**Лекция 14. Психология управленческих конфликтов**

**Конфликт** - это такое отношение между субъектами социаль­ного взаимодействия, которое характеризуется их противобор­ством на основе противоположно направленных мотивов (по­требностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или сужде­ний (мнений, взглядов, оценок и т. п.).

Для уяснения сути конфликта важно выделить его основные признаки и сформулировать необходимые и достаточные условия его возникновения. Представляется достаточным выделить два таких признака.

1. Конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений: Такие мотивы и суждения являются необходимым условием возникновения конфликта.

2. Конфликт - это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т. п.).

Исходи из вышесказанного, можно сформулировать необходимые и достаточные условия возникновения (наступления) конфликта.

Необходимыми и достаточными условиями возникновения (наступления) конфликта являются наличие у субъектов соци­ального взаимодействия противоположно направленных моти­вов или суждений, а также состояние противоборства между ними.

С началом изучения этого сложного психологического явления не утихают ссоры 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 неё, разные подходы к устранению проблем;

- способствует повышению эффективности деятельности;

- иногда может сплотить коллектив против внешнего давления.

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

- ведет к ухудшению социально-психологического климата;

- повышает нервозность людей, приводит к стрессам;

- отвлекает внимание от выполнения непосредственных служебных обязанностей многих людей.

На самом деле 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.

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.

Природа конфликтов в сфере управления непосредственно связана с основной задачей управленческой деятельности, которая сводится к обеспечению целенаправленной и скоординированной деятельности как отдельных участников совместного труда, так и трудовых коллективов в целом. В процессе такой деятельности интересы субъектов социального взаимодействия не всегда совпадают, часто бывают противоположными, что и приводит к конфликтам.

*Под управленческими конфликтами мы будем понимать конфликты, которые возникают в системах социального взаимодействия субъектов и объектов управления.*

Источники управленческих конфликтов скрываются в противоречиях управленческих отношений, среди множества которых можно выделить основное. Таким противоречием является противоречие между установленной системой групповых норм и административных правил в управленческой системе, с одной стороны, и потребностью всех субъектов управления иметь высокие статусы и выполнять такие роли, которые бы обеспечивали им свободу деятельности и реальную возможность для самовыражения. Иначе говоря, основным противоречием в сфере управления является противоречие между бюрократическими правилами системы управления и потребностью к свободе действий и самовыражению субъектов управлении

Основное управленческое противоречие обусловливает ряд других противоречий в этой сфере. К ним можно отнести: противоречия карьеры; противоречия подбора и расстановки кадров; противоречия делегирования полномочий; противоречия, связанные с нарушением функций объектов управления и другие.

Важное место в понимании сущности управленческих конфликтов и механизмов их возникновения и развития занимает понятие дезорганизации. Под дезорганизацией в сфере управления понимают такое состояние управленческого взаимодействия, при котором существующие групповые нормы, административно–бюрократические правила приходят в несоответствие с новыми условиями и факторами.

Состояние дезорганизации проявляется в различных формах столкновения между теми субъектами управления, которые отстаивают устаревшие формы управленческих отношений и теми, кто выступает за приведение их в соответствие с изменившимися условиями. В конечном итоге эти столкновения переходят в конфликты, основными формами которых являются: несогласие, напряженность и конфронтация.

Несогласие как форма управленческого конфликта характеризуется сознательным нарушением согласованных действий, связанных с выполнением функций управления. Иначе говоря, несогласие – это отказ определенных субъектов управления или объектов управления от предписанных шаблонов и норм поведения. Это неисполнение в той или иной мере своих обязанностей, легитимность которых в изменившихся условиях подвергается сомнению

Напряженность как форма управленческого конфликта характеризуется расширением зоны несогласия, как по субъектам, так и по содержанию управленческих отношений. Напряженность – это более острая форма управленческого конфликта, которая затрагивает устои существующей системы управления.

Конфронтация - еще более глубокая форма управленческого конфликта, которая характеризуется жесткой конкуренцией на почве карьерных устремлений определенных субъектов управления и применением крайних средств и методов противоборства: групповые протесты, травля «инакомыслящих», подсиживание, увольнение соперников и т.п. Иначе говоря, конфронтация – это самая острая форма управленческого конфликта, которая ведет к расколу и ликвидации существующей системы управления.

Таблица 1. Классификация управленческих конфликтов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Основания классификации | Тип конфликта | Причины |
| Субъекты конфликтного взаимодействия | Конфликт между субъектами и объектами управления (групповые конфликты) | Нарушение принципов управления; нарушение коммуникаций; низкая профессиональная под­готовка кадров  |
| Конфликт между руководителем и подчиненным (межличностные конфликты) | Весь спектр причин, обусловливающих межличностные конфликты  |
| Источник конфликта  | Структурные конфликты; инновационные конфликты; позиционные конфликты; ценностные конфликты | Весь спектр причин |
| Динамика управленческой деятельности (функ­ции управления) | Конфликты планирования | Нарушение принципов планирования; нарушение конгруэнтности стратегического, тактического и оперативного планирования; субъективизм и волюнтаризм руководства |
| Конфликты организации | Последствия неудачного планирования; наруше­ние принципов организации; нарушения постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями |
| Конфликт мотивации | Нарушения принципов мотивации; просчеты в подборе и расстановке кадров |
| Конфликт контроля | Неадекватность отражения в сознании субъектов и объектов управления функции контроля в управленческой деятельности; нарушение принципов и норм контроля; нечеткость критериев контроля; неадекватность стиля управления конкретным условиям и ситуациям |

Непосредственными субъектами по предупреждению и разрешению конфликтов в сфере управления являются сами руководители. Причем главная роль в этом процессе отводится руководителю того звена управления, в котором зреет или возник конфликт, либо руководителю высшего звена. В этом состоит одна из особенностей процесса предупреждения и разрешения управленческих конфликтов.

В целях предупреждения управленческих конфликтов руководителю любого ранга важно наладить обратную связь со всеми звеньями управления, а также со всеми объектами управления. Это первое необходимое условие предотвращения конфликтов в управленческой деятельности. Вторым условием предупреждения конфликтов в сфере управления является постоянная коррекция стиля, форм, средств и методов управления с учетом конкретных условий. В частности, руководитель должен владеть различными формами воздействия на подчиненных:

- Прямое воздействие: приказ, директива, указание, задание.

- Воздействие через мотивы: стимулирование потребностей и интересов в целях желаемого поведения и деятельности.

- Воздействие через систему ценностей: воспитание, образование, информация.

- Воздействие через окружающую социальную среду: изменение условий труда, статуса в организации, изменение системы взаимодействия и т. п.

Следует заметить, что разрешение управленческих конфликтов в большинстве случаев зависит от высшего руководителя. Здесь часто срабатывает принцип «тот прав, у кого больше прав». Но при этом важно знать, что существенную роль в обеспечении объективности принимаемых решений по управленческим конфликтам играют демократические механизмы (общественность, средства массовой информации и др.) и правовые гаранты (суды, прокуратура и др.).

Объективные предпосылки возникновения конфликтов в сфере управления связаны с основной задачей управленческой деятельности, которая сводится к обеспечению целенаправленной, скоординированной работы как отдельных участников совместного труда, так и трудовых коллективов в целом. В процессе такой работы интересы субъектов социального взаимодействия не всегда совпадают, часто бывают противоположными, что и приводит к конфликтам.

*При анализе конфликтов в организационной сфере выделяются следующие основные причины:*

- несогласованность между собой целей и задач разных подразделений, неформальных групп и отдельных сотрудников (как по вертикали, так и по горизонтали);

- неоднозначное или нечеткое распределение прав и обязанностей;

- затрудненные коммуникации внутри организации;

- недостаточная корректность внутренних правовых норм и процедур;

- неравномерная загруженность различных подразделений и отдельных сотрудников.

При реализации функции регулирования необходимо устранение возмущающих воздействий с использованием внутренних резервов. Отсюда может возникнуть некорректное перераспределение ресурсов, повышение нагрузки, возможные требования сверхурочной работы. Это причины конфликтов, как правило, вертикальной направленности.

Могут возникнуть и статусно-ролевые проблемы. Конфликты в сфере мотивации (стимулирования) в основном возникают при кажущемся несправедливым распределении материального поощрения, неадекватности моральных стимулов, возможном безразличии руководителей к достижениям и степени напряженности деятельности. При выполнении контрольной функции возникают конфликты, в основном исходя из резкого расхождения оценок состояния дел исполнителем и контролирующей инстанцией, несогласия с принятыми директивами по коррекции состояния дел. В современных условиях в зависимости от вида, глубины и стадии макроэкономического кризиса на каждую действующую организацию осложнения воздействуют по-разному - как на типы внутренних кризисов, так и на возможные стратегии дальнейшего развития и формирования комплекса изменений в организации. Анализ основных функций управления по признакам конфликтогенности показывает, что в деятельности любой конкретной организации конфликты могут возникать на разных уровнях управленческой иерархии и оказывать влияние (как правило - негативное) на принятие соответствующих управленческих решений по проведению необходимых изменений.

Основное содержание управления управленческими конфликтами организации представлено в таблице 2.

Таблица 2. Управление управленческими конфликтами в организации

|  |  |
| --- | --- |
| ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ | ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ |
| Прогнозирование конфликта | Постоянный мониторинг условий и факторов реализации групповых норм и административных правил системы управления в организации и ее подразделениях Выявление ранних проявлений дезорганизационных моментов в системе управления |
| Предупреждение конфликта | На основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта принятие мер по их нейтрализации Приведение в адекватное соотношение изменившихся условий и факторов и групповых норм и административных правил системы управления в организации и ее подразделениях Использование педагогических и административных мер по предупреждению мотивов зреющего конфликта |
| Регулирование конфликта | Признание реальности конфликта между конфликтующими или лидерами конфликтующих групп Легитимизация конфликта, установление норм и правил взаимодействия по решению конфликтных споров Институциализация конфликта, создание соответствующих рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия Широкое применение технологий регулирования конфликта |
| Разрешение конфликта | Реорганизация системы управления с учетом изменившихся условий и факторов, а также административных ресурсов организации |