

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

ЛЕКЦИЯ

ДЛЯ КУРСАНТОВ ИНСТИТУТА
ПОСЛЕДИПЛОМНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ

профессор кафедры ОЗиЗ
д.м.н., профессор Н.А. Горбач



• “Ссоры не продолжались бы так долго, если бы виновата была только одна сторона”
(Франсуа де Ларошфуко).



ВЗАИМООТНОШЕНИЯ В ГРУППЕ

- **Взаимоотношения** - это система реальных связей, возникающих и развивающихся в процессе совместной жизнедеятельности, выражающаяся в форме непосредственного или опосредованного общения.
- В основе взаимоотношений лежит совместная деятельность членов малой группы, взаимовлияние их друг на друга, система межличностных контактов.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ В ГРУППЕ

• Взаимоотношения определяются объективными и субъективными факторами:

- - объективные факторы - организация, содержание, условия, цели и задачи, стоящие перед членами группы, включенными в совместную деятельность.
- - субъективные факторы - все то, что привнесено во взаимоотношения самой личностью члена группы.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ В ГРУППЕ

- Объективные факторы детерминируют статусно-ролевые отношения, т.е. отношения в связи и по поводу совместной деятельности на основе должностного положения и соответствующих этому положению функций (деловые отношения).
- На основе деловых отношений формируются межличностные отношения, которые возникают под действием субъективных факторов (как отношения человека к человеку по принципу “нравится - не нравится”).
- На основе статусно-ролевых отношений формируется срабатываемость членов группы в профессиональной деятельности, а на основе межличностных отношений - их психологическая совместимость.

ОЩУЩЕНИЕ

- отражение отдельных свойств, предметов и явлений материального мира, непосредственно воздействующих на органы чувств.
- с помощью ощущений происходит первичное восприятие человека человеком. В первые 10-15 секунд общения человек отражает в своем сознании внешний вид, фигуру, позу, черты лица и запахи своего партнера по общению. Чутко вслушивается в интонацию и тембр его речи, а уж потом вдумывается в то, что именно он говорит. И зачастую то, КАК говорит собеседник, важнее того, ЧТО он

ВОСПРИЯТИЕ

- В отличие от ощущений, которые отражают только отдельные свойства и качества предметов, результатом восприятия является его образ в целом.

- Под восприятием в социальной психологии понимается целостный образ другого человека, формируемый на основе оценки его внешнего вида и поведения (красив - безобразен; друг - враг; опасен - нужен; лидер - ведомый; скромн - нахален; умен - глуп; свой - чужой).

- Восприятие зависит от социальной значимости, стереотипов (этнического, национального, поло-

ЧУВСТВА

- восприятие целостно отражает в нашем сознании другого человека, который непосредственно воздействует на наши органы чувств, чувства - наше отношение к этому человеку, его значение для нас с точки зрения наших потребностей и мотивов деятельности.
- в процессе общения происходит не только оценка людьми друг друга, но и формируется устойчивое эмоциональное отношение к объекту, переживание того, как нами был воспринят собеседник (любовь - ненависть; уважение - страх; симпатия - антипатия; .

ПОВЕДЕНИЕ

- Под поведением понимается система взаимосвязанных поступков, реакций человека. Во многом поведение в ходе общения зависит от индивидуального восприятия другого человека и чувств, которые испытываются к нему. Образ партнера, который формируется при знакомстве, является важным регулятором последующего поведения личности.
- Друг - поведение направленно на продолжение контактов, сближение и откровенное выражение своих мыслей и чувств, помощь.
- Враг - чувство ненависти, поведение будет более агрессивным и конфликтным. . . .

БАРЬЕРЫ	ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ
ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ПОРЯДКА	<ul style="list-style-type: none"> - неуверенность, страх, тревога, неуверенность в себе, неуверенность в партнере, неуверенность в будущем, неуверенность в отношениях (страх, гнев, ненависть, утраченные и отрицательные эмоции к собеседнику) - неуверенность, неуверенность в себе, неуверенность в партнере, неуверенность в будущем, неуверенность в отношениях (стыд, зависть, пошлость, недоверие, подозрительность); чувства (стыд, зависть, пошлость, недоверие, подозрительность); - плохое настроение, аффекты, растерянность; эмоциональная неустойчивость;
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОРЯДКА	<ul style="list-style-type: none"> - эмоциональные перегрузки, усталость и т.п. - недостаточные знания основ психологии и психологии партнера по общению; - невербальное общение и невербальные приемы вербального общения; - незнание основных правовых, морально-этических норм, обычаев, традиций; представление др. внимания, памяти, мышления, речи, восприятия, невербального общения;
ПОВЕДЕНЧЕСКОГО ПОРЯДКА	<ul style="list-style-type: none"> - неуверенность, неуверенность в себе, неуверенность в партнере, неуверенность в будущем, неуверенность в отношениях (вербального общения); - слабые навыки и умения вербального и невербального общения; - неумение управлять общением и привлекать партнера к общению; неумение учитывать в ходе общения социальные и психологические особенности партнера (социальный статус, пол, возраст, национальность, психическое состояние и т.п.); - неумение учитывать в ходе общения социальные и психологические особенности партнера (социальный статус, пол, возраст, национальность, психическое состояние и т.п.);

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КУЛЬТУРЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

- 1) выяснение и изучение психологической сущности взаимоотношений;
- 2) совершенствование умений учета индивидуальных психологических особенностей партнеров по общению;
- 3) формирование и совершенствование необходимых умений и навыков в использовании различных приемов вербального и невербального общения;
- 4) постоянное совершенствование навыков управления своими эмоциями и психическим состоянием;

- Конфликт (от лат. - conflktus в пер. столкновение сторон, мнений, сил)
- 1. Конфликт - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов (субъектов).
- Технология работы в конфликте - рекомендации по манипулированию, главная цель – ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.
- 2. Конфликт - это система отношений, процесс развития взаимодействия, заданные различиями субъектов, участвующих в нем (по целям, интересам, ценностям, деятельности).

ОТНОШЕНИЕ К КОНФЛИКТУ

- Конфликт явление социальное (это нормально).
- Конфликт – явление осознанное.
- Конфликт – явление широко распространенное, повсеместное, вездесущее (это необязательно плохо).
- Конфликт ведет к изменениям, изменения способствуют адаптации, адаптация позволяет выжить.
- Конфликт прогнозируемое явление, может быть управляемым.

ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

- **Конструктивная** (источник развития, информация, сигнал к изменениям, трансформация, возможность сближения, интеграция, активизация социальных связей, разрядки напряжения, решение проблемы, которая породила противоречия, оздоровление отношений, достижение понимания и доверия; инновация);
- **Деструктивная** (неудовлетворенность людей общим делом, нарастание враждебности в межличностных и межгрупповых отношениях, уход от решения проблем).
- Один и тот же конфликт может быть и конструктивным и деструктивным, играть негативную роль на одном этапе развития, в одних конкретных ситуациях, и позитивную - в других.

ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

Интеграция. Благодаря ей конфликт влияет на устойчивость и стабильность социальной системы, формирование и консолидацию групп, соотношение индивидуальных и коллективных интересов в различных коллективах. Интеграция выигрывает в тех конкретных ситуациях, когда конфликт приводит к объединению совместных усилий на основе согласования взаимных интересов

ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

- *Активизация социальных связей.*
Сказывается на темпах развития коллектива, определяет степень делового настроения внутри любого подразделения. Конфликт поддерживает социальную активность сотрудников, способствует предотвращению застоя, служит источником нововведений и развития.

ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

- *Сигнальная.* Конфликтное столкновение позволяет не только обнаружить нерешенные проблемы и серьезные промахи, но и предоставляет возможность для открытого выражения потребностей, интересов и устремлений людей, их неудовлетворенности или протеста. С помощью конфликта руководитель регулирует поведение отдельных сотрудников. Конфликт часто улучшает эффективность совместной деятельности.

ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

- *Инновации (нововведения, обновление).* В конфликтных условиях сотрудники яснее осознают как свои, так и чуждые им интересы, объективные тенденции и противоречия, необходимость их преодоления и достижения максимальной пользы. Обычно конфликт стимулирует инициативу, творческую активность, мобилизацию созидательных сил, поиск нестандартных подходов к решению сложных проблем и т.д.

ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

- *Трансформация межличностных и межгрупповых отношений.* (преобразование) Конфликт, поляризуя противоположные силы, одновременно создает предпосылки для их объединения и сплоченности на новой основе, способствует укреплению взаимного уважения и доверия.

ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

- *Получение информации о состоянии организации, качествах людей, занятых совместной деятельностью.* Конфликтная ситуация создает дополнительные возможности для predания огласке более полных и достоверных сведений как о проблемах, требующих решения, так и о людях, от которых зависит принятие надлежащих мер.

ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

- *Профилактика (предотвращение) разрушительных противоборств.* Достигая разрядки напряженности между сотрудниками - участниками конфликта, улаживая возникшие и обострившиеся разногласия, удастся избежать столкновений со значительным ущербом и потерями.

СТРУКТУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КОНФЛИКТА

- Стороны конфликта
- Предмет конфликта
- Образ конфликтной ситуации
- Мотивы сторон в конфликте
- Мотивы в конфликте
- Позиции конфликтующих сторон
- Границы конфликта:
 - *пространственные,*
 - *временные,*
 - *внутрисистемные.*

ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ

Социальные	Внутриличностные	Зооконфликты
<ul style="list-style-type: none"> • Межличностные • Личность-группа • Межгрупповые • Группа-общество • Между социумами 	<ul style="list-style-type: none"> • Между «хочу» и «хочу» • Между «хочу» и «не могу» • Между «хочу» и «надо» • Между «могу» и «не могу» • Между «надо» и «надо» • Между «надо» и «не могу» 	<ul style="list-style-type: none"> • Территориальные • Иерархические • Ресурсные • За обладание особью другого пола

ТИПИЧНЫЕ КОНФЛИКТЫ

- *Внутриличностный конфликт*
- *Межличностный конфликт*
- *Конфликт между личностью и группой*
- *Межгрупповой конфликт*

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

- **Мотивационный конфликт**

(Между “хочу” и “хочу”)

- **Конфликт нереализованного желания**

(Между “хочу” и “не могу”)

- **Нравственный конфликт**

(Между “хочу” и “надо”)

- **Конфликт неадекватной самооценки**

(Между “могу” и “не могу”)

- **Рольевой конфликт**

(Между “надо” и “надо”)

- **Адаптационный конфликт**

(Между “хочу” и “надо”)

• МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

- Объективные причины (борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т.д.; несовершенство организационной структуры и различное отношение к этому членов коллектива).
- Субъективные причины - оценка и стимулирование сотрудников, поощряемых или отвергаемых руководителем не по деловому, а по субъективному межличностному предпочтению (занижение оценок из-за личной антипатии; “шлейфа” плохой репутации сотрудника; неумения работника эффективно представить свою работу; придирчивости руководителя, “шлейф” предыдущего конфликта; преднамеренное повышение требований из-за какой-либо новой информации; завышенных требований с целью преднамеренного дальнейшего наказания сотрудников).

КОНФЛИКТ МЕЖДУ ЛИЧНОСТЬЮ И ГРУППОЙ

- Неформальные группы (организации) устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа расценивает как негативное, возникает конфликт между личностью и группой.
- Конфликт между группой и руководителем. Наиболее тяжело протекает при авторитарном стиле руководства.

МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ

- Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом.
- Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между высшим и более низким уровнями управления.

ТИПЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОНФЛИКТОВ

- **Вертикальные конфликты снизу вверх:** например, “начальник - коллектив (подразделение)”, “начальник – подчиненный”,
- **Вертикальные конфликты сверху вниз:** “коллектив-начальник”, “подчиненный – начальник”.
- **Горизонтальные конфликты** - между сотрудниками (делового характера и межличностного).
- **Открытые и закрытые.** Открытый конфликт чаще всего разворачивается на деловой основе. Скрытый - в основе человеческие взаимоотношения.

• ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА (*общие*)

- *Социально-политические и экономические* - связаны с социально-политической и экономической ситуацией в стране.
- *Социально-демографические* - отражают различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.
- *Социально-психологические* - отражают социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т.д.
- *Индивидуально-психологические* - отражают

• ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА (*частные*)

- неудовлетворенность условиями деятельности;
- нарушение служебной (профессиональной) этики;
- нарушение трудового законодательства;
- ограниченность ресурсов;
- различия в целях, ценностных ориентациях, средствах достижения целей;
- неудовлетворительные коммуникации;
- нечеткое распределение обязанностей;
- несоответствие требований руководителя и коллектива;
- несовпадение официального и неофициального статусов в коллективе сотрудников;
- нарушение взаимных ожиданий;

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА

- *Ситуативные* - отражают временную предрасположенность человека к конфликтному реагированию на внешние обстоятельства вследствие переживания им таких текущих психических состояний, как усталость, перенапряжение, недовольство собой или окружающими, несправедливым отношением к себе и т. п.
- *Устойчивые* – отражают особенности эмоционально-волевой сферы сотрудников, проявляющиеся в стремлении к периодической драматизации отношений и усилению межличностной напряженности. Конфликтность может являться также и следствием неадекватного представления личности о себе и окружающих, ее завышенной самооценки, обостренной восприимчивости недостатков сослуживцев, преимущественного восприятия чужих в свой и в

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА

(НЕКОНСТРУКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ)

- 1. Совершенно необходимо, чтобы каждый твой шаг был привлекателен для окружающих.
- 2. Есть плохие, скверные, порочные поступки, и повинные в них должны быть наказаны.
- 3. Когда все идет не так, как хочется, это ужасно.
- 4. Все беды и несчастья навязаны нам извне - людьми или обстоятельствами.
- 5. Если что-то вызывает опасения или пугает - будь постоянно начеку.
- 6. Ответственности и трудностей легче избежать, чем преодолевать их.

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА (НЕКОНСТРУКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ)

- 7. Каждый нуждается в чем-то более значительном и сильном, чем то, что он ощущает в себе.
- 8. Надо быть во всех отношениях компетентным, адекватным, разумным и успешным.
- 9. То, что сильно повлияло на твою жизнь однажды, всегда будет влиять на нее.
- 10. Поступки других людей влияют на наше благополучие, поэтому надо сделать все, чтобы изменить этих людей в желательном для нас направлении.
- 11. Плыть по течению и не сопротивляться - вот путь к счастью.

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА (суждения)

- "*долженствования*": кто-то или что-то должны быть не такими, каковы они есть: "Я должен... он, она, они должны... это должно быть таким".
- "*ужасающиеся*". Если что-то не так, как *должно* быть, это ужасно.
- "*надлежит*" и "*следует*". Миру надлежит быть таким-то, людям следует поступать так-то и так-то, верить в то-то и то-то... »
- "*порицающие*». Я или кто-то другой, из-за кого ситуация стала не такой, какой ей следует быть, нехороший человек и должен понести наказание.

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА (акцентуации характера)

- Гипертимный тип. Отличается повышенным фоном настроения, оптимистичен, чрезвычайно контактен. Быстро переключается с одного дела на другое. Не доводит начатое дело до конца, не дисциплинирован, склонен к аморальным поступкам, необязателен, самооценка завышена.
- Конфликтен, часто выступает инициатором конфликтов.

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА (акцентуации характера)

- Дистимный тип. Противоположен гипертимному типу. Сосредоточен на мрачных сторонах жизни. Отличается пессимистическим настроением, неконтактен, предпочитает одиночество, ведет замкнутый образ жизни, склонен к заниженной самооценке.
- Редко вступает в конфликты с окружающими. Высоко ценит дружбу, справедливость.

•
•
•

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА (акцентуации характера)

- Тревожный тип. Отличается неуверенностью в себе, покорностью, приниженностью, низкой контактностью. Самооценка занижена. Вместе с тем для него характерны дружелюбие, самокритичность и исполнительность.
 - В конфликт вступает редко, играя в них пассивную роль, преобладающая стратегия поведения в конфликте – уход и уступки.
- •
•
•
•
•
•
•

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА (акцентуации характера)

- Циклотимный тип (циклоидный тип). Отличается колебаниями настроения, частыми перепадами настроения. В период подъема настроения поведение гипертимно, в период спада – дистимно.
- Конфликтен, особенно в период подъема настроения. В конфликте непредсказуем.

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА (акцентуации характера)

- Экзальтированный тип. Характерны бурные реакции на внешние стимулы. Восторженное возбужденное состояние. Болезненная оживленность. Отличается высокой контактностью. Словоохотлив. Влюбчив. Привязан и внимателен к друзьям и близким. Подвержен сиюминутным настроениям.
- Конфликтность зависит от настроения.

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА (акцентуации характера)

- Эмотивный тип. Отличает чувствительность и глубина переживаний. Стремление к общению в узком кругу. Устанавливает контакты только с небольшим избранным кругом людей. Слезлив. Вместе с тем для него характерны доброта, сострадательность, обостренное чувство долга, исполнительность.
- В конфликт вступает редко. В конфликте играет пассивную роль, склонен к уступкам.

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА (акцентуации характера)

- *Демонстративный тип.* Отличает авантюризм, необдуманность поступков, тщеславие, жалость к себе, стремление играть определенную социальную роль. Легко вступает в контакты и устанавливает их, стремление к лидерству. Жажда власти и славы. Склонен к интригам. Обходителен, артистичен. Вместе с тем эгоистичен, лицемерен, хвастлив.
- *Конфликтен.* В конфликте активен.

•
•
•

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА (акцентуации характера)

- *Педантичный* тип. Характерны ригидность нервных процессов, обязательность, добросовестность. Аккуратность, серьезность в делах. В служебных отношениях – бюрократ, легко уступает лидерство другим.
 - В конфликты вступает редко. Однако его формализм может провоцировать конфликтные ситуации. В конфликте ведет себя пассивно.
- • • • • • • • • •

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА (акцентуации характера)

- *Застревающий* тип. Характерны патологическая стойкость аффекта, злопамятность, честолюбие, подозрительность, ревность, настойчивость. Отличается умеренной общительностью, занудлив, склонен к нравоучениям, часто занимает позицию “родителя”, Стремится к высоким показателям в любом деле, предъявляет повышенные требования к себе. Чувствителен к социальной справедливости. Обидчив, уязвим, подозрителен, мнителен, ревнив. Самооценка неадекватная.
- Конфликтен, в конфликте обычно выступает инициатором конфликтов, в конфликте активен.

•
•
•

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА (акцентуации характера)

- *Возбудимый* тип. Отличается импульсивностью реакций, недостаточностью самоконтроля. Отличается низкой контактностью в общении. Занудлив, упрям, склонен к хамству и брани. Неуживчив в коллективе, властен в семье. В эмоционально спокойном состоянии — добросовестен и аккуратен.
 - Конфликтен, часто выступает инициатором конфликтов, в конфликте активен и опасен.
- •
•
•
•
•
•
•

•
•
•

ПРИЧИНЫ МЕЖЛИЧНОСТЫХ КОНФЛИКТОВ

- Объективные
- Социально-психологические
- Организационно-управленческие
- Личностные

· ОБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ · МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

- 1) столкновение материальных и духовных интересов людей в процессе жизнедеятельности;
- 2) слабая разработанность правовых норм разрешения социальных противоречий во взаимодействии людей;
- 3) недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ;
- 4) образ жизни, связанный с материально-бытовой неустроенностью, деятельностью, в которой нет возможности реализовать свои потребности;
- 5) стереотипы межличностных и межгрупповых отношений (менталитет);
- 6) нарушения в экологии, негативное воздействие электромагнитных полей, солнечной активности или технических установок.

• СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ • ПРИЧИНЫ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ • КОНФЛИКТОВ

- 1) значительные потери и искажения информации в процессе межличностной коммуникации;
- 2) несбалансированное ролевое взаимодействие или повышенные притязания на статусно-ролевое положение;
- 3) несовпадение позиций при обсуждении сложных проблем может быть вызвано не расхождениями во взглядах, а подходом к проблеме с разных сторон;
- 4) различные способы оценки результатов деятельности и личности друг друга;
- 5) конкурентный характер взаимодействия с другими людьми;
- 6) желание человека получать больше, чем отдавать;
- 7) психологическая несовместимость людей.

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ • ПРИЧИНЫ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

- Структурно-организационные
- Функционально-организационные
- Личностно-функциональные
- Ситуативно-управленческие

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

• Структурно-организационные

- Это несоответствие структуры организации требованиям профессиональной деятельности. Чем больше структура организации не соответствует требованиям деятельности, тем менее эффективно функционирование организации. Следовательно, возможность конфликтов возрастает. Несоответствие структуры организации решаемым задачам возникает по двум причинам:
 - 1) ошибки при проектировании структуры организации (организационно-штатной структуры);
 - 2) задачи и деятельность организации непрерывно меняются.

•
•
•

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

- Функционально-организационные

- вызваны неоптимальностью функциональных связей организации между структурными элементами организации и между отдельными работниками

•
•
•

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

- Личностно-функциональные
- обусловлены неполным соответствием работника требованиям занимаемой должности по профессиональным, психологическим, нравственным качествам.

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

- Ситуативно-управленческие
- обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и персоналом в процессе решения управленческих задач. Это неспособность или неумение персонала действовать (принимать решения) адекватно складывающейся обстановке. Следовательно, качество управленческих решений должно оцениваться не только по профессиональной компетентности, но и по конфликтному потенциалу.

: ЛИЧНОСТНЫЕ ПРИЧИНЫ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

- СВЯЗАНЫ С ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМИ особенностями его участников:
- 1) особенности ожиданий. Варианты ожидаемого поведения другого человека могут быть: желательным, допустимым, нежелательным, недопустимым. При несовпадении ожидаемого с реальным поведением возникает конфликт;
- 2) особенности социальной перцепции (восприятия другого): то, что позволительно одному, не приемлемо для другого;

ЛИЧНОСТНЫЕ ПРИЧИНЫ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

- связаны с индивидуально-психологическими особенностями его участников:
- 3) зависимость конфликта от актуального психического состояния участников конфликтного поведения. Установлено, что люди имеют определенный уровень конфликтоустойчивости. При этом она связана с актуальным (сиюминутным) психическим состоянием человека. Чем более эмоционально воспринимает человек проблемную ситуацию, тем более выражена его склонность к неадекватному(конфликтному) поведению;
- 4) неподготовленность человека к новым, нестандартным ситуациям;

: ЛИЧНОСТНЫЕ ПРИЧИНЫ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

- СВЯЗАНЫ С ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМИ особенностями его участников.
- 5) низкая психологическая устойчивость к отрицательному воздействию стресс-факторов;
- 6) плохо развитая способность к эмпатии (сочувствию, сопереживанию, сопричастности к эмоциональному состоянию другого человека);
- 7) завышенный или заниженный уровень притязаний (завышенный уровень приводит или сопровождается высокими претензиями к окружающим, заниженный - к неуверенности, повышенной тревожности);
- 8) акцентуации характера, т.е. чрезмерно выраженные или отклоняющиеся от нормы черты характера, которые в ситуации взаимодействия с другими людьми провоцируют конфликт.

ОБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ В СИСТЕМЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ “РУКОВОДИТЕЛЬ – ПОДЧИНЕННЫЙ”

- 1) субординационный характер отношений “руководство - подчинение”, где заложено неравенство позиций в должностном положении.
- 2) деятельность в системе “человек - человек” конфликтна по своей природе;
- 3) частота возникновения конфликтов увеличивается в связи с проверками, аттестациями, подведением итогов, повышением напряженности в деятельности;
- 4) наиболее конфликтное звено “непосредственный руководитель - подчиненный” (53% всех конфликтов);
- 5) рассогласованность связей между рабочими местами в организации;
- 6) сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к деятельности управленца;
- 7) недостаточная обеспеченность по объективным

СУБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ В СИСТЕМЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ “РУКОВОДИТЕЛЬ – ПОДЧИНЕННЫЙ”

•1) управленческие:

- необоснованные и ошибочные решения;
- излишняя опека и контроль;
- недостаточная профессиональная и психологическая подготовленность руководителя;
- неравномерное распределение служебной нагрузки;

•2) личностные:

- низкая культура общения;
- недобросовестное исполнение своих должностных обязанностей;
- стремление к авторитету любой ценой;
- неэффективный стиль руководства;
- отрицательная установка к подчиненному;
- эмоциональная неустойчивость, тревожность, низкая рефлексивность, завышенная самооценка и т.п.

СХЕМА КОНФЛИКТА



ПЕРИОДИ И ЭТАПЫ КОНФЛИКТА

•А. Латентный период

- 1. Возникновение и развитие конфликтной ситуации.
- 2. Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта (изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника, ограничение контактов с ним).

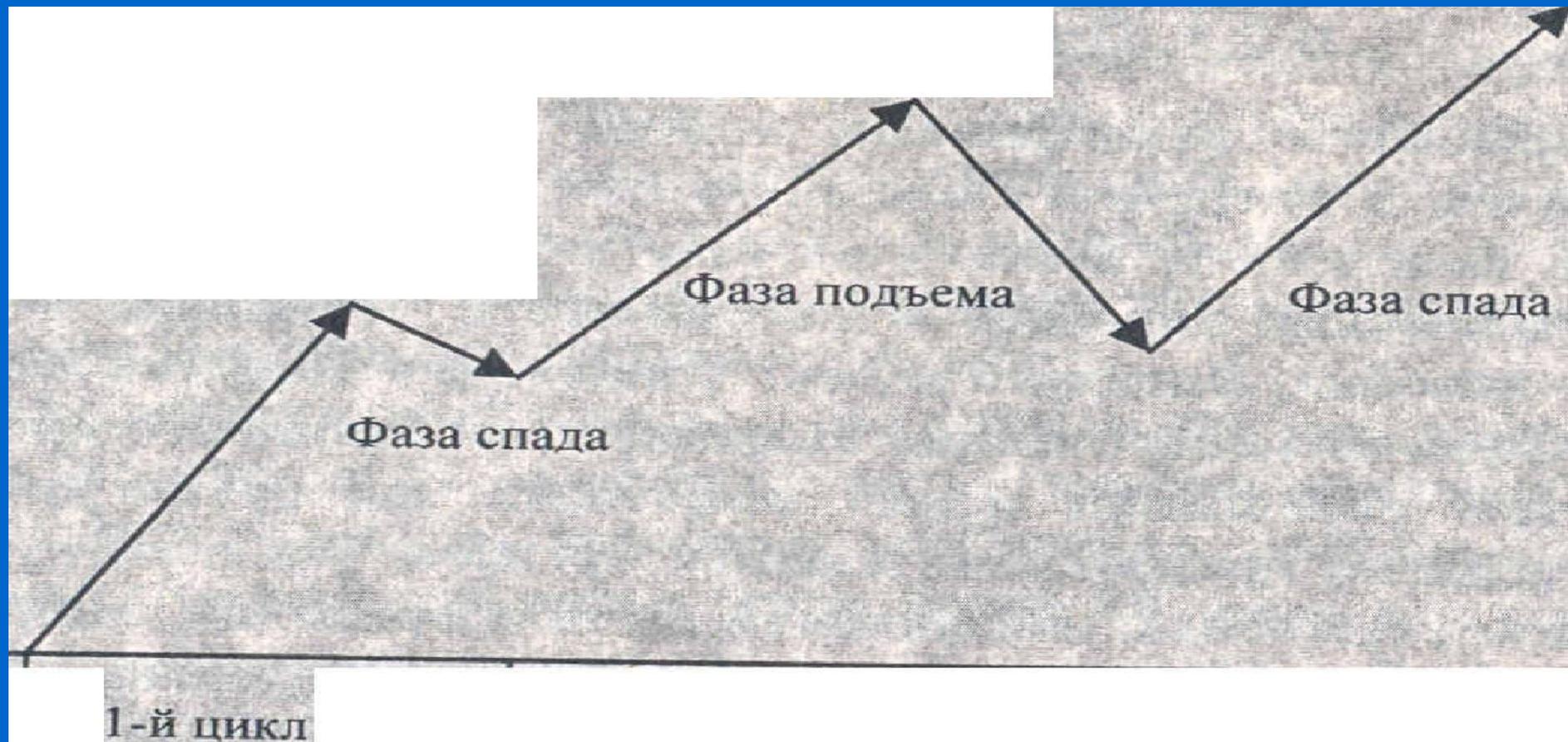
•В. Открытый период

- 3. Начало открытого конфликтного взаимодействия (демарш, заявление, предупреждение).
- 4. Развитие открытого конфликта (эскалация)
- 5. Разрешение конфликта.

ЭСКАЛАЦИЯ

- представляет собой резкую интенсификацию борьбы противодействующих сторон. Эскалация сопровождается следующими характеристиками:
- 1) сужение познавательной сферы в поведении и деятельности;
- 2) вытеснение адекватного восприятия другого образом врага;
- 3) рост эмоционального напряжения;
- 4) переход от аргументов к претензиям и личным выпадам;
- 5) резкая поляризация интересов, когда существование одних становится возможным только за счет игнорирования других;
- 6) применение насилия;
- 7) потеря первоначального предмета разногласий;
- 8) расширение границ конфликта;

ФАЗЫ КОНФЛИКТА



ФАЗЫ КОНФЛИКТА

- Конфронтационная (военная) - стороны стремятся обеспечить свой интерес за счет ликвидации интереса чужого (либо добровольный, либо вынужденный отказ, либо лишение права иметь интерес, либо уничтожение носителя интереса);
- Компромиссная (политическая) — стороны стремятся достигнуть своего интереса через переговоры (замена отличающихся интересов общими, при максимуме выгоды для себя);
- Коммуникативная (управленческая) — выстраивание взаимодействия, согласование и взаимодополнение интересов и ценностей.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

- это деятельность по обеспечению взаимодействия в конфликтной ситуации, обеспечение максимальной возможности для саморегулирования конфликта и содействия его выходу на коммуникативную фазу.

ФАЗЫ КОНФЛИКТА

Фаза конфликта	Этап конфликта	Возможности разрешения конфликта
Начальная фаза	Возникновение и развитие конфликтной ситуации; осознание конфликтной ситуации	92%
Фаза подъема	Начало открытого конфликтного взаимодействия	46%
Пик подъема	Развитие открытого конфликта	менее 5 %
Фаза спада	Развитие открытого конфликта	около 20 %

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ

- ◆1. На первый план выдвигается задача управления людьми
- ◆2. Существенное значение и учет всех без исключения факторов и мотивов человеческого поведения (объективные и субъективные, материальные и духовные, эмоциональные и рациональные, привычки, симпатии, антипатии, надежды, ожидания, опасения, тревоги и т.п.).

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ

- 3. Управление конфликтом - это чаще всего управление равными людьми с точки зрения не их социального статуса или должностных обязанностей, а с точки зрения их взаимных требований, претензий и притязаний. Среди участников конфликта чаще всего не бывает абсолютно неправой стороны.
- 4. Управление конфликтами есть управление на базе интересов.
- 5. Возможно не всегда удастся устранить конфликтные противоречия, но необходимо научиться минимизировать издержки и ущерба разрушительных последствий вражды

•
•
•

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРИ УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТОМ

- прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности;
- предупреждение (профилактика) или при крайней необходимости - стимулирование конфликта;
- регулирование конфликта;
- разрешение конфликта.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА

- направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии (изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей:
 - стиль управления;
 - уровень социальной напряженности;
 - социально-психологический климат;
 - лидерство;
 - микрогруппы и др. социально-психологические явления).

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ (ПРОФИЛАКТИКА) КОНФЛИКТА

- - недопущение возникновения конфликта. Основывается на прогнозировании. Способствуют предупреждению конфликтов:
- высокая организация служебной деятельности;
- постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников;
- подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;
- правовая защита сотрудников;
- демократизация отношений в коллективе;
- соблюдение принципа социальной справедливости;
- формирование культуры общения;
- обучение навыкам бесконфликтного поведения, саморегуляции

РЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА

- вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения.
- *1 этап.* Признание реальности конфликта противоборствующими сторонами.
- *2 этап.* Достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия.
- *3 этап.* Институционализация конфликта, то есть создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.

ТЕХНОЛОГИИ УРЕГУЛИРОВАНИЯ

КОНФЛИКТОВ

- ◆ **Информационные** – ликвидация дефицита информации; исключение ложной, искаженной информации, устранение слухов и т.п.;
- ◆ **Коммуникативные** - организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективного общения;
- ◆ **Социально-психологические** – работа с неформальными лидерами и микрогруппами, снижение социальной напряженности и укрепление социально-психологического климата в коллективе;
- ◆ **Организационные** – решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания, изменение условий взаимодействия сотрудников и т.п.

РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

- Разрешение - это заключительный этап управления конфликтом, процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта, и на этой основе гармонизация их взаимоотношений. Разрешение конфликта может быть *полным и неполным*. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтной ситуации.

ФОРМЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

- уничтожение или полное подчинение интересов одной из сторон (уступка);
- согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на новой основе (компромисс, консенсус);
- взаимное примирение конфликтующих сторон (уход);
- перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолению противоречий (сотрудничество).

• ДЛЯ УСПЕШНОГО РАЗРЕШЕНИЯ • КОНФЛИКТОВ НЕОБХОДИМО

- перевести конфликт с эмоционального уровня на интеллектуальный;
- выровнять позиции между оппонентами;
- устранить противоречие, а не ограничиваться примирением сторон;
- ликвидировать объект конфликта;
- заменить объект конфликта.

•
•
•

СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

• Административный

- ◆ увольнение,
- ◆ перевод на другую работу,
- ◆ решение суда и т.п.

• Педагогический

- ◆ беседа,
 - ◆ убеждение,
 - ◆ просьба,
 - разъяснение и т.п.
- • • • • • • • • •

•
•
•

ТИПЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

- ◆ доминирование одной из сторон;
- ◆ компромисс, достигнутый путем уступок;
- ◆ интеграция (наиболее конструктивное разрешение противоречий)

ДВУХМЕРНАЯ МОДЕЛЬ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ (К. ТОМАС)



СПОСОБЫ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ

- 1) **соревнование (конкуренция)** как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другим;
- 2) **приспособление**, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради других.
- 3) **компромисс** (согласие за счет взаимных уступок),
- 4) **избегание**, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТОВ

- ◆ Признавать друг друга.
- ◆ Слушать, не перебивая.
- ◆ Демонстрировать понимание роли другого.
- ◆ Выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует.
- ◆ Четко формулировать предмет обсуждения.
- ◆ Устанавливать общие точки зрения.
- ◆ Выяснить, что вас разъединяет.
- ◆ После этого снова описать содержание конфликта.
- ◆ Искать общее решение.

СПОСОБЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

• Преимущественно бессознательного уровня

- “Улыбка”
- “Взгляд”
- “Жест”
- “Дистанция”
- “Прикосновение”

• Преимущественно сознательного уровня

- “Значительность”
- “Умение слушать”
- “Имя моё”
- “Личная жизнь”
- “Я вижу... я хочу”

СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ

- качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.
- СПК формируется на основе срабатываемости (статусно-ролевые отношения) и совместимости (межличностные отношения) членов

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ

КЛИМАТ

- психологическая атмосфера, отражающая характер взаимоотношений членов группы в процессе совместной деятельности, их удовлетворенность пребыванием в группе;
- категория, отражающая результат определенного типа взаимоотношений в группе, состояние духовного здоровья группы;
- преобладающий и относительно устойчивый психический настрой членов группы;
- суммарная характеристика совокупности и результатов взаимодействия всех психологических явлений и процессов, происходящих в группе..

ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СОЦИАЛЬНО-

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ

• *Объективные факторы:*

- возможность контактов между членами группы, обусловленную характером и графиком работы,
- оптимальный состав группы по количеству и половозрастной структуре.

• *Субъективные факторы:*

- личность руководителя, его умение сплачивать коллектив,
- индивидуальные особенности сотрудников.

ОСНОВНЫЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

- экономические;
- социальные;
- производственно-гигиенические;
- социально-психологические (связанные с фактором группы, коллектива);
- личностные (связанные с особенностями поведения отдельных членов коллектива).

• ПРИЗНАКИ БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО- • ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

- доверие и требовательность членов группы друг к другу;
- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и о состоянии дел;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителя на подчиненных и признание за ними права принимать значимые решения;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в сложных жизненных ситуациях у кого-либо из членов коллектива;

ХАРАКТЕРИСТИКИ БЛАГОПРИЯТНОГО

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

- сплоченность;
- дисциплинированность;
- ответственность;
- слаженность;
- согласованность действий;
- взаимопомощь;
- взаимоуважение;
- стабильность.

• ПРИЗНАКИ НЕБЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО- • ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

- высокая текучесть кадров, частые переходы в другие подразделения на равнозначные должности;
- частые нарушения дисциплины, опоздания и длительное отсутствие сотрудников на работе;
- длительные перекуры во время работы;
- обсуждение указаний руководителя в “кулуарах”;
- распространение слухов друг о друге;
- скрытая критика условий труда;
- частые конфликты между работниками и устранение коллектива от их разрешения;

• • МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО- • ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

- Анализ документации о формальной структуре учреждения в целом и его подразделений и о результатах деятельности коллектива.
- Наблюдение.
- Интервью с руководителями и членами коллектива.
- Сплошной опрос по специальным анкетам, включающим вопросы для расчета индексов групповой оценки.
- Специальные методы и методики исследования СПК, включая социометрию.

МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-

ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

- ◆ социометрический тест (Дж. Морено),
- ◆ тест общей оценки психологического климата в коллективе (Л.Н. Лутошкина),
- ◆ методики оценки психологической атмосферы в коллективе (А.Ф. Фидпер),
- ◆ методика экспресс оценки социально-психологического климата в коллективе (О.С. Михалюк, А.Ю. Шалыто),
- метод анализа ценностно-ориентационного единства в коллективе (М.И. Марьин и соавт.)

СОЦИОМЕТРИЯ

- Социометрический метод Дж. Морено (1934 г.) позволяет формализовать структуру межличностных отношений в группе.
- Определяются индивидуальный социометрический статус индивида, структура межличностных отношений, сплоченность группы и т.д. Вычисляются: психологическая напряженность в коллективе; степень удовлетворенности сложившимися межличностными отношениями; выявляется место каждого члена коллектива в системе межличностных отношений (лидер, предпочитаемый, отвергаемый); раскрывается неофициальная структура коллектива (неформальные группировки и их лидеры); взаимоотношения между

ТЕСТ ОБЩЕЙ ОЦЕНКИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

- Применяется для оценки сложившихся к моменту обследования специфики межличностных отношений в коллективе и их динамики, выявляемой в периодически повторяющихся обследованиях, а также для анализа индивидуальных оценок основных вопросов и проблем совместной служебной и общественной деятельности подразделения (органа управления)

• • МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АТМОСФЕРЫ В КОЛЛЕКТИВЕ

- Позволяет замерять психологическую атмосферу в группе, т.е. динамичную составляющую психологического климата. В основе методики лежит метод семантического дифференциала.
- На основе индивидуальных профилей создается средний профиль, который характеризует психологическую атмосферу в коллективе. Атмосферу в группе можно оценивать и по составляющим. Методика допускает анонимность обследования, что повышает ее надежность. Надежность увеличивается в сочетании с другими методами (социометрией и т.д.).

• МЕТОДИКА ЭКСПРЕСС ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

В КОЛЛЕКТИВЕ О.С. МИХАЛЮК, А.Ю. ШАЛЫТО

- В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности - на уровне понятий "нравится - не нравится", "приятный - не приятный".
- При конструировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживался критерий "желание - нежелание работать в данном коллективе", "желание - нежелание общаться с членами коллектива в сфере досуга".
- Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная "знание - незнание особенностей членов коллектива".

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 .Дмитриев А.В. Конфликтология.- М. Альфа-М, 2003.- 336с.
- 2. Гришина Н.В. Психология конфликта.- Спб: Питер, 2002.- 464 с.
- 3 .Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии.- СПб: Изд-во “Питер”, 2000.- 368 с.
- 4.Зигерт В., Ланг. Л. Руководитель без конфликтов / Пер. с нем. - М.: Экономика, 1990. - 335 с.
- 5.Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 1998. - 400 с.
- 6.Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.-423с.
- 7.Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика.- М.: “Тендем”, Изд-во “ЭКМОС”, 1998.- 264 с.