

# Психология управленческих конфликтов

*Если человек говорит, что у него нет конфликтов, проверьте  
есть ли у него пульс*



# ВОПРОСЫ:

- Понятие конфликта и его составляющих.
- Структура конфликта и его динамика.
- Типология конфликтов.
- Теории конфликтов.
- Причины и условия, вызывающие управленческие конфликты.
- Управление конфликтными ситуациями в условиях совместимой деятельности в организации.



- **Конфликт** (от лат. conflictus — столкновение) — это столкновение противоположных интересов, целей, позиций, мнений, взглядов и др.
- **Конфликт** - это отсутствие взаимопонимания по различным вопросам, связанное с острыми эмоциональными переживаниями.
- **Конфликт** — это чрезвычайно сложное и противоречивое психологическое явление.
- В числе основных структурных компонентов конфликта можно выделить следующие:
  - \* объект конфликта,
  - \* участники (оппоненты) конфликта,
  - \* конфликтная ситуация,
  - \* инцидент.



**Объект конфликта** — социальное явление (спорный вопрос, проблема), вызвавшее данную конфликтную ситуацию. Объект конфликта характеризуется тем, что он:

- \* может быть как материальным, так и психологическим;
- \* всегда достаточно значим для участников противоборства, хотя эта значимость может быть чисто ситуативной;
- \* является одним из факторов, определяющих поведение конфликтующих. Поэтому точное знание объекта позволяет относительно точно спрогнозировать это поведение.



- **Структура конфликта.** Конфликтная ситуация – совокупность всех объективных и субъективных условий, при которых возможно возникновение и развитие конфликта.
- **Оппоненты (субъекты) конфликта** – противоборствующие стороны (индивиды, малые и большие социальные группы, общности, государства).
- **Предмет конфликта** – причина конфликта, его движущая сила, лежащее в его основе противоречие.
- **Образ конфликта** предполагает осознание несовместимости интересов, взглядов, потребностей и т. д.
- **Инцидент** – первоначальное действие, провоцирующее конфликт. Инцидент отличается от предмета конфликта, как повод от причины.



**Конфликтное взаимодействие** характеризуется совершением участниками конфликта действий, направленных на реализацию в конфликте их собственных интересов.

**Исход конфликта** – это результат конфликта

## Динамика конфликта:

### 1. Возникновение объективной конфликтной ситуации.

- «стадия потенциального конфликта».
- 2. Осознание участниками объективной конфликтной ситуации.
- 3. Переход к конфликтному поведению.
- После того как конфликт осознан и вторая сторона, отвечая на действия первой, переходит к аналогичным действиям, начинается третья стадия для которой характерно нарастание эмоциональной напряженности, которое может оказать как мобилизующее, так и дезорганизирующее влияние на поведение участников конфликта;

### 4. Разрешение конфликта. Оно возможно при:

- \* изменении объективной конфликтной ситуации;
- \* преобразовании образов конфликтной ситуации, имеющих у оппонентов.
- Разрешение может быть:
- \* частичным или мнимым (конфликтные действия исключаются, но побуждение к конфликту, конфликтная ситуация остается);
- \* полным (конфликт устраняется на уровне внешнего поведения и на уровне внутренних побуждений).

# Динамика конфликта



# Конфликт

По функциям

По участвующим  
сторонам

По источникам

Продуктивные

Непродуктивные

Внутриличностный

Между  
личностью и

Межличностный

Межгрупповой

Рациональный

Иррациональный



- **Разновидности конфликтов - конструктивные и деструктивные.**
- **Конструктивным конфликт** - когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов.
- Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы.
- **Деструктивный конфликт** возникает в двух случаях:
- когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны;
- когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его.

- **По источнику возникновения:**
- **личностные конфликты** (внутриличностные), которые возникают при столкновении противоположных мотивов, потребностей, интересов, ценностей;
- **межличностные конфликты** ;
- **между личностью и группой**;
- **межгрупповые конфликты** - между социальными группами, преследующими несовместимые цели.

## Типы конфликтов





## Межличностный конфликт

проявляется как столкновение личностей.

- \* Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом.



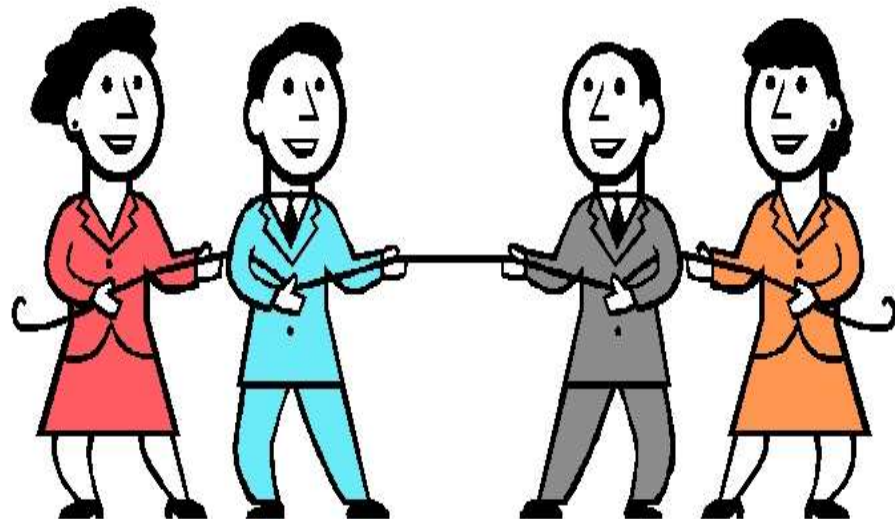
## Конфликт между личностью и группой

- \* Возникает когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности.



# Межгрупповой конфликт

это противоборство в коллективе или в различных социальных группах, отстаивающих противоречивые интересы, преследующих несовместимые цели и задачи.



## межнациональные конфликты

**Межнациональный конфликт** -осложнение *отношений* между *нациями* и *народами* вплоть до *прямых военных действий*.

**Межэтнический конфликт** — конфликт между представителями этнических общин, обычно проживающих в непосредственной близости в каком-либо государстве.







- **По направленности конфликты делятся на:**
- \* **горизонтальные (то есть в них не задействованы лица, находящиеся друг у друга в подчинении);**
- \* **вертикальные (то есть между руководителями и подчиненными). Эта разновидность конфликтов составляет от 70 до 80 %;**
- \* **смешанные (то есть между руководителями и подчиненными по социальному статусу, но не находящимися в прямой соподчиненности).**

- В современной психологии остается открытым вопрос о причинах личностных конфликтов.
- Подход З. Фрейда - человек находится в состоянии постоянного внутреннего и внешнего конфликта с окружающими и миром в целом.
- Л. Фестингер- всякий человек стремится к непротиворечивости, согласованности своей внутренней системы представлений, убеждений, ценностей и т.д. и испытывает дискомфорт (или когнитивный конфликт) в случае возникающих противоречий, рассогласований.
- Мак-Даугол -инстинкт драчливости и враждебности.





- З.Фрейд разработал психоаналитическую теорию личности, в основе которой было понимание личности из ее психологических, внутренних характеристик - потребностей и мотивов.
- Самосознание человека З.Фрейд сравнивал с вершиной айсберга.
- Только небольшую часть своих поступков человек в состоянии правильно понять и объяснить. Основная же часть его опыта и личности находится вне сферы сознания.

Сигизмунд  
Шломо Фрейд  
1856-1939  
психолог,  
психиатр, невролог



### *Психоаналитический подход к пониманию личности (З. Фрейд, К. Юнг).*

**Фрейд** выделил три сферы психического:  
сознание, предсознание и бессознательное



Существует два основных инстинкта: либидо, или стремление к сексуальному удовлетворению, и инстинкт агрессии и стремления к смерти.



Оно (Ид), Я (Эго) и Сверх-Я (Супер-Эго).

# Теория Фрейда



- Система потребностей человека, которая составляет содержание «Оно», постоянно требует удовлетворения и бессознательно направляет психическую активность человека.
- Неосознаваемые влечения, идущие от «Оно», находятся в состоянии конфликта с тем, что содержится в «Сверх-Я», т.е. с социальными и нравственными оценками поведения
- Поэтому между «Оно» и «Сверх-Я» существуют постоянные и неизбежные противоречия.
- Они разрешаются с помощью «Я» — сознания, которое, действуя в соответствии с принципом реальности, стремится разумно примирить обе конфликтующие стороны таким образом, чтобы влечения «Оно» были в максимальной степени удовлетворены и при этом не были нарушены нормы морали.
- Состояния неудовлетворенности собой, тревожности и беспокойства, которые часто возникают у человека, являются, субъективным, эмоционально окрашенным отражением в сознании человека борьбы «Оно» и «Сверх-Я», неразрешимых или неразрешенных противоречий между тем, что побуждает поведение на самом деле («Оно»), и тем, что им должно было бы руководить («Сверх-Я»).
- Стремясь избавиться от этих неприятных эмоциональных состояний, человек с помощью «Я» вырабатывает у себя так называемые защитные механизмы.

- К. Левин выделил три типа мотивационных конфликтов – (борьба мотивов):
- конфликт равнозначных положительных возможностей (ситуация «Буриданов осел», маленькая хозяйка большого дома).
- конфликт равнозначных отрицательных возможностей (или ситуация «из двух зол»). Возникает при необходимости выбора в пользу одной из двух одинаково нежелательных перспектив.
- конфликт положительно-отрицательных возможностей (или ситуация «проблема выбора»). Возникает при необходимости анализа всех «за» и «против», принятия не только положительных, но и отрицательных аспектов одной и той же перспективы. Данный личностный конфликт возникает чаще всего. Например, сотрудник хотел бы повышения по служебной лестнице, но ясно осознает, что новая должность слишком хлопотная и сможет осложнить удачную во всех отношениях жизнь.



- **ролевые конфликты** - противоречия между различными ролевыми позициями личности, ее возможностями и соответствующим ролевым поведением:
- **внутриролевой конфликт** - противоречия, возникающие между требованиями роли и возможностями личности (человек занимает должность руководителя, но у него нет для исполнения обязанностей руководителя необходимых личностно-деловых качеств).
- **межролевой конфликт** - когда разные ролевые позиции оказываются несовместимыми, что превращается для в него в серьезную психологическую проблему (противоречие между профессиональной ролью и ролью матери).
- **Когнитивные конфликты** – противоречие несовместимых представлений. (некто, с кем вас связывали дружеские отношения, совершил несовместимый поступок).



## 2 Уровни конфликтов в организации

### Пять уровней конфликтов в организации

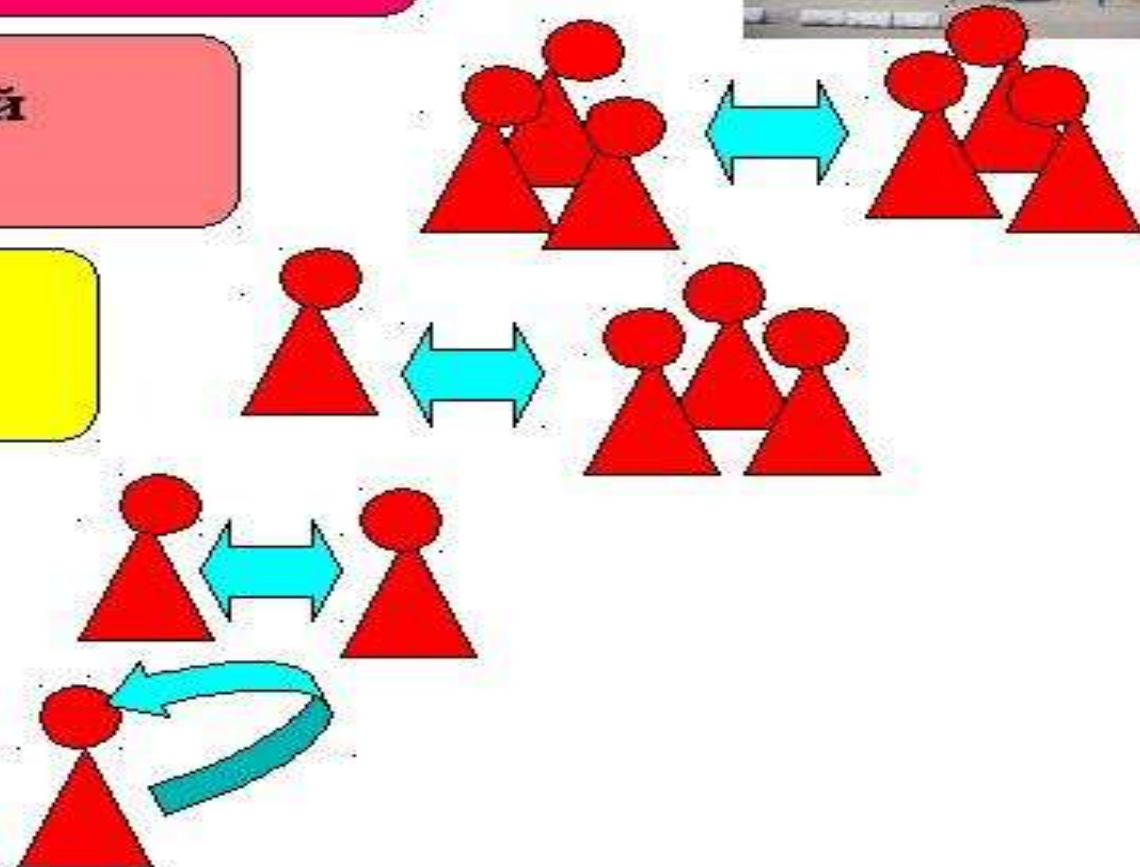
Внутриорганизационный  
конфликт

Межгрупповой  
конфликт

Внутригрупповой  
конфликт

Межличностный  
конфликт

Внутриличностный  
конфликт



# Основные причины конфликтов





**Р. Л. Кричевский выделил три группы причин, вызывающих конфликты:**

**1. Группа причин, порожденных процессом деятельности:**

- **технологическая взаимозависимость и взаимосвязь работников**, когда действия одного негативно влияют на эффективность действий другого. Например, выполнение задания бригадой, командой, когда действия одного ставят под удар действия всех;
- **перенос проблем, решаемых по вертикали, на горизонтальный уровень отношений**. Например, нехватка оборудования и инструментов иногда ведет к напряженности в отношениях по горизонтали;
- **невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководитель — подчиненный»**. Например, руководитель не обеспечивает надлежащих условий деятельности для подчиненных или подчиненные не выполняют требований руководителя, что ведет к типичному вертикальному конфликту;
- **несоответствие поступков человека принятым в данном коллективе нормам и жизненным ценностям**. Например, попадая в новый коллектив, человек не может сразу усвоить нормы межличностных отношений, царящих там, и это ведет к конфликту.



• **2. Группа причин, порожденных психологическими особенностями человеческих отношений:**

- взаимные симпатии и антипатии;
- неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе (наличие противоборствующих группировок, культурных различий и др.);
- плохая психологическая коммуникация (люди не считаются с потребностями других, не учитывают их состояния);
- нарушение принципа территориальности (когда нарушаются установленные эмпирические зоны и территории, которые существуют у каждого человека).

• **3. Группа причин, порожденных личностным своеобразием членов коллектива:**

- неумение контролировать себя;
- низкий уровень самоуважения;
- повышенная тревожность;
- агрессивность;
- некоммуникабельность;
- чрезмерная принципиальность в сочетании с догматизмом и др.



- **Конфликты - типа «руководитель — подчиненные» :**
- игнорирование традиций и норм поведения в организации;
- выбор приближенных и избранных;
- ироническое отношение к мнению коллектива;
- принятие управленческих решений под давлением;
- слабое контролирование управленческих ситуаций;
- отсутствие интереса к проблемам подчиненных;
- ощущение постоянной нехватки времени из-за постоянных попыток решать проблемы подчиненных;
- осуществление несвоевременного контроля за процессом исполнения управленческих решений;
- принятие решений, не учитывающих характер работы и взаимоотношений;
- нерешительность, искаженное видение системы управленческих взаимодействий;
- принятие управленческих решений на основе информации доверенных лиц, а не коллектива.

• среди причин конструктивных конфликтов:

- \* неблагоприятные условия работы;
- \* несовершенная система оплаты труда;
- \* недостатки в организации труда;
- \* неритмичность работы;
- \* сверхурочные работы;

\* упущения в технологии (особенно те, от которых страдает заработок работника, причем не по его вине);

\* несоответствие прав и обязанностей;

\* отсутствие четкости в распределении обязанностей, в частности, неэффективные, слишком расплывчатые или устаревшие должностные инструкции;



\* низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;

\* конфликтогенные (то есть способствующие возникновению конфликтов) организационные структуры

# Управление конфликтом

- это воздействие на устранение причин конфликта или на коррекцию поведения участников



- Управление конфликтами.
- Управлять конфликтом - контролировать ход его развития, воздействовать на процесс конфликта, направляя его в конструктивное русло и предупреждая возможные негативные последствия.
- Управление конфликтом включает:
- анализ конфликта, прогнозирование хода его развития;
- предупреждение и профилактика деструктивного конфликта;
- стимулирование развития конструктивного конфликта;
- регулирование и разрешение конфликта.



# Управление конфликтом

- 1 Изучение причин возникновения конфликта
- 2 Ограничение числа участников конфликта
- 3 Анализ конфликта
- 4 Разрешение конфликта



# Методы разрешения конфликтов

## Структурные

- разъяснение требований
- координация и четкость полномочий
- интеграция, межподразделенческое сотрудничество
- единоначалие
- установление общеорганизационных целей
- изменения в структуре

## Мотивационные

- установление понятных всем критериев оценки труда
- расширение спектра стимулов
- ориентация на цели организации
- увязка результата группы с общеорганизационной целью

## Поведенческие

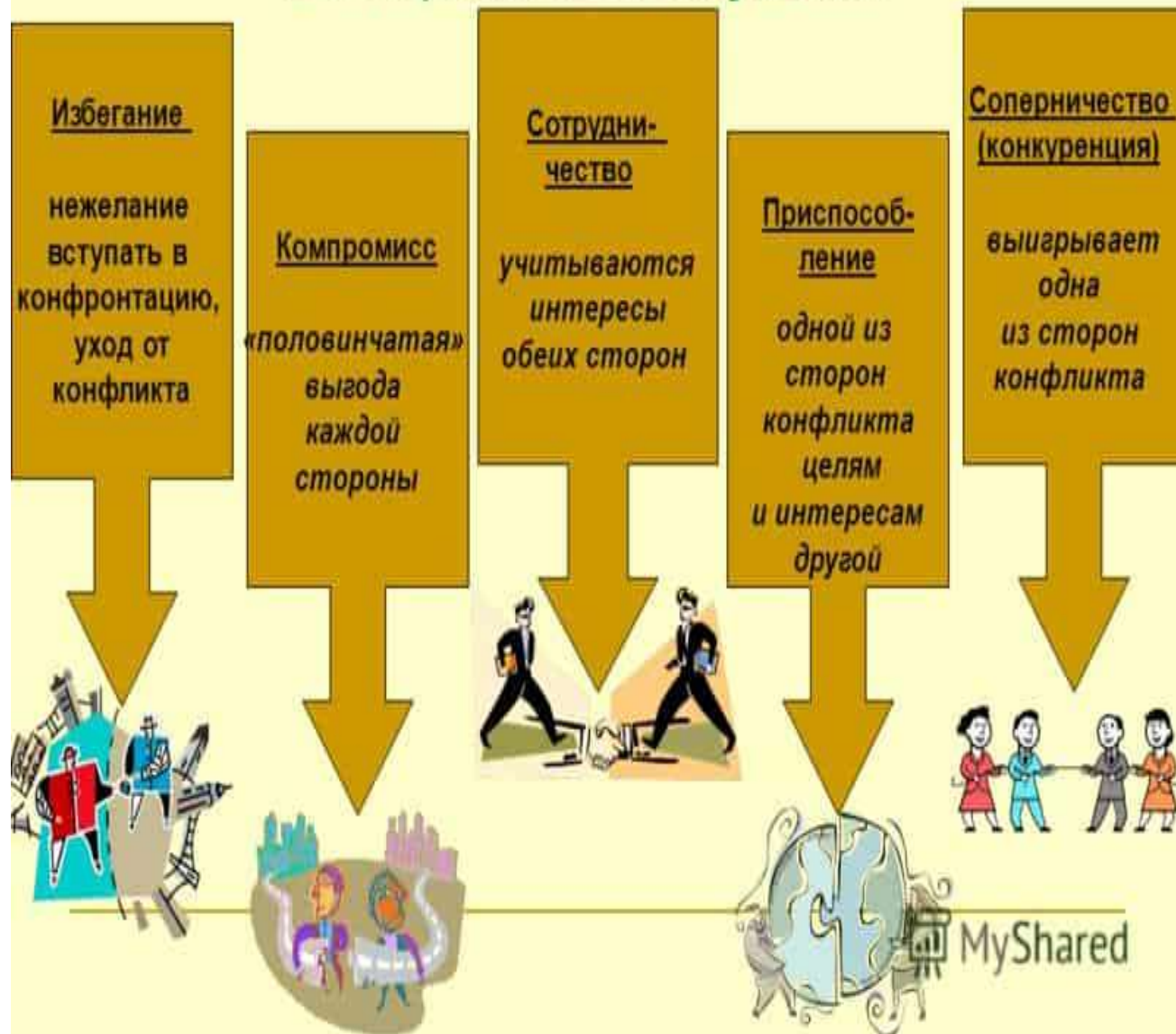
- установление нормальных отношений
- приближение функций роли к личностным качествам
- кооптация
- исключение (устранение) источника конфликта
- расширение доступа к благам
- саморегуляция
- «Я - высказывания»
- см. также в стратегиях

## Коммуникационные

- информационная открытость
- переговоры (в разных вариантах)
- консультации и собеседования
- межподразделенческие совещания

Стратегии поведения в условиях конфликта:

## Варианты поведения в конфликтных ситуациях



- 1) Избегание – стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая её;
- 2) Приспособление – сглаживание противоречий в ущерб своих интересам;
- 3) Соперничество – открытая борьба за свои интересы;
- 4) Компромисс – урегулирование разногласий путём взаимных уступок;
- 5) Сотрудничество – совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы обеих сторон.





- Для более успешного разрешения конфликта можно составить карту конфликта, разработанную Х. Корнелиусом и Ш. Фэйром:
  - а) определить проблему конфликта в общих чертах; при конфликте из-за объёма выполняемых работ составить диаграмму распределения нагрузки;
  - б) выяснить, кто вовлечён в конфликт (отдельные сотрудники, группы, отделы или организации);
  - в) определить подлинные потребности и опасения каждого из главных участников конфликта.

#### Составление такой карты позволит:

- ограничить дискуссию определёнными формальными рамками, это поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как во время составления карты люди могут сдерживать себя;
- создать возможность совместного обсуждения проблемы, возможность высказать свои требования и желания;
- уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;
- создать атмосферу эмпатии, то есть возможности увидеть проблему глазами других людей и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты;
- поискать новые пути разрешения конфликта



# Способы управления конфликтом

## *Структурные*

Разъяснение  
требований  
к работе

Система  
вознаграждений

Координация  
и объедини-  
тельные  
механизмы

Установление  
общефирменных  
комплексных  
целей

## *Межличностные*

Уклонение

Сглаживание

Компромисс

Принуждение

Решение  
проблемы

## **4 Структурные методы управления конфликтами**

### **Использование изменений в структуре организации:**

**Общеорганизационные цели**

**Общая идея – направить усилия всех участников на достижение общих целей организации.**

**Создание «задела» для взаимозависимых работ**

**Запас материалов и комплектующих, проведение работ с запасом времени и другое.**

**Слияние подразделений**

**Объединение отдела труда и зарплаты с отделом кадров – в отдел по управлению персоналом.**

**Система вознаграждений**

**Стимулирование людей, которые стараются комплексно подойти к решению проблем.**

**Главная задача менеджера – уметь «войти» в конфликт и разрешить его, используя разные методы.**





Какие бы способы, методы, приемы не использовались для управления конфликтами, важно помнить, что главной предпосылкой конструктивного выхода из конфликтной ситуации является готовность сторон к достижению согласия и сотрудничеству

***Спасибо за внимание***

