

УДК 159.9:316.48:371.11(0.45/0.46)

Н. А. РАХМАНОВА

КЫРГЫЗСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СТРОИТЕЛЬСТВА,
ТРАНСПОРТА И АРХИТЕКТУРЫ ИМ. Н. ИСАНОВА, Г. БИШКЕК, КЫРГЫЗСКАЯ
РЕСПУБЛИКА

E-MAIL: NAZIRA5555RAHMANOVA@GMAIL.COM

N. A. RAKHMANOVA

KYRGYZ STATE UNIVERSITY OF CONSTRUCTION,
TRANSPORT AND ARCHITECTURE NAMED AFTER N. ISANOV, BISHKEK, KYRGYZ
REPUBLIC

E-MAIL: NAZIRA5555RAHMANOVA@GMAIL.COM

E.mail. ksucta@elcat.kg

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

PSYCHOLOGY ADMINISTRATION WITH CONFLICT SITUATIONS IN ACTIVITY OF LEADER

*Макалада түшүнбөстүктүн түрлөрү, спецификасы, мекемелердеги башкаруу
жана түшүнбөстүктү алдын алуу маселелери каралган.*

Чечүүчү сөздөр: түшүнбөстүк, жетекчи, мүнөз, абал, психология.

*В статье рассматривается многообразие и специфика конфликтов, а также
обсуждаются вопросы предупреждения и управления конфликтами в организации.*

Ключевые слова: конфликт, руководитель, характер, ситуация, психология.

*This article examines the diversity and specificity of conflicts, as well as discusses the
prevention and management of conflicts in the organization.*

Key words: Conflict, leader, character, situation, psychology.

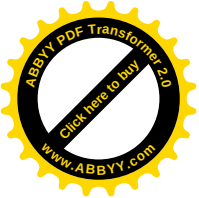
Сложная система отношений в организации таит в себе возможность возникновения самых различных конфликтов, которые специфичны как по содержанию и динамике, так и по способам разрешения.

В данной статье рассматривается многообразие и специфика таких конфликтов. Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, целей.

В организации конфликт всегда выливается в определенное поведение, действия, нарушающие интересы других. Для конфликтов часто характерна неопределенность исхода, что обусловлено несовпадением интересов участников, их психологическими различиями, случайными обстоятельствами.

Конфликт занимает очень важное место в управлении организацией. Так как в мире не существует организаций, в которых бы не возникали конфликты, то обязательным умением руководителя является понимание истоков конфликта, умение управлять ими и разрешать их. Данная тема весьма актуальна, потому что в наше время наблюдается существенный дефицит теоретических исследований в области управления конфликтами.

Руководитель обязан уметь предвидеть конфликт. Для этого необходимо обладать культурой общения, устранять помехи на пути взаимного понимания, не повторять прошлых ошибок, быть самокритичным и владеть собой, соблюдать этику общения с



подчиненными, не переносить деловые конфликты на личности, быть объективным в отношении к подчиненным, терпимым к их слабостям, владеть методами убеждения людей.

Конфликты это не всегда что-то плохое; плохим негативным и деструктивным может быть поведение в конфликтной ситуации. Коллективное управление, когда сотрудник рассматривается как важный участник всех процессов, а не как получатель команд и распоряжений, создает ситуацию, в которой представлены различные позиции и мнения.

Для руководителя чрезвычайно важно обладать интуицией и достаточными знаниями в области психологии.

Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — это столкновение противоположных интересов (целей, позиций, мнений, взглядов и др.) на почве соперничества; это отсутствие взаимопонимания по различным вопросам, связанное с острыми эмоциональными переживаниями.

Конфликты делятся на естественные и искусственные.

Естественные конфликты возникают сами собой, когда выявляется несоответствие между представлением о человеке, организации или деятельности и собственным представлением человека о себе организации или деятельности. В процессе конфликта это несоответствие, напряженность в отношениях людей снимаются, и какое-то время сохраняется уровень соответствия.

Искусственные конфликты создаются людьми для реализации определенных целей, в том числе для снятия накопившегося стресса. Искусством создания и ликвидации конфликтов владеют небольшое число людей.

Существуют так называемые эмоциональные конфликты, источником которых чаще всего бывают недоверие, мнительность, основанные не на объективных, а на субъективных причинах.

Именно такие конфликты могут вызвать “взрывоопасные” ситуации в коллективе. С началом изучения этого сложного психологического явления не утихают споры о том, что есть конфликт — благо или зло. Ряд психологов утверждает, что конфликт есть благо, потому что он:

- * помогает выявить проблему и различные точки зрения на нее, разные подходы к устранению проблем;

- * способствует повышению эффективности деятельности;

- * иногда может сплотить коллектив против внешнего давления.

Сторонники другой точки зрения утверждают, конфликт есть зло, потому что он:

- * ведет к ухудшению социально-психологического климата;

- * повышает нервозность людей, приводит к стрессу;

- * отвлекает внимание от выполнения непосредственных служебных обязанностей многих людей.

Правы и те и другие, потому что конфликт — это чрезвычайно сложное и противоречивое психологическое явление, к глубинным причинам возникновения и развития которого ученые только приступают. При всех плюсах и минусах конфликтов они неизбежны, более того, зачастую необходимы. Иногда помимо них проблема так и не разрешается.

В числе основных структурных компонентов конфликта можно выделить следующие:

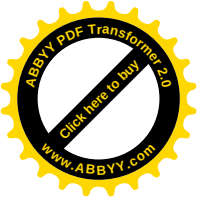
- * объект конфликта,

- * участники (оппоненты) конфликта,

- * конфликтная ситуация,

- * инцидент.

Участники (оппоненты) конфликта — это отдельные лица, группы людей и даже организации. Наличие объекта и участников (оппонентов) конфликта образует



конфликтную ситуацию. Участники (оппоненты) конфликта связаны определенными отношениями, каждый из них претендует на единоличное манипулирование объектом.

Конфликтный человек — это два человека, ибо скандал требует партнера.

Однако конфликтная ситуация может существовать, но конфликта может не быть. Другими словами, конфликт может долго оставаться на потенциальном уровне, не переходя в реальную плоскость. Для того чтобы конфликт перерос из потенциального в реальный, необходим инцидент, то есть действия со стороны участников (оппонентов) конфликта, направленные на овладение объектом и ущемляющие интересы другой стороны.

Особое место в управлении организационными конфликтами занимает их прогнозирование и предупреждение на основе контроля уровня социальной напряженности. В социологии конфликта разработана методика оценки конфликтности организации на основе выявления интегрального показателя социальной напряженности.

Признаки социальной напряженности могут быть выявлены и методом обычного наблюдения. Признаками назревающего конфликта в организации являются:

- ✓ стихийные минисобрания (беседы нескольких человек);
- ✓ увеличение числа неявок на работу;
- ✓ снижение производительности труда;
- ✓ увеличение числа локальных конфликтов;
- ✓ массовые увольнения по собственному желанию;
- ✓ распространение слухов;
- ✓ коллективное невыполнение указаний руководства;
- ✓ стихийные митинги и забастовки;
- ✓ рост эмоциональной напряженности.

Предупреждение конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Это так называемая вынужденная форма предупреждения конфликта. Но конфликты можно предупреждать, осуществляя в целом эффективное управление социальной системой. В данном случае управление конфликтом (в том числе и предупреждение конфликта) является составной частью общего процесса управления в этой системе.

Возникновение конфликта является результатом взаимодействия трех составляющих:

1. Ситуация (совокупность объективных предпосылок, провоцирующих возникновение конфликта);
2. Личность участника конфликта (осознание личностью ситуации вступления в конфликт);
3. Отношение личности к ситуации (наличие у личности мотивов вступления в конфликт).

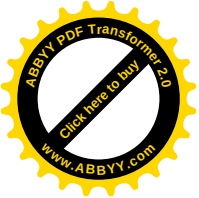
В конфликтной ситуации для руководителя очень важно вовремя определить истинную причину возникновения конфликта, поскольку главным для ликвидации конфликтов является устранение их предпосылок.

Причины возникновения конфликтов могут быть самыми различными, тем не менее их можно объединить в несколько основных групп.

1. Неумение правильно сформулировать цель и, естественно, постановка неверной цели. Руководитель не надсмотрщик. Его главная задача — создать необходимые условия для успешной работы подчиненных.

2. Неумение учитывать в работе с людьми их индивидуальные особенности.

3. Инновационные изменения, происходящие в структуре организации. Меняются руководители, возникают новые профессиональные группы, кто-то получает повышение,



кто-то теряет в зарплате, кого-то не устраивает новое рабочее место – все это нередко приводит к нешуточным волнениям и ссорам.

4. Неверное отношение к критике. Надо заранее выяснить, а нельзя ли возникшую проблему решить без критики... узнать позицию того, кого собираетесь критиковать. Иногда и этого достаточно для исправления дела. Любая ошибка руководителя в работе или при разрешении конфликтной ситуации тиражируется в восприятии подчиненных, сохраняется в их памяти и долго влияет на характер взаимоотношений.

5. Неправильная стимуляция подчиненных поощрением и наказанием.

Недопустимо, например, поощрять и наказывать только за результат действия, игнорируя его мотивы. Если подчиненный не проявил трудолюбия, прилежания, его не следует благодарить за успехи в работе. Напротив, выполнение трудного задания новичком должны сопровождаться поощрением. И, как правило, зависти, ревности в таких случаях не бывает.

Во многих ситуациях человек будет действовать так, чтобы не дать другому возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако даже и при большей возможности возникновения конфликта стороны могут не захотеть усугублять ситуацию.

К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся неудовлетворенность работой, ухудшение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия, коммуникаций и повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям.

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен (исчерпан, пресечен или прекращен), ибо его последствия могут принести немалый ущерб. Это может быть достигнуто как усилиями самих оппонентов (односторонними, скоординированными или совместными), так и при активном участии третьей стороны (самого руководителя или посредника). Правоммерно говорить о трех моделях поведения участников конфликта:

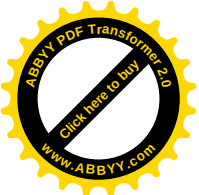
1. Деструктивной, ориентированной на достижение личных преимуществ;
2. Конформной, связанной с односторонними или взаимными уступками (нельзя путать с неучастием или пассивным сопротивлением);
3. Конструктивной, предполагающей совместный поиск решения, выгодного для всех.

Оптимальным способом разрешения внутриорганизационного конфликта являются переговоры. Их сторонами могут быть: администрация, профсоюзная организация, представители трудового коллектива и прочее. Объектом переговоров обычно становится предмет конфликта.

В результате переговоров стороны могут прояснить его, убедиться в его иллюзорности, но могут и запутать. Помимо этого, любому руководителю необходимо учитывать условия в целом, в которых происходит взаимодействие членов рабочей группы, влияющих на успешность их совместной деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда. Огромное значение имеет характер взаимоотношений в группе, доминирующее в ней настроение.

Руководителю стоит внимательно следить за удовлетворительным информационным обеспечением деятельности организации. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников также ведет к коммуникативным барьерам, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам. Умение ясно и точно излагать свою точку зрения, владение приемами конструктивной критики, навыками активного слушания и т.д. создают условия для удовлетворительной коммуникации в организации.

Однако в любом случае необходимо помнить, что конфликт – это в определенной степени еще и полезное явление, зачастую необходимое и неизбежное. Руководитель может существенно повлиять на характер межличностных отношений в рабочем



коллективе, на отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями, результатами работы, т.е. социально-психологический климат, от которого зависит эффективность деятельности организации в целом.

Список литературы

1. Андреева Г.М. Социальная психология. [Текст]:Изд. 3-е, доп. и перераб./ Г.М.Андреева. - М.: 1996.- с.22-29.
2. Богданов Е.Н. Психология личности в конфликте [Текст]: учеб. пособие. 2-е изд. / Е.Н.Богданов, В.Г.Зазыкин. - СПб.: Питер, 2004. - 224 с.
3. Анцупов А.Я. Системная концепция конфликтов [Текст]/ А.Я.Анцупов // Мир психологии. - 2005. - №2. - с.24-25.
4. Зигерт В. Руководить без конфликтов [Текст] / В.Зигерт, Л.Ланг. - М.: Экономика, 1990. - 335 с.
5. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации [Текст]: учеб. / И.Е.Ворожейкин. - М.: ИНФРА-М, 2001. – 330с.