**ЛЗ 8. Психология управления конфликтными ситуациями в деятельности руководителя**

В психологии **конфликт определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, межличностных взаимодействиях или межличностных взаимоотношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.**

Отсюда *основа конфликтных ситуаций* – столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

***Конфликт может быть:***

* внутириличностным;
* межличностным;
* между личностью и организацией, в которую она входит;
* между организациями или группами одного или различного статуса.

Допустима также классификация*по характеру причин*, вызвавших конфликт. Конфликт может быть обусловлен:

* трудовым процессом;
* психологическими особенностями человеческих взаимоотношений: симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями, действиями человека, плохой психологической коммуникацией и др.;
* личностными особенностями членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, бестактностью, некоммуникабельностью и т. д.

Различают конфликты и *по их значению и способу разрешения.*

|  |  |
| --- | --- |
| Конструктивные | Деструктивные |
| Разногласия затрагивают принципиальные стороны, разрешение которых приводит к более высокому уровню развития отношений | Приводят к негативным, разрушительным действиям, которые перерастают в склоку и резко снижают эффективность группы |

Причины конфликтов можно объединить в пять групп в соответствии с обусловливающими их факторами — информацией, структурой, ценностями, отношениями и поведением.

В основе многих конфликтов лежит *информация*, приемлемая для одной стороны и неприемлемая для другой. Это могут быть неполные и неточные факты, слухи, что дезинформирует партнеров по общению; подозрения в умышленном сокрытии информации или ее обнародовании; сомнения в надежности и ценности источников информации; спорные вопросы законодательства, доктрин, правил порядка действий и т.д.

*Структурные факторы* возникновения конфликтов обычно связаны с существованием формальной и неформальной организаций социальной группы. Сюда могут быть отнесены вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий и отчетности, различные социальные нормы и стандарты, традиции, системы безопасности, поощрения и наказания, географическое положение (добровольная или вынужденная изоляция либо открытость, интенсивность контактов), распределение ресурсов, товаров, услуг, доходов.

*Ценностные факторы*— это те принципы, которые мы провозгла­шаем, или отвергаем. Это общественные, групповые или личностные системы убеждений, верований и поведения (предпочтения, стремления, предрассудки, опасения), идеологические, культурные, религиозные, этические, политические, профессиональные ценности и нужды.

*Факторы отношений* связаны с чувством удовлетворения от взаимодействия или его отсутствия. При этом важно учитывать основу отношений (добровольные или принудительные), их сущность (независимые, зависимые, взаимозависимые), баланс силы, значимость для себя и других, взаимоожидания, длительность отношений, совместимость сторон в отношении ценностей, поведения, личных и профессиональных целей и личной сочетаемости, вклад сторон в отношения (надежды, деньги, время, эмоции, энергия, репутация), различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте.

*Поведенческие факторы* неизбежно ведут к конфликтам, если ущемляются интересы, подрывается самооценка, возникает угроза безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной), если создаются условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния, если в поведении людей проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость.

***Признаки нарастающей конфликтной ситуации:***

* широкое распространение так называемых неписаных законов;
* некоторые традиции, ритуалы в коллективе;
* появление «козлов отпущения».

***Стадии протекания конфликта:***

а) потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей и норм;

б) переход потенциального конфликта в реальный или стадия осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;

в) конфликтные действия;

г) снятие или разрешение конфликта.

***Структура конфликта***:

* объект конфликтной ситуации;
* цели, субъективные мотивы участников;
* оппоненты, конкретные лица, являющиеся участниками конфликта;
* непосредственный повод конфликта, который необходимо отличать от подлинных причин, зачастую скрываемых или не осознаваемых.

***Конструктивное разрешение конфликта* зависит от адекватности восприятия конфликта, открытости и эффективности общения, создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.**

***Черты характера конфликтной личности:***

* неадекватная оценка своих способностей и возможностей;
* стремление доминировать во что бы то ни стало;
* консервативность мышления;
* излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях;
* определенный набор эмоциональных качеств личности (тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность).

**Стратегии поведения в конфликтной ситуации**

Люди неодинаково ведут себя в конфликтных ситуациях: одни чаще уступают, отказываясь от своих желаний и мнений, другие — жестко отстаивают свою точку зрения. Доктор психологических наук Н. Обозов выделяет три типа поведения в конфликте: поведение «Практика», «Собеседника», «Мыслителя». В зависимости от типов включенных в конфликт личностей он может протекать по-разному.

«Практик» действует под лозунгом «Лучшая защита — нападение». Самое важное для него - преобразование среды и завершение всяких действий. "Действенность" людей практического типа способствует увеличению длительности конфликта. Его неуемная потребность в преобразовании внешнего окружения, в том числе в изменении позиций других людей, может приводить к разнообразным столкновениям, напряженности в отношениях. При решении проблем, возникающих в системе «руководитель – подчиненные», конфликт неизбежен, если их отношения определены официальной инструкцией. «Практик» менее чувствителен к мелким недомолвкам, поэтому в результате конфликта отношения нарушаются очень сильно.

Для «Собеседника» характерен лозунг «Лучше плохой мир, чем хорошая война». Главное для него — общение с людьми. Эти «Собеседники» более поверхностны в отношениях, круг знакомства и друзей у них достаточно велик, и близкие отношения для них этим компенсируются. «Собеседники» не способны на длительное противостояние в конфликте. Они умеют так разрешить конфликт, чтобы как можно меньше затронуть глубинные чувства. Этот тип личности чувствителен к изменению настроения партнера и стремится сгладить возникающее противоречие в самом его начале. «Собеседники» более открыты для принятия мнения другого и не очень стремятся изменить это мнение, изначально предпочитая сотрудничество. Поэтому очень часто они становятся неофициальными эмоционально-исповедальными лидерами коллектива.

«Мыслителям» свойственна позиция «Пускай думает, что он победил!». «Мыслитель» ориентирован на познание себя и окружающего мира. В конфликте он выстраивает сложную систему доказательств своей правоты и неправоты своего оппонента. Вывести конфликтующие стороны из тупика может только третий соучастник или изменение жизненных обстоятельств. «Мыслитель» хорошо продумывает логику своего поведения, более осторожен в действиях, хотя и менее чувствителен, чем «Собеседник». В общении «Мыслители» предпочитают дистанцию, поэтому реже попадают в конфликтные ситуации, но больше уязвимы в близких личных отношениях, где и степень включенности в конфликт будет очень высокой.

Для устранения конфликтов используют две группы методов — структурные и межличностные.

К структурным методам разрешения конфликтов относятся следующие:

1) разъяснение требований к работе (каждый работник должен знать об ожидаемом уровне результатов, о том, кто предоставляет и получает различную информацию, системе полномочий и ответственности и т.п.);

2) координационные и интеграционные методы (один из них — цепь команд. Иерархия полномочий упорядочивает взаимодействия людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации, Начальник может принять решение по какому-либо вопросу, вызвавшему противоречия, и тем самым предупредить возникновение конфликта. Конфликт между двумя производственными подразделениями можно разрешить, создав промежуточную службу, координирующую работу этих подразделений);

3) направление усилий всех участников на достижение общих целей;

4) создание системы вознаграждений (вознаграждение благодарностью, премией, признанием или повышением по службе можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей).

Межличностные методы разрешения конфликтов обычно подразделяют на уклонение (или избегание), сглаживание (приспособление), компромисс, конкуренцию, сотрудничество.

К.У. Томасом и Р.Х. Килменном были разработаны наиболее приемлемые *стратегии поведения в конфликтной ситуации*: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество (конкуренция). **Стиль поведения в конкретной конфликтной ситуации определяется тем, насколько человек хочет удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.**

**Можно предложить следующие рекомендации по наиболее целесообразному использованию стилей в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.**

***Стиль конкуренции*** может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, но не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся, в первую очередь, удовлетворить собственные интересы.

*Ситуации*:

* исход конфликта очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение проблемы;
* вы обладаете достаточной властью и авторитетом и считаете, что ваше решение – наилучшее;
* чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
* должны принять непопулярные решения и у вас достаточно полномочий;
* вы взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

***Стиль сотрудничества*** можно использовать, если, отстаивая свои собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель его применения – выработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Требует умения объяснять свои поступки, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции.

*Ситуации*:

* необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
* у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
* основная цель – приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
* необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

***Стиль компромисса*.** Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он напоминает стиль сотрудничества, но осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Акцент делается не на решении, удовлетворяющем обе стороны, а на решении, с которым каждый мог бы согласиться.

Его можно использовать в следующих *ситуациях*:

* обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
* удовлетворение собственного желания не имеет для вас слишком большого значения;
* вас может устроить временное решение, поскольку нет времени для выработки
* когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

*Ситуации*:

* источник разногласий не существен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а потому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;
* вы знаете, что не можете или не хотите решить вопрос в свою пользу;
* у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;
* вы хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
* пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
* подчиненные могут сами успешно урегулировать конфликт;
* у вас был трудный день, а решение этой ситуации может принести дополнительные неприятности. Это не бегство от проблем и не уклонение от ответственности: через некоторое время она может разрешиться сама собой, или придет более конструктивное решение.

***Стиль приспособления*** означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки.

*Ситуации*:

* важнейшей задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
* предмет разногласия не важен для вас или случившееся вас не особенно волнует;
* вы считаете, что важнее сохранить добрые отношения с людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
* вы осознаете, что правда не на вашей стороне;
* чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

**Необходимо отметить, что ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.**

Для успешного разрешения конфликта желательно составить ***карту*** ***конфликта***, разработанную Х. Корнелиусом и Ш. Фэйром:

1. Определить проблему конфликта в общих чертах.
2. Выявить, кто вовлечен в конфликт: отдельные сотрудники, группы, отделы или организации.
3. Определить подлинные потребности и опасения каждого из главных участников конфликта.

Составление такой карты позволит:

* ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как во время составления карты люди будут сдерживать себя;
* совместно обсудить проблему, высказать требования и желания людей;
* уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;
* создать атмосферу эмпатии и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты;
* выбрать новые пути разрешения конфликта.

Но прежде чем переходить к разрешению конфликта, постарайтесь ответить на следующие вопросы:

* хотите ли вы благополучного исхода?
* что нужно сделать, чтобы лучше владеть своими эмоциями?
* как бы вы себя чувствовали на месте конфликтующих сторон?
* нужен ли посредник для разрешения конфликта?
* в какой атмосфере (ситуации) люди могли бы лучше открыться, найти общий язык, выработать собственное решение?