**Управленческие конфликты**

Чернядьева Елена Николаевна – преподаватель КОГПОАУ «Вятский колледж культуры», магистрант ВятГУ

*Тот, кто хочет уладить конфликт, борется за будущее.*

*В. Тарасов*

Одним из самых сложных типов отношений в любой организации являются управленческие отношения, которые возникают в процессе реализации функций управления. Управление как один из самых сложных видов социальных отношений сопряжено с множеством проблем и противоречий, которые создают предпосылки конфликтов в этой сфере.

Само слово «конфликт» происходит от латинского *confliktus* – столкновение. Сегодня в конфликтологической литературе существуют самые различные определения конфликта.

Так, на Западе широко распространено понятие конфликта, сформулированное известным американским теоретиком Л. Козером. Под ним он понимает борьбу за ценности и притязания за определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранения соперника. Заметим, что в данном определении четко и ясно указаны цели конфликтного взаимодействия, возможные действия в случае сопротивления оппонента, причем действия перечисляются в порядке нарастания силы.

В отечественной литературе большинство определений конфликта носит социологический характер. Их достоинство состоит в том, что авторы выделяют различные необходимые признаки социального конфликта, представленного различными формами противоборства между индивидуумами и социальными общностями, направленными на достижение определенных интересов и целей. Приведем для примера некоторые из определений конфликта.

Л. Г. Здравомыслов, например, считает, что конфликт – это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.

Ю. Г. Запрудский раскрывает понятие «социальный конфликт» как явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству.

В теории Дойча конфликт описывается как следствие объективного столкновения интересов.

Л. И. Дорофеева под конфликтом подразумевается столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений двух и более людей. Заметим, что в этих определениях акцент сделан уже на предмет столкновения в виде противоположных целей, интересов, а вопрос методов воздействия остается неизвестным.

Таким образом, конфликт рассматривается с двух разных позиций к его пониманию. Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», определяли конфликт как столкновение, противоречие, противодействие сторон, мнений, в силу противоположности, несовместимости. Другой подход заключается в понимании конфликта как системы отношений, процесса развития взаимодействия, заданных различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности).

Сторонники первого подхода описывают конфликт как явление негативное. Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

Сторонники второго подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития организации. Данный подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизацию взаимодействия, теоретически обосновывая развитие конфликта как саморегулирующегося механизма.

Выбор менеджером одного из двух подходов определяет и выбор им форм работы и рекомендаций своей команде, структурным подразделениям по действиям в конфликтных ситуациях. Общая тенденция в последние годы такова, что большинство теоретиков и практиков социальной психологии склоняются ко второму подходу. Современная точка зрения заключается в том, что далее в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личностью и достижению целей организации в целом. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, даёт дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем.

Выделяют несколько общих **типов конфликтов в организации**.

По направлению конфликты делятся на *горизонтальные* (в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг друга), *вертикальные* (в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого) и *смешанные* (представленные и «вертикальные», и «горизонтальные» составляющие). Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80% от всех остальных. Конфликты, имеющие «вертикальный» характер, наиболее нежелательны для руководителя, так как его действия рассматриваются всеми сотрудниками через призму этого конфликта. И даже в случае полной объективности руководителя в любом его шаге будут видеть происки по отношению к его оппонентам. А поскольку подчиненным часто недостает информационности или компетентности, чтобы квалифицированно оценить действия руководства, то недопонимание компенсируется обычно домыслами.

По значению для организации конфликты делятся на конструктивные и деструктивные. *Конструктивный* конфликт возникает, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Причинами являются обычно недостатки в организации деятельности и управления. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы. Последствия такого конфликта являются функциональными и ведут к повышению эффективности организации. *Деструктивный* конфликт возникает, когда одна из сторон жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны или всей организации в целом, либо когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера. Последствия такого конфликта являются дисфункциональными и приводят к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Разделяют внутриличностный и межличностный конфликты. *Внутриличностный конфликт* выражается в форме борьбы мотивов внутри человека, сопровождаемой эмоциональной напряженностью. Одна из самых распространенных форм – ролевой конфликт: когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностный конфликт возникает и в результате того, что требования не согласуются с личными ценностями, а также является ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Последнее связано с низкой степенью удовлетворенности работой.

*Межличностный конфликт*, самый распространенный, возникает там, где сталкиваются разные школы, манеры поведения, их может питать и желание получить что-то, неподкрепленное соответствующими возможностями. В организации межличностный конфликт – это чаще всего борьба руководителя за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта; эта борьба за власть, привилегии; это столкновение различных точек зрения в решениях проблем, различных приоритетов. Конфликт между личностью и группой может возникнуть, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. В процессе функционирования группы вырабатываются групповые нормы, стандартные правила поведения, которых придерживаются ее участники, но в организации люди взаимодействуют непосредственно друг с другом не только как функционеры организации. Возникают отношения, нерегламентированные никакими инструкциями. Соблюдение групповых норм обеспечивает принятие или не принятие индивида группой. Межгрупповой конфликт часто возникает из-за отсутствия четкого согласования функций и графиков работы между подразделениями. Причиной может послужить и дефицит ресурсов: материалов, информации, нового оборудования, времени и т.д.

В управленческой конфликтологии выделяют также свои типы конфликтов:

- конфликты, представляющие собой реакцию на препятствия достижению основных целей трудовой деятельности;

- конфликты, возникающие как реакция на препятствия достижению личных целей работников в рамках их совместной трудовой деятельности;

- конфликты, вытекающие из восприятия поведения членов коллектива как несоответствующего принятым социальным нормам совместной трудовой деятельности;

- сугубо личные конфликты между работникам, обусловленные несовместимостью индивидуальных психологических характеристик;

- резкими различиями потребностей, интересов, ценностных ориентаций, уровня культуры в целом.

В реальной деятельности коллективов чаще встречаются конфликты, представляющие собой сочетания нескольких из указанных типов.

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. **Причины, порождающие конфликты**, можно сгруппировать:

1. *Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников*. Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часты столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной, способы предотвращения которых со всей очевидностью вытекают из характера самих недостатков.
2. *Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей*. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей.
3. *Ограниченность ресурсов*. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как правильно распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы достигнуть целей организации. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать недополучение их другими членами коллектива, что вызовет их недовольство и приведет к различным видам конфликта.
4. *Недостаточный уровень профессиональной подготовки*. В этом случае возможность возникновения конфликта обусловлена профессиональной неподготовленностью подчиненного. Ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате этого одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.
5. *Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная похвала другим сотрудникам*. В результате этого появляются «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт.
6. *Противоречие между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя*. Особенно остро проявляется это противоречие тогда, когда руководитель придерживается бюрократических процедур.
7. *Различия в манере поведения и жизненном опыте*. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и готовы оспаривать каждое их слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте, нравственных ценностях, образовании, стаже работы, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива.
8. *Неопределенность перспектив роста*. Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в ее возможности, то работает он без энтузиазма, а трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным. В таких условиях вероятность конфликта наиболее очевидна.
9. *Неблагоприятные физические условия*. Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места тоже могут служить причиной конфликта.
10. *Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера*. Причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам подчиненных, публичный «разнос» и т.п. Психологический феномен. Это постоянное чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее и т.д.).

**Управление конфликтами** – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и привидения конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

В исследованиях принято представление конфликта в виде формулы: конфликт = конфликтная ситуация + инцидент, где

- **конфликтная ситуация** – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта;

- **инцидент** – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта,

- **конфликт** – это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Образно конфликт между людьми можно уподобить сорняку в огороде: конфликтная ситуация – это корень сорняка, а инцидент – та часть, что на поверхности. Понятно, что, оборвав ботву сорняка, но не тронув корень, мы только усилим его работу по вытягиванию из почвы питательных веществ, так необходимых культурным растениям. Заметим, что и найти корень после этого труднее. Так же и с конфликтом: не устранив конфликтную ситуацию, мы создаем условия для углубления конфликта.

Получается, что конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, то есть ни одно из них не является следствием или проявлением другого, то есть разрешить конфликт – это значит:

- устранить конфликтную ситуацию;

- исчерпать инцидент.

К. У. Томасом и Р. Х. Килменном были разработаны основные наиболее приемлемые стратегии поведения в конфликтной ситуации. Они указывают, что существуют пять основных стилей поведения при конфликте:

- избегание, уход от решения проблемы;

- приспособление, уступчивость;

- конкуренция, соперничество;

- компромисс;

- сотрудничество.

Основу классификации составляют два независимых параметра:

- степень реализации собственных интересов, достижения своих целей;

- уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

К. У. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше. Однако любая из представленных К. Томасом стратегий может оказаться в разных ситуациях эффективной, поскольку имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

1) *Избегание, уход от решения проблемы*. Такой стиль поведения людей в конфликте характеризуется сознательным или бессознательным избеганием выяснения отношений. Человек, избравший такую стратегию, старается не попадать в неприятные ситуации. Если же они возникают, то просто уклоняется от обсуждения решений, которые чреваты разногласиями. Чаще всего встречается бессознательное избегание, которое является защитным механизмом психики. Некоторые люди используют такую модель вполне осознанно, и это оправданный ход. Но избегание не всегда уклонение от ответственности или бегство от проблемы. Такая отсрочка может быть подходящим решением для определенных ситуаций:

- возникшая проблема не важна для стороны;

- нет смысла отстаивать свои права;

- дефицит времени и сил на поиск оптимального решения;

- когда к конфликту можно вернуться позже либо он разрешится сам собой;

- оппонент имеет большую власть или другой собеседник чувствует, что не прав;

- существует вероятность открытия опасных деталей в ходе обсуждения, после чего разногласия только усилятся;

- другие стили поведения в конфликте оказались неэффективны;

- взаимоотношения недолгие или неперспективные и нет необходимости их поддерживать;

- собеседник является конфликтной личностью (грубияном, жалобщиком и так далее) и с такими людьми иногда лучше не вести диалог.

2) *Приспособление, уступчивость* – эта стратегия характеризуется отказом от борьбы и изменением собственной позиции. Ситуация сглаживается уступчивостью оппонента, который считает, что лучше сохранить отношения, чем ссориться и добиваться правоты. При таком стиле поведения сторон конфликт забывается, но рано или поздно даст о себе знать. Отказываться от своих интересов совсем не обязательно. К обсуждению проблемы можно вернуться через некоторое время и в более благоприятной обстановке попытаться найти решение. Лучше прибегать к уступкам в следующих ситуациях:

- потребности другого человека кажутся более важными, а его переживания по этому поводу очень сильными;

- предмет разногласия не является значимым;

- в приоритете сохранить хорошие отношения, а не отстоять свое мнение;

- есть ощущение, что недостаточно шансов убедить собеседника в собственной правоте.

3) *Конкуренция, соперничество* – эта стратегия типична для большинства людей, при которой собеседник старается перетянуть одеяло на свою сторону. Ценятся только свои интересы, чужие потребности не учитываются, а мнения и доводы просто игнорируются. Конкурирующая сторона пытается заставить принять свою точку зрения всевозможными способами. При таком стиле поведения для принуждения могут даже использоваться положение и власть. Участников конфликта, представляющих оппонента, решение часто не устраивает, и они могут саботировать его или отказаться от взаимоотношений. Поэтому соперничество неэффективно и редко плодотворно. Причем принятое решение в большинстве случаев оказывается неверным, поскольку чужое мнение не учитывается. Когда эффективна конкуренция в конфликте?

- Когда есть авторитет и достаточная власть, а предлагаемое решение видится очевидным и самым верным.

- Может когда нет другого выхода и нечего терять;

- Также если собеседники (часто подчиненные) предпочитают авторитарный стиль общения.

4) *Компромисс* – это менее конструктивный стиль поведения в конфликте. Тем не менее он имеет место, особенно когда необходимо быстро снять накопившееся напряжение и разрешить спор. Модель напоминает «сотрудничество», но выполняется на поверхностном уровне. Каждая сторона в чем-то уступает другой, поэтому в результате компромисса интересы оппонентов удовлетворяются частично и для достижения общего решения требуются навыки эффективного общения. Компромисс эффективен в таких случаях:

- интересы обеих сторон не могут быть одновременно выполнены (например, оппоненты претендуют на одну должность);

- важнее хоть что-то выиграть, чем все потерять;

- собеседники обладают равной властью и приводят одинаково убедительные доводы;

- нужно временное решение, поскольку нет времени для поиска другого.

5) *Сотрудничество* – это самая трудная модель поведения, но вместе с тем наиболее эффективная из всех. Ее смысл в том, чтобы найти решение, которое удовлетворяло бы интересы и потребности всех участников конфликта. Для этого учитывается мнение каждого и выслушиваются все предложенные варианты. Обсуждение проходит спокойно, без негативных эмоций. В разговоре для достижения результата используются доказательства, аргументы и убеждения. Такой стиль поведения в разрешении конфликта строится на взаимном уважении и поэтому способствует сохранению прочных и длительных отношений. Однако нужно уметь сдерживать эмоции, четко объяснять свои интересы и выслушивать другую сторону. Отсутствие хотя бы одного фактора делает эту модель поведения неэффективной. Данный стиль наиболее подходит в следующих ситуациях:

- компромисс не подходит, но нужно общее решение;

- основной целью является совместный опыт работы;

- с конфликтной стороной существуют взаимозависимые и длительные отношения;

- нужно обменяться точками зрения и усилить личностную вовлеченность оппонентов в деятельность.

 Как бы нам ни хотелось этого, едва ли возможно представить и тем более осуществить совершенно бесконфликтное взаимодействие между людьми. Иногда даже важнее не избежать конфликта, а грамотно выбрать стратегию поведения в конфликтной ситуации и привести стороны к конструктивному соглашению.

Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

- адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;

- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации,

- создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

В реальной жизни руководителям различного ранга зачастую просто не хватает навыков разрешения конфликтов, поэтому необходимо изучать конфликтные ситуации, основываясь на опыте специалистов. Умение управлять конфликтом – это залог успеха руководителя в его деятельности!

**Список использованных источников**

1. Верезгова И.В., Кочеткова Л.Н., Маслаков А.С., Мурашова В.Г., Семенова Т.Н., Смирнов В.В., Тихонова С.В. Политология: учебное пособие. – М.: Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Московский государственный институт радиотехники, электроники и автоматики (технический университет)», 2008. – 141 с.
2. Гришина Н.В. Психология конфликта. – 2-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 544 с.
3. Дорофеева Л.И. Менеджмент. – URL: <https://marketing.wikireading.ru/17448> (дата обращения – 08.01.2019).
4. Опросник К. Томаса «Стиль поведения в конфликте». – URL: <https://world-psychology.ru/oprosnik-k-tomasa-stil-povedeniya-v-konflikte-2/> (дата обращения – 09.01.2019).
5. Стили поведения в конфликтах их разрешение <http://kam-merch.ru/stili-povedenija-v-konfliktah-ih-razre/> (дата обращения – 08.01.2019).
6. Цитаты про конфликты. – URL: <http://itmydream.com/citati/konflikt/3> (дата обращения – 08.01.2019).
7. Шевченко О.Г. Тренинговое занятие по конфликтологии <http://открытыйурок.рф/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D0%B8/578118/> (дата обращения – 09.01.2019).