким навязчивым «сервисом», многие жаловались, что выходили из троллейбуса в скверном настроении.



- Между двумя сотрудниками за время совместной работы не сложились отношения. Однажды в разговоре один из них неудачно выразился, на что второй обиделся, хлопнул дверью и написал жалобу на первого. Руководитель вызвал «обидчика» и заставил его извиниться. «Инцидент исчерпан», – удовлетворенно заявил руководитель, имея в виду, что конфликт разрешен. Так ли это?

- Определите природу конфликта в следующей ситуации.
- Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности.
- Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт.

- 
- Определите природу конфликта в следующей ситуации.
  - Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда, и добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

- 
- Определите природу конфликта в следующей ситуации.
  - На совещании один из подчиненных, не выдержав нажима руководителя, в полушутливой форме обратил на этот нажим внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

- 
- Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.
  - Начальник отдела в конце рабочего дня обращается к сотруднику с просьбой остаться после работы для составления срочного отчета. Сотрудник отказывается, ссылаясь на усталость и на то, что рабочий день уже закончился.

- В конструкторском бюро не сложились отношения начальника отдела с коллективом. Начальник отдела был назначен на должность два месяца назад. До этого он работал в другом отделе, имел хорошую репутацию как специалист. Имеет большое количество изобретений, один из научных проектов, руководителем которого он был как ведущий инженер по предыдущей должности в другом отделе, получил высшую оценку на международной выставке.
- Проанализируйте, какие причины могли лечь в основу конфликта между новым начальником и коллективом?

- Вы начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту случайно встречаете свою подчиненную – молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А вы видите ее не только в полном здравии, но отдохнувшей и даже, как вам показалось, похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. Во вверенном вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ.
- Что вы скажете своей сотруднице? С чего начнете разговор? Чем должен завершиться этот инцидент?

- Вы опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили нескольких лучших сотрудников на поощрение. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия - Васильев, которого вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, но грамоту и премию по неизвестным для вас причинам ему не вручили. На следующий день, еще не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Васильевым в коридоре.
- Каковы возможные варианты развития возникшей ситуации? Как бы вы повели себя в каждом из этих вариантов?



- 
- Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.
  - *Вопрос.* В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.



# ТЕМА 2.6. МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

**Автор:**

*Карпиевич Виктор Александрович*

