

## УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

*Ирина Никитина, кандидат психологических наук, доцент  
Национальный университет пищевых технологий*

*Abstract. The article reveals the psychological aspect of the settlement of business conflicts taking into account psychological features of the behavior of opponents. Emphasis is placed on the characteristics of non-verbal behavior of business partners. Revealed positive potential resolution of different kinds of business conflicts.*

*Keywords: structure of the process of business communication; characteristic stages of communication, means of communication, communication barriers, the concept of conflict, types of conflicts and their causes, dynamics and styles of personality behaviour in conflicts; optimization for conflict regulation.*

В процессе управления и предпринимательства сталкиваются самые разнообразные интересы и цели, пересекаются или становятся непримиримыми планы, намерения, ожидания. Людей может объединять общее дело, деятельность, а может разъединять много причин, нередко личного плана. Именно тогда и возникает конфликт как предельный случай обострения противоречия.

Конфликт (лат. *conflictus* — столкновение) — столкновение интересов, которое сопровождается острым спором партнеров, проявлением негативных эмоций и противодействием друг другу. Первые признаки противоречия можно наблюдать анализируя невербальное поведение делового партнера (см. Табл 1).

Одним из видов деловых конфликтов является организационный конфликт. Потенциально каждый конфликт может проходить следующие стадии развития:

- 1) возникновение объективной конфликтной ситуации;
- 2) осознание конфликтной ситуации;
- 3) переход к конфликтному поведению;
- 4) разрешение конфликта.

Специалисты выделяют такие модели поведения в условиях конфликта: избегание; приспособление; конкуренция; компромисс; сотрудничество.

Рассмотрим менеджмент конфликтами: стратегию и тактику целесообразного применения каждой из 5 приведенных моделей разрешения конфликтных ситуаций.

### **1. Конкуренция (соперничество, борьба):**

- результат стратегически важен и есть шансы на успех;
- достаточно авторитета и власти для принятия решения;
- необходима быстрота действий;
- ситуация требует принятия непопулярных решений;
- необходимо оправдать ожидания и доверие подчиненных в ситуации, когда отсутствует другой выбор.

Табл. 1.

**Интерпретация невербального поведения делового партнёра**

Поведение	Трактовка	Заключение
Руки сцеплены на груди	Позиция обороны	Переговоры не завершать, усилить аргументы
Партнер легко стучит по столу	Нетерпение	Переговоры следует закончить или изменить тему беседы
Молитвенно сложенные ладони, пальцы	Чувство превосходства, собеседник считает, что он хитрее	Перевести разговор в круг интересов делового партнёра. Переговоры отложить
Собеседник потирает глаза	Недоверие	Дать время на обдумывание информации. Продемонстрировать доверие и доброжелательность
Легкий наклон головы в сторону	Спокойствие, удовлетворенность	Переговоры можно завершить
Поднимание головы и взгляд вверх или наклон головы с сосредоточенным видом	Необходимо время для обдумывания аргументов	Избегать давления, сделать паузу в переговорах
Движение головой и нахмуренные брови	Не понял, повтори	Предоставить дополнительную информацию
Улыбка, возможен легкий наклон головы, ритмичное кивание головой	Понимание, принятие	Усиление контакта
Длинный, неподвижный взгляд в глаза собеседнику	Желание подчинить собеседника	Заручиться поддержкой авторитетов и руководителей
Взгляд в сторону	Пренебрежение	Обратить внимание, подчеркнуть позицию общих интересов

Как видим, спецификой применения этого стиля реагирования, будут: дефицит времени, уверенность в конечном положительном результате, наличие достаточного авторитета и власти. Может конфликт и возникнет, но это конструктивный конфликт, т. е. тот, в котором побеждает прогрессивное, деловое.

**2. Избегание:**

- необходимо временно снять напряжение деловых отношений;
- результат разрешения конфликта не стоит затраченных усилий;
- нет шансов разрешения конфликта в свою пользу;
- необходимо выиграть время для получения дополнительной информации и более основательной подготовки и поддержки со стороны других людей;
- недостаточно власти для достижения успеха.

Спецификой данной модели поведения являются недостаточность информации, власти, отсутствие поддержки, прогнозирование неудачи, поражения. В та-

## Причины возникновения конфликтов в организациях

Общие причины конфликтов	Причины различных типов конфликтов	
	Внутренне-личностного конфликта	Межличностного, внутрigrуппового и межгруппового
Конфликт ролей	Ожидания от человека неадекватных ролевых действий (со стороны общества, конкретной организации, управленческого персонала)	Неадекватное выполнение социальных ролей участниками совместной деятельности и управленческого взаимодействия (разное отношение к деятельности, разные цели деятельности)
Конфликт несовместимости ожиданий	Столкновение различных ожиданий (потребностей, интересов и т. д.) в сознании одного человека, которые могут иметь личный характер или быть связанными с деятельностью организации	Столкновение сознаний разных людей (групп) относительно какого-то желания, личного или связанного с целями организации (распределение ограниченных ресурсов, достижения цели в процессе конкурентной борьбы)
Конфликт норм поведения	Столкновение ценностей, норм поведения, жизненного опыта в сознании одного человека	Столкновение ценностей, норм поведения, жизненного опыта людей (групп) в процессе общения и социального взаимодействия

ких случаях конфликт может или разрешиться без вмешательства, возможно потребуется дополнительное время для информационной и психологической готовности конфликтеров.

### 3. Приспособление.

Этот способ связан с адаптацией к позиции оппонента и применяется в таких условиях:

- правда на стороне оппонента;
- важно сохранить доброжелательные отношения с оппонентом;
- недостаточно власти и шансов на победу;
- результат разрешения конфликта более важен для оппонента;
- для формирования мотивации действовать в правильном направлении.

Общая направленность этого стиля реагирования свидетельствует о том, что чаще его используют заместители руководителей, «вторые лица», но и начальнику он тоже может быть полезен, чтобы убедить подчиненных в своей конечной правоте.

### 4. Сотрудничество:

- достаточно времени для полноценного разрешения проблемы;
- необходимо поставить на обсуждение некоторые идеи и поработать над выработкой решений;
- решение проблемы очень важно для обеих сторон;

- для достижения согласия сторон;
- для преодоления негативных настроений в коллективе.

**5. Компромисс.** К компромиссу целесообразно прибегнуть, когда:

- другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- лучше уступить в несущественном ради сохранения в деле основного;
- компромисс поможет сохранить деловые взаимоотношения;
- обе стороны имеют одинаковую власть и противоположные интересы;
- вы хотите разрешить проблему быстрее.

Определим тактику управления конфликтами.

**Шаг 1: Определение проблемы.** Действие: определить, в чем противоположность целей, которая привела к конфликтной ситуации.

**Шаг 2: Диагноз проблемы.** Действие: проанализировать факторы, связанные с конфликтом, позиции и поведение сторон, вовлеченных в конфликт.

**Шаг 3: Создание альтернативы.** Действие: определить основные идеи, которые позволили бы улучшить или изменить позиции участников конфликта.

**Шаг 4: Принятие решений.** Действие: сравните позиции сторон и решите, чья альтернатива лучше.

**Шаг 5: Разработка тактики.** Действие: необходимо продумать некоторые тактические приемы или действия, создать план действий в соответствии с решениями предыдущего шага.

**Шаг 6: Реализация плана.** Действие: приступить к реализации плана и регулярно следить за его выполнением.

Оригинальную методику решения большинства межличностных конфликтов предложили Шэрон и Гордон Боуэр, которая состоит из четырех компонентов: описания, выражения, определения и последствия.

**1. Описание:** начать надо с конкретного и максимально объективного описания ситуации, которая не устраивает: «Мы договаривались, что ремонт будет стоить 5000 грн, а теперь вы требуете 7000 грн».

**2. Выражение:** выскажите, свои чувства и оценку поведения собеседника: «Я недоволен, потому что думаю, что меня хотят обмануть».

**3. Определение:** предложите другой вариант поведения: «Если вы не можете обосновать дополнительные расходы, я хотел бы, чтобы вы переписали счет по предварительной договоренности».

**4. Последствия:** конкретно и четко укажите, какое вознаграждение будет с вашей стороны, если партнер изменит свое поведение: «Если мы уладим дело, я всем моим знакомым разрекламирую вашу мастерскую». Бывает, что стоит упомянуть и другие возможные негативные последствия, если поведение партнера не изменится.

Конфликт имеет значительный энергетический потенциал, играет большую роль в регуляции поведения и деятельности людей.

Чаще всего люди обращают внимание на негативные (деструктивные) функции конфликта. Однако конфликту присущи и позитивные функции:

Внутриличностный конфликт способствует самоанализу личности, самоосмыслению своих потребностей, интересов, выделению приоритетов, осознанию

своих взаимоотношений с людьми, самосовершенствованию личности (на основе чувства недовольства собой).

Межличностные и внутригрупповые конфликты часто выполняют функцию так называемого предохранительного клапана, что позволяет освободиться от негативных эмоций и действовать конструктивно. Они способствуют осмыслению различных жалоб и претензий; обнаруживают разные взгляды на проблему; дают возможность более эффективно принимать групповые решения; способствуют внедрению определенных норм поведения; объединяют людей, имеющих общие взгляды и интересы; дают возможность людям выразить свои мысли, способствуя их самореализации и самоутверждению т. д.

Межгрупповые конфликты способствуют осуществлению социально-политических и экономических реформ, установлению новых подходов к решению определенных социальных проблем, заставляют искать новые способы взаимодействия между людьми и выполнения совместной деятельности.

### Литература:

- 1) М. П. Лучко. Этика бизнеса — фактор успеха. — М.: Изд-во Эксмо, 2006. — 320 с. — (Профессиональные издания для бизнеса).
- 2) Юри У. Преодолевая «нет», либо Переговоры с тяжелыми людьми. — Мтр.: Эксмо, 2008. — 240с.
- 3) Алгебра конфликта / Под ред. Лефевр В. А., Смолян Г. Л., Цыгичко В. Н. — Ком книга . — 2007. — 72 с.
- 4) Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів. Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 168 с.
- 5) Нікітіна І. В. Суб'єктне самовизначення особистості в період повноліття. — К., КНТ. — 2007. — 196 с.