

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ КОНФЛИКТОМ

**Чавро З. В. (Владивосток, Россия)**

**Аннотация.** Конфликты возникают и развиваются в самых разных сферах жизнедеятельности человека, и одной из таких сфер является организационная. Человек же в течение всей жизни становится членом хотя бы одной организации, её частью, именно поэтому их изучение является важным и не теряет своей актуальности и по сей день. В статье рассматривается психологический аспект управления организацией, в том числе и психологический аспект управления конфликтными отношениями. В данной работе предпринята попытка анализа психологических причин, раскрывается понятие психологического аспекта и его классификация применительно к организационному управлению.

**Ключевые слова:** конфликт, управление организацией, управление конфликтами, психологический аспект, психологическая причина

### PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT ORGANIZATIONAL CONFLICT

**Chavro Z. V. (Vladivostok, Russia)**

**Abstract.** The article deals with the psychological aspect of organization management, including the psychological aspect of conflict management. This paper attempts to analyze the psychological causes, reveals the concept of the psychological aspect and its classification in relation to organizational management.

**Keywords:** conflict, organization management, conflict management, psychological aspect, psychological cause

Понимание конфликта как естественного, нормального, и даже необходимого в жизни обществ и групп явления представляется одной из наиболее важных современных идей. Он не является полностью отрицательным или положительным явлением, а лишь ситуацией, фактом, имеющим положительные и отрицательные последствия. Такой точки зрения придерживаются многие исследователи XXI века [1; 2; 3; 5; 6], и с этих посылок мы будем рассматривать организационный конфликт, в частности.

Весь процесс управления конфликтами в организации можно разделить на три основные стадии: стадию предотвращения конфликтов на предконфликтной стадии, стадию разрешения противоречий на этапе открытого противоборства и стадию урегулирования противоречий в постконфликтный период [12].

Изучение же причин важно на каждой из них, так как зная причины возникновения того или иного феномена, легче предпринять какие-то конкретные шаги по предотвращению вызываемого конфликтами негативного эффекта.

Все причины организационных конфликтов можно условно разделить на две группы: конфликты, связанные с непосредственно процессом производства, а именно с технологической и экономической сферой внутри организации, т. е. с главной целью функционирования организации, и конфликты, связанные с социально-психологической или полностью психологической сферой [7; 10; 11; 14; 15].

Мы остановимся на социально-психологических причинах, так как они, в отличие от личностных причин, присущи не отдельно взятому человеку, а связаны со спецификой психики, психологии человека.

К типичным социально-психологическим причинам, по мнению Ф. Г. Руденко относят [15]:

потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации;

разбалансированное ролевое взаимодействие людей;

выбор разных способов оценки результатов деятельности;

разный подход к оценке одних и тех же сложных событий;

внутригрупповой фаворитизм;

феномены и специфика психологии человека, связанная с процессом соревнования и конкуренции;

ограниченная способность к децентрации, психологическая несовместимость и многое др.

Другие психологические причины конфликтов в организации выделяет другой современный российский исследователь В. Г. Зазыкин [7; 8; 9].

### **1. Низкий уровень организационной (корпоративной) культуры**

Организационная культура – это система осознанных и неосознанных представлений, ценностей, правил, запретов, традиций, разделяемых всеми членами организации. В организациях с низким уровнем организационной культуры низок уровень сплоченности, мотивация труда, отсутствуют положительные традиции, служащие дополнительными нормами – регуляторами поведения людей, и, как следствие высок уровень конфликтности.

Наряду с такими факторами как сплоченность, характер взаимоотношений, общее настроение, стиль руководства, и даже половозрастной состав и численность сотрудников организации,

организационная культура оказывает влияние на психологический климат организации.

## **2. Низкий авторитет или псевдоавторитет руководителя**

В психологическом плане авторитетная личность всегда воспринимается как имеющая неоспоримые преимущества, что способствует формированию вертикально направленных отношений. Такой авторитет должен быть основан на высоком уровне профессионализма руководителя, наличии у него программы опережающего личностно-профессионального развития, нравственных качеств, навыков бесконфликтного взаимодействия, умений конструктивно разрешать возникающие противоречия.

Если же у руководителя нет этой программы, а также каких-либо иных качественных преимуществ перед другими сотрудниками, будь то интеллектуальные, волевые, характерологические преимущества, или на порядок более высокие, чем у сотрудников, профессиональные умения, компетентностью, то в желании создать и удержать дистанцию между собой и подчиненными у руководитель может создать вокруг себя неестественный, ложный авторитет, так называемый псевдоавторитет.

Псевдоавторитет – один из деструктивных стилей руководства, приводящим к трудноразрешимым конфликтам в организации. Он формируется, когда руководитель не развивается сам, ограничивает личностно-профессиональный рост коллектива, создавая неестественную дистанцию за счет давления, психологических приемов влияния, барьеров, псевдо-эффективного управления. Поэтому, во избежание конфликтов в организации, руководитель должен всегда быть на шаг впереди своих сотрудников.

## **3. Низкий престиж деятельности организации**

Сотрудник престижной организации дорожит работой и чувствует большую ответственность за нее. В организациях с низким престижем работник, как правило, наоборот не чувствует большой ответственности за свою работу, конкуренции, зная, что такая должность доступна всем, а не только ему.

Руководителям таких организаций необходимо повышать их престиж через увеличение уровня профессионализма, собственного и сотрудников, через повышение авторитета и ценности оказываемых услуг для общества.

## **4. Необъективность, несправедливость оценки труда подчиненных**

Нередко подчиненные не удовлетворены оценкой своего труда, так как она не совпадает с ожидаемой. Это может быть вызвано либо

низким качеством выполнения работы, либо реальными ошибками в процессе оценки со стороны руководителя, такими как:

ошибка, вызванная гало-эффектом: оценка деловых и профессиональных качеств по общему внешнему виду и впечатлению от человека, обобщение.

ошибка «близости»: сравнение с другими, а не с профессиональным эталоном.

ошибка, вызванная отсутствием эталонов: отсутствие эталона и, как следствие, аргументированной обоснованной позиции со стороны руководителя.

этическая ошибка: оценка не только профессиональной деятельности, но и личных и нравственных качеств, для оценки которых нет объективных методов.

ошибка «центральной тенденции»: одинаковая оценка всех сотрудников.

ошибка «контраста»: преувеличенное восприятие своих личных и профессиональных качеств, которые допускают авторитарные руководители, оценивая других со своей высоты, занижая результаты подчиненных.

ошибка «снисходительности»: снисходительность и завышенная оценка конкретных сотрудников.

#### **5. Плохо выверенная кадровая политика**

Для снижения общей конфликтности коллектива в организации должен функционировать четко отлаженный механизм отбора кадров по двум направлениям:

отбор кадров при приеме на работу через психодиагностику, учет анкетных показателей;

коррекция внутренних (субъективных) условий личности в ходе индивидуальной и групповой работы с сотрудниками, уже принятыми на работу.

#### **6. Разбалансированность социальных взаимодействий**

Согласно мнению А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова существуют пять видов балансов: баланс ролей, взаимозависимости, взаимных услуг, ущерба, внешней оценки и самооценки, которые человеку необходимо соблюдать во избежание конфликтных ситуаций. Чтобы социальные взаимодействия носили непротиворечивый характер, человеку необходимо выполнять ту роль, которая ему отведена, отвечать услугой на услугу, не ограничивать свободы другого, не наносить ответного ущерба, приводить свою самооценку с внешней оценкой [1].

Все вышеперечисленные факторы могут служить психологическими и иными барьерами в управлении организации и

стать причиной конфликтов. Под барьером понимается препятствие на пути к эффективной коммуникации, правильному пониманию информации, либо вообще ее невосприятие. Это могут быть отрицательные эмоции, страх, стыд, непонимание по различным причинам, плохое настроение, социальное или культурное различие. Таким образом, из-за барьера искажается либо теряется первоначальный смысл.

Наиболее часто встречающимся барьером в общении, в том числе в организации, является барьер субъективной интерпретации, то есть прохождение сообщения через личный опыт воспринимающего. Полностью искоренить данный барьер невозможно, однако, чтобы сделать коммуникацию более благоприятной и эффективной, необходимо своевременное осознание своей субъективности, т. е. осознание того, что факт приобретает какую-либо интерпретацию лишь в вашем сознании. А потому, чтобы такой барьер разрушить, необходимо уточнение того, как человек понял смысл сказанного и последующая коррекция ошибок восприятия [16].

Этот феномен человеческой психики возвращает нас к вышеупомянутой мысли о том, что работник, а особенно руководитель (менеджер), должен постоянно повышать уровень своего развития, поддерживая таким образом свой естественный авторитет и репутацию, которая, как уже было сказано, заметно может снизить конфликтность подчиненных и коллектива в целом.

Все способы разрешения организационных конфликтов, имеющих психологическую основу, можно свести к двум группам методов, а именно к организационно-управленческим (так называемым менеджерским) и социально-психологическим [4; 13]. Первый больше ориентирован на максимизацию прибыли, второй предполагает индивидуальный подход, ориентацию на конкретную личность.

Психологические способы предупреждения должны быть направлены на корректировку мыслей, чувств и настроений людей. Российские исследователи Е. В. Буртовая и Ф. М. Лукин предлагают следующие психологические способы (методы) предупреждения организационных конфликтов, основа которых – поддержание сотрудничества [4; 13].

Метод психологического поглаживания или метод согласия – различные формы проведения коллективом совместного отдыха, мероприятий, соревнований. Вовлекает сотрудников и потенциальных оппонентов в том числе в общее дело, способствует снятию психологического напряжения, эмоциональной разрядке, появлению позитивных чувств и др.

Метод эмпатии (доброжелательности) – развитие у сотрудников способности сочувствию, поддержке.

Метод сохранения репутации партнера – признание достоинств партнера, его авторитета, уважение к его личности. Стимулирует аналогичное отношение в ответ.

Метод взаимного дополнения. Предполагает опору на такие способности партнера, какими не располагает другой.

Метод недопущения национальной, гендерной, социальной и иной дискриминации, т. е. исключение подчеркивания превосходств одного партнера над другим.

Метод разделения заслуг или уравнилельный метод материального поощрения – равноценное разделение заслуг между всеми сотрудниками независимо от их вклада. Такой метод противоположен методу индивидуального вознаграждения. С одной стороны, не всегда справедлив, с другой, помогает избежать зависти и обиды, и, как следствие, конфликтов между сотрудниками.

Метод информирования – своевременное информирование работников о предстоящих изменениях, обсуждение последствий, психологическое настраивание.

### Литература

1. *Анцупов А. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология. Москва: ЮНИТИ, 2000. 551 с.
2. *Бендюков М. А.* Психология трудового конфликта: учеб. Пособие. Санкт-Петербург: Петербургский гос. ун-т путей сообщения, 2011. 88 с.
3. *Бородкин Ф. М., Коряк Н. М.* Внимание: конфликт! Отв. ред. В. А. Заргаров. 2-е изд., перераб. и доп. Новосибирск: Наука: Сиб. отд-ние, 1989. 186 с.
4. *Буртовая Е. В.* Конфликтология: учебное пособие. Москва: ЮНИТИ, 2012. 509 с.
5. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 464 с.
6. *Емельянов С. М.* Конфликтология: учебник и практикум для академического бакалавриата. 4-е изд., испр. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2018. 322 с.
7. *Зыскин В. Г.* Анализ психологических причин конфликтов в организациях и методы их профилактики // Элитариум: центр дистанционного образования: [сайт]. СПб. 2009. URL: <http://www.elitarium.ru/konflikt-organizacija-prichiny->

- protivorechija-rukovoditel-dejatelnost-kompetentnost-personal-upravlenie-situacija/
8. *Зазыкин В. Г.* Психологическая профилактика конфликтов в коллективе // Элитариум: центр дистанционного образования. URL: [https://www.elitarium.ru/profilaktika\\_konfliktov/](https://www.elitarium.ru/profilaktika_konfliktov/)
  9. *Зазыкин В. Г.* Психолого-акмеологический подход в изучении и разрешении конфликтов // Акмеология. 2004. № 3. С. 26–31. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologo-akmeologicheskij-podhod-v-izuchenii-i-razreshenii-konfliktov>
  10. *Калмыкова О. Ю., Гагаринская Г. П., Мюллер Е. В.* Управление персоналом организации: Учеб. Пособие. Самара: ФГБОУ ВПО «Самарский государственный технический университет», НОУ ВПО «Поволжский институт бизнеса», 2011. 133 с.
  11. *Калмыкова О. Ю., Соловова Н. В.* Эффективное управление конфликтами в социально-трудовых отношениях // Вестник СамГУ. 2013. № 1 (102). С. 171–176.
  12. *Кильмашкина Т. Н.* Предупреждение социального конфликта как элемент управления им // Труды Академии управления МВД России. 2015. № 1 (33). С. 9–13
  13. *Лукин Ю. Ф.* Конфликтология: управление конфликтами: учебник для ВУЗов. Москва: Академический Проект Гаудеамус, 2007. 799 с.
  14. *Неустоева О. В.* Причины возникновения трудовых конфликтов // International scientific review. 2015. № 6 (7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-vozniknoveniya-trudovyh-konfliktov>
  15. *Руденко Ф. Г.* Исследование психологических аспектов межличностных отношений и конфликтов на предприятии производственного комплекса // Историческая и социально-образовательная мысль. 2012. № 6 (16). С. 191–193.
  16. *Ульянова А. А.* Понятие психологического барьера и его виды // Academy. 2018. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-psihologicheskogo-bariera-i-ego-vidy>