**Участники конфликтных ситуаций**

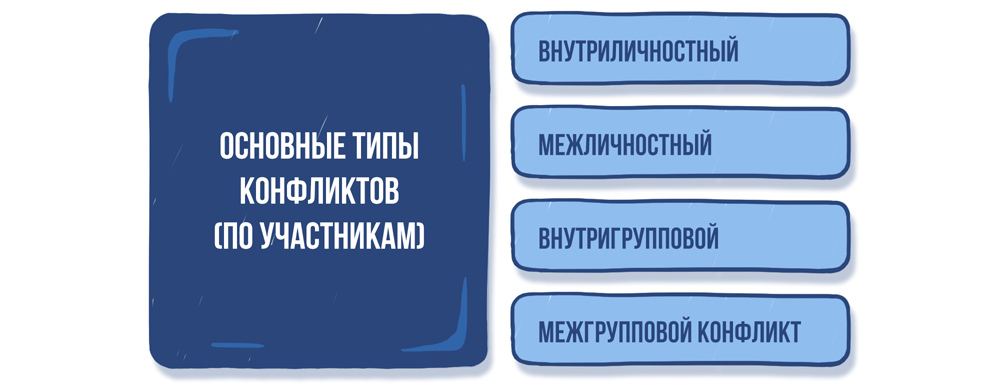
**[Участники конфликтных ситуаций](https://e-mba.ru/campus/delovye_kommunikacii/uchastniki_konfliktnyh_situacii1)**

Типы личности

Изучите материал главы курса

**Основные участники конфликтных ситуаций**

Один из основных элементов конфликта — его участники.



**Внутриличностный конфликт** — это внутреннее противоречие мотивов, потребностей, ценностей, интересов и поведения у одного и того же человека. Чаще всего его можно определить как конфликт чувства и долга, желаний и возможностей.

**Межличностный конфликт** – столкновение интересов двух (и более) человек, борьба за те или иные ограниченные ресурсы (от финансов до внимания лидера).

**Внутригрупповой конфликт** – противостояние между личностью и группой или между отдельными частями группы (коалициями).

ПРИМЕР

Как показал Хоторнский эксперимент, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт.

Например, кто-то захочет заработать побольше, делая сверхурочную работу, перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое  «чрезмерное» усердие как негативное поведение.

**Межгрупповой конфликт** - сторонами конфликта являются социальные группы, преследующие разные цели и препятствующие друг другу в их достижении. Это может быть конфликт между представителями различных социальных категорий.

Современная  конфликтология подразделяет всех участников конфликта на основных (прямых) и неосновных (косвенных).

**Основные участники конфликта** - непосредственные стороны, участвующие в противостоянии. Им принадлежит решающая и активная роль в зарождении и развитии конфликта. Основные участники конфликта являются его главными действующими лицами, и противоречие именно их интересов лежит в основе противоборства.

В связи с тем потенциалом, которым обладают стороны, участвующие в конфликте, выделяют такое понятие, как ранг оппонента. Чем больше у участника конфликта имеется возможностей влиять на ход противоборства, тем выше его ранг. При этом ранжирование можно производить по разным критериям: физической силе, политической и экономической мощи, административному или информационному потенциалу и т. д. Ранг участников конфликта может быть связан с их социальным статусом — положением, занимаемым в обществе в соответствии с профессией, возрастом, семейным положением и социальной ролью.

Позиции основных участников конфликта прямо определяют динамику и характер конфликтного взаимодействия.

ВАЖНО

Только прямые участники, по сути, являются субъектами, разрешающими конфликт. Все остальные в той или иной мере могут только способствовать или препятствовать разрешению.

В рамках внутрикорпоративных субординационных конфликтов можно выделить следующих основных участников:

Руководитель – Подчиненный  
Руководитель – Коллега (равный по должности)  
Руководитель – Вышестоящий руководитель

К **неосновным (косвенным)** относятся все остальные участники конфликта. Неосновных участников конфликта называют также «третьей стороной».

Роль неосновных участников конфликта может быть как конструктивной, так и деструктивной: они могут способствовать не только разрешению или предупреждению конфликта, но и, наоборот, его обострению. При этом результат вмешательства неосновного участника в конфликт может и не совпадать с его целями.

Важную роль в возникновении и развитии конфликта имеют и другие его участники:

* Инициаторы (зачинщики)
* Организаторы
* Пособники
* Посредники (медиаторы)

**Инициаторы (зачинщики)** — те участники конфликта, которые берут на себя инициативу в развязывании столкновений между другими лицами или группами лиц. После того как конфликт возник, его инициатор иногда не принимает в нем участия. Например, он может отойти в сторону либо и вовсе уволиться, а конфликт продолжит развиваться.

**Организаторы** — группа (или один человек), разрабатывающая общий план противостояния с оппонентом с целью разрешения противоречия в свою пользу. Организовать конфликт — значит продумать всю его динамику таким образом, чтобы предполагаемые выгоды в результате его окончания были больше, нежели потери. Организаторами могут выступать как основные, так и неосновные участники конфликта.

**Пособники** — лица, которые помогают участникам конфликта в его развязывании, организации и развитии. Пособниками могут выступать как спонтанные группы лиц, так и специально созданные, а также отдельные личности. Помощь, оказываемая пособниками, может носить самый разный характер: материальный, информационный, психологический, административный и т. д.

**Посредники (медиаторы)** — третья сторона в конфликте и его косвенные участники. Роль посредника — это роль авторитетного помощника, призываемого субъектами конфликта для разрешения проблемы. В этой роли могут выступать как отдельные лица, так и организации.

**Важная черта посредника** — это его авторитет, признанный обеими сторонами конфликта. Поэтому в качестве медиатора могут выступать только люди или организации, которые выбираются обеими сторонами конфликта. Эту роль могут играть как официальные лица и организации, так и неофициальные, часто эта роль в компании достается руководителю.

**Для эффективного разрешения конфликта очень важно правильно выявить его основных и косвенных участников!**

ПРИМЕР

*Во время производственного совещания при обсуждении результатов выполнения договорных обязательств руководительница проекта, комментируя неудачный, с ее точки зрения, эпизод взаимодействия с заказчиком одной из сотрудниц, с сарказмом заметила, что на занятия макияжем она, по-видимому, тратит существенно больше времени, чем на  подготовку решений и их качественное оформление. Совершенно неожиданно для руководителя сотрудница расплакалась и выбежала из кабинета. После перерыва, во время продолжения совещания, руководитель заметила, что все участники отвечали на вопросы повестки как-то уж очень формально или просто молчанием.*

*Стало ясно, что это согласованная коллективная реакция на этическую ошибку. Попытка выяснить отношения, признав эту ошибку, ни к чему не привела. Энергия протеста была слишком большой и требовала специальных действий по урегулированию отношений. Обращение к помощи посредников и их работа со сторонами в конфликте позволила выяснить, что выпад руководительницы совпал по времени с другой обидной и переживаемой ситуацией и послужил поводом для эмоциональной разрядки.*

*С другой стороны, большинство примкнувших к акции протеста к самому инциденту отнеслись либо иронически, либо вообще оказались солидарны с замечанием руководителя, но не могли вести себя иначе, чем этого требовала корпоративная норма.*

*Лишь несколько человек - инициаторов акции - были сильно встревожены такой резкой реакцией сотрудницы на замечание. И только один человек из всех участников совещания и в целом работ по данному проекту рассматривал произошедшее практически как личное оскорбление со стороны начальника.*

В приведенном примере прямыми участниками можно назвать руководителя и несколько человек - инициаторов акции протеста. Но только детальный анализ интересов и целей, а также особенностей их предыдущей деятельности позволит понять, чьи позиции в данном конфликте на самом деле являются ведущими, чьи противоречия воплотились в конкретный образовавшийся конфликт.

При этом возможны такие ситуации, когда прямые участники не выступают непосредственно действующими лицами в определенной конфликтной ситуации. Непосредственные участники конфликта - те, кто своими прямыми действиями вовлечен в конфликтное взаимодействие.

Это исполнители, своеобразные актеры, действующие по некоторому сценарию, зачастую не вполне осознавая свою роль, реальный характер происходящего и возможные последствия. Конечно, «актер» может проявлять какую-то самостоятельность в тактических моментах, но только тогда, когда в одном лице совпадают и прямой, и непосредственный участники. Мы видим на сцене конфликта подлинное действующее лицо – его субъект.

Такими «актерами» в данном случае оказались втянутые в конфликт остальные участники совещания, которые своими согласованными действиями поддержали инициативную группу (тех, кто затеял во время перерыва своеобразную акцию протеста), просто следуя корпоративной норме. Но именно поведение коллектива в целом обусловило такое явление, как сторона конфликта.

Зачастую принятие той или иной стороны в конфликте вовсе не связано с отношением к поднимаемому в нем вопросу или другими содержательными и даже формальными особенностями взаимодействия.

Такая позиция в конфликте может быть обусловлена сложившимися отношениями и реализуется независимо от конкретной ситуации (друзья вступаются друг за друга, подростки группой выступают против взрослых, женщины поддерживают других женщин в конфликте с мужчиной и т. п.).

В то же время наличие на стороне одного из основных действующих лиц дополнительных участников, даже тогда, когда они непосредственно не вовлечены в конфликтное взаимодействие, может рассматриваться как дополнительный ресурс участника, который учитывается при принятии решений.

**По приверженности к конфликтам сотрудников можно разделить на 3 группы:**

1. Устойчивые к конфликтам.
2. Удерживающиеся от конфликтов.
3. Конфликтные.

Установлено, что соотношение конфликтных сотрудников от общего числа составляет примерно 6-7 %. По мнению английского исследователя Роберта Брамсона, чтобы обеспечить в коллективе благоприятный психологический климат, нужно целенаправленно работать лишь с частью персонала, так называемыми «трудными субъектами», составляющими примерно 1/10 от общего числа. Остальные 9/10 сами стремятся к стабильности и не заинтересованы в конфликтных ситуациях.

ИНТЕРЕСНО

До недавнего времени психологи считали, что эмоции человека, выражаемые мимикой, интонациями и жестами, никогда не лгут.

Однако американские ученые в конце прошлого века впервые заговорили о том, что некоторые проявления эмоций могут стать нашими помимо нашей воли.

Например, ими можно «заразиться» в коллективе, если между двумя или несколькими сотрудниками существует закоренелый межличностный конфликт.

Сотрудникам, которые работали друг с другом до начала конфликта, «чужие» эмоции не опасны.

А вот для новоиспеченного сотрудника они могут оказаться вирусом, заразившись которым, он будет считать, что испытывает свои собственные эмоции, и включится в конфликт.

**Типы конфликтных личностей**

**Конфликтность** - это интегративное свойство личности, определяющее не только технологию управления конфликтной ситуацией, но и мотивацию конфликта, жизненную позицию.

В интеллектуальной сфере конфликтность определяется такими свойствами, как гибкость ума, нестандартность мышления, уровень знаний по психологии, теории и практике конфликта.

В эмоциональной сфере уровень конфликтности определяется наличием таких черт, как тревожность, уверенность в себе, умение управлять стрессом.

В мотивационной сфере уровень конфликтности личности зависит от умения отнестись к конфликту как средству разрешения противоречия, преобладания мотивации развития конфликта или избегания его.

| Тип конфликтной личности | Поведенческие характеристики |
| --- | --- |
| Демонстративный | * Любит быть в центре внимания, хорошо выглядеть в глазах других. * Хорошо умеет адаптироваться к различным ситуациям. * Отношение к людям определяется тем, как они относятся к нему. * С трудом планирует свою деятельность и часто не осуществляет планы. * Эмоциональные реакции преобладают над рациональными. * Систематической, вдумчивой работы избегает. * Легко такому человеку даются несерьезные, неглубокие конфликты, в них он любуется своими страданиями и стойкостью. * Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя нормально или даже хорошо, для него конфликт становится «сценой». |
| Ригидный | * Подозрителен, прямолинеен, негибок. * Самооценка такого человека часто завышена. * Постоянно требует подтверждения собственной значимости. * Не умеет учитывать изменения ситуации и обстоя­тельств. * С трудом принимает иные точки зрения. * Выражение недоброжелательности со стороны окружающих воспринимает как обиду. * Не умеет быть критичным к собственным действиям. * Болезненно обидчив, чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям. * В ситуации конфликта не может быстро переключиться, поискать решение, упорно настаивает на своем, при любом поводе обижается и закрывается от общения. |
| Неуправляемый | * Импульсивен, недостаточно контролирует себя. * Отличается плохо предсказуемым поведением, часто ведет себя вызывающе, агрессивно. * Может не обращать внимания на общепринятые нормы общения. * Несамокритичен. В неудачах чаще всего винит других людей. * Не может грамотно планировать деятельность, реализовывать планы. * Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами. * Из прошлого опыта извлекает мало уроков. * В конфликте ведет себя очень эмоционально, не может сдерживать себя, тем самым разжигая конфликт и переводя его в деструктивную фазу. |
| Сверхточный | * Скрупулезно относится к работе, чрезмерно чувствителен к деталям. * Предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, «придирается» к мелочам. * Тревожен, болезненно воспринимает любые замечания. * Может разорвать отношения из-за кажущейся обиды. * Сильно переживает любые свои ошибки, подчас расплачиваясь болезнями (бессонница, головные  боли  и т. п.). * Сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях. * Слабо чувствует реальные взаимоотношения в группе. * В конфликте «застревает» на мелочах, деталях. |
| Бесконфликтный | * Внутренне непоследователен, противоречив. * Обладает легкой внушаемостью, зависит от мнения окружающих. * Ориентируется на сиюминутный успех. * Недостаточно хорошо видит перспективу, почти не задумывается над причинами и последствиями поступков - как своих, так и окружающих. * Излишне стремится к компромиссу. * Не умеет быть настойчивым. * В конфликте старается избегать и не замечать его, что не позволяет разрешить противоречие. |

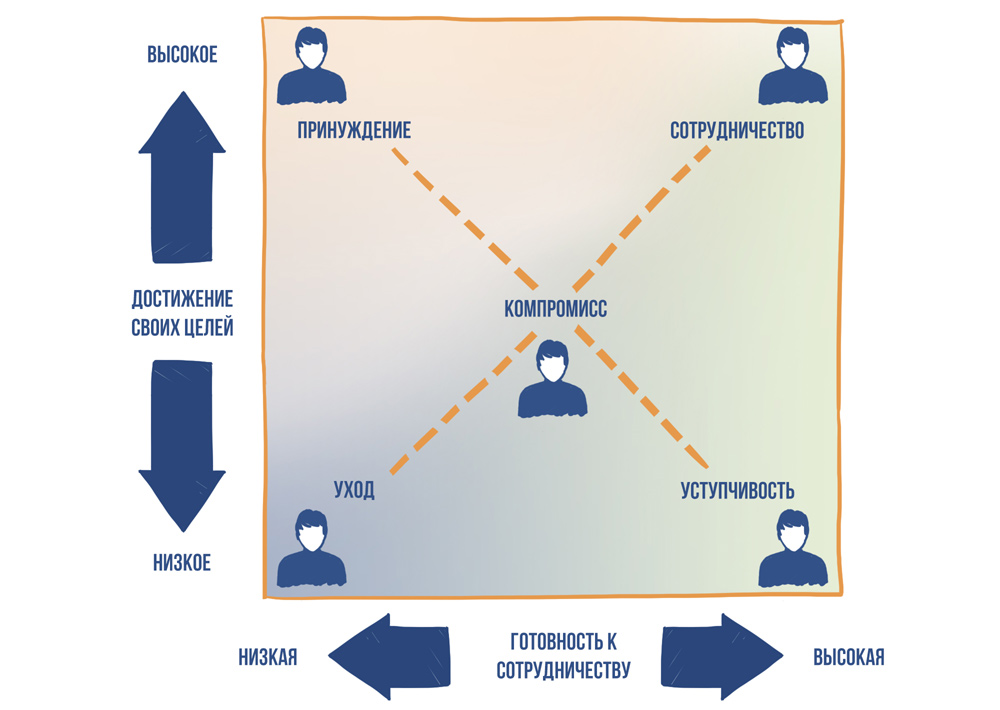
**Типы поведения в конфликтной ситуации**

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов.

Эта модель основана на двух факторах:

1. степень кооперации, готовность к сотрудничеству;
2. напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

**Способы поведения в конфликтных ситуациях**



**К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов.**

**Принуждение**(соревнование, конкуренция) - стремление удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других.

|  |  |
| --- | --- |
| **Цель** | **Настоять на своем** |
| **Ваша позиция:** | «Я знаю, какое решение правильное. Не подвергайте сомнению мой авторитет и способность здраво мыслить». |
| **Используется в случае если:** | Быстрое и решительное действие необходимо и жизненно важно. Следует провести в жизнь непопулярные решения. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Возможности** | **Опасности** |
| Отстаивание важного для себя решения любой ценой.  Быстрое разрешение ситуации.  Решение представляется наилучшим. | Конфронтация.  Потеря долгосрочных отношений.  Потеря авторитета, если решение окажется неверным. |

**Уступчивость**(приспособление) – стремление удовлетворить потребности других в ущерб собственным интересам. Такой тип поведения эффективен, когда исход дела важен для другого человека и не очень существенен для вас.

|  |  |
| --- | --- |
| **Цель** | **Не расстраивать собеседника** |
| **Ваша позиция:** | «Как мне помочь вам чувствовать себя комфортно? Моя точка зрения не так важна, чтобы жертвовать нашими взаимоотношениями». |
| **Используется в случае если:** | Вы не правы.  Значение конфликта более важно для другой стороны.  Вы хотите уменьшить значение потерь, когда проигрываете.  Вы хотите, чтобы ваши подчиненные учились на своих ошибках. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Возможности** | **Опасности** |
| Смягчение или разрешение конфликтной ситуации.  Выигрыш во времени.  Сохранение отношений. | Репутация «слабака».  Поощрение подобного отношения в будущем.  Ощущение проигрыша и неудовлетворения. |

**Уход**(уклонение, избегание) – стремление избежать конфликта любой ценой, при этом не удовлетворяются ни собственные интересы, ни интересы другой стороны. Такой тип поведения эффективен, когда конфликт не затрагивает ваших прямых интересов.

|  |  |
| --- | --- |
| **Цель** | **Избежать вовлечения в конфликт** |
| **Ваша позиция:** | «Я нейтрален по отношению к этой ситуации».  «Дайте мне подумать». |
| **Используется в случае если:** | Проблема тривиальна или существуют более важные проблемы.  Вы хотите, чтобы эмоции остыли, и люди выработали свои точки зрения.  Шанса разрешить конфликт – нет.  Необходимо собрать дополнительную информацию. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Возможности** | **Опасности** |
| Прекращение сложных отношений.  Выигрыш во времени.  Возможность разрешения конфликта без вас.  Привлечение внимания к запущенному кризису, подталкивание оппонента к разумному поведению. | Потеря отношений.  Отсутствие возможности влиять на ситуацию.  Рост проблемы во время вашего отсутствия.  Проблема не решается.  Отношение как к человеку, избегающему ответственности, или неуравновешенному. |

**Компромисс**(торг, примирение) – стремление найти взаимоприемлемое решение, частично удовлетворяющее интересы обеих сторон. Такой тип поведения эффективен, когда делится общий ресурс и/или интересы сторон несовместимы.

|  |  |
| --- | --- |
| **Цель** | **Быстро достигнуть соглашения** |
| **Ваша позиция:** | «Давайте найдем приемлемое для нас обоих решение». |
| **Используется в случае если:** | Вам необходимо временное соглашение по поводу сложных вопросов.  Вы хотите найти разумное решение при ограниченных временных рамках.  Оппоненты имеют равные права и силу, и каждый из них стремится к своей цели. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Возможности** | **Опасности** |
| Частичное удовлетворение своих интересов.  Быстрое разрешение конфликтной ситуации.  Сохранение отношений.  Ощущение справедливости решения. | Отсутствие полного удовлетворения своих интересов.  Нежелание следовать принятому решению.  Краткосрочность результатов. |

**Сотрудничество** – стремление выработать решение, полностью удовлетворяющее интересам обеих сторон. Такой тип поведения эффективен, когда решение проблемы важно для обеих сторон, и стороны имеют различные скрытые нужды.

|  |  |
| --- | --- |
| **Цель** | **Вместе решить проблему** |
| **Ваша позиция:** | «Такова моя точка зрения. Какова ваша? Я хочу найти лучшее решение из всех существующих». |
| **Используется в случае если:** | Необходимо истинное разрешение конфликта.  Этот подход должен всегда использоваться там и тогда, где позволяют обстоятельства и время. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Возможности** | **Опасности** |
| Обе стороны полностью удовлетворяют свои интересы.  Обе стороны заинтересованы поддерживать принятое решение.  Сохранение и развитие отношений. | Затраты времени по маловажному вопросу.  Затягивание решения конфликтной ситуации. |

ПРИМЕЧАНИЕ

Иногда выделяют также способ поведения в конфликте под названием координация.

**Координация**— согласование тактических подцелей и поведения в интересах главной цели или решения общей задачи.

Такое согласование между организационными единицами может производиться на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация), на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов.

Если согласование удается, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями.

ПРАКТИКУМ

Пройдите тест «Тип конфликтного поведения» и узнайте тип поведения в конфликте, характерный для вас.

Пройдите тест в Приложение - Определение стиля поведения в ситуации конфликта Томаса-Килманна

Глава 3. Роль конфликтов в деловом общении, Задание № 2

**Типы личности**

[Участники конфликтных ситуаций](https://e-mba.ru/campus/delovye_kommunikacii/uchastniki_konfliktnyh_situacii1)

**[Типы личности](https://e-mba.ru/campus/delovye_kommunikacii/tipy_lichnosti1)**

Определите характеристики каждого типа личности

Ему легко даются поверхностные конфликты, любуется своими страданиями и стойкостью.

Постоянно требует подтверждения собственной значимости.

Из прошлого опыта извлекает мало уроков.

Слабо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

Планирование деятельности осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизнь.

В неудачах, неприятностях склонен обвинять других.

Кропотливой, систематической работы избегает.

Обладает завышенной самооценкой.

Может не обращать внимания на общепринятые нормы общения.

Болезненно обидчив.

Может разорвать отношения с друзьями из-за кажущейся обиды.

**Демонстративный:**

**Ригидный:**

**Неуправляемый**

**Сверхточный**

ПЕРЕЙДИТЕ К РЕЗУЛЬТАТАМ ТЕСТА.