**6. Управление конфликтами**

Менеджеру необходимо уделять повышенное внимание проблеме управления конфликтами, причем спектр вариантов его действий может быть чрезвычайно широк. Все зависит от конкретной ситуации. Бывает, стоит сотрудника пересадить в соседнюю комнату, в которой работает другой коллектив, и угроза конфликта минует. Все становится на свое место по причине психологической совместимости людей.

Однако несравненно чаще работа по разрешению конфликтных ситуаций требует от менеджера значительных физических и нервных затрат. Одно из главных правил для менеджера: нельзя превращать деловые, служебные конфликты в личностные, психологические. Известно, что всякая неудовлетворенность связана с личными качествами людей, особенностями их характера, их взаимоотношениями. Но, предъявляя свои претензии, надо стараться их конкретизировать.

Деловой конфликт предметен, его можно обсудить и разрешить. Личностный конфликт разрешается гораздо сложнее. Упреками и замечаниями переделать человека трудно. Он внутренне, как правило, не соглашается с отрицательными характеристиками в свой адрес. Взаимные обвинения возникают вновь и вновь, обиды нарастают, рождая своего рода моральную усталость. Поэтому менеджеру следует избегать личностных конфликтов в коллективе.

Особого внимания заслуживает проблема предотвращения конфликта в ситуации, когда менеджер пришел на работу в давно сложившийся коллектив. Главное — это не допустить зарождения оппозиции. Ему необходимо показать, что он понимает и уважает существующие порядки. Менеджер должен сообщить подчиненным, что он полностью отождествляет себя с коллективом. Проводить же реорганизацию подразделения при необходимости нужно постепенно. Нельзя принимать радикальные решения, уволив, например, истинного или мнимого виновника конфликта. Чтобы нейтрализовать неформального лидера — зачинщика нарушения трудовой дисциплины, следует уравновесить его влияние, помогая становлению другого неформального лидера. Для этого, выбрав благожелательно настроенного по отношению к менеджеру человека, можно подыграть ему, создав видимость его незаменимости и несколько раз при всех сотрудниках отметив его успехи.

В результате можно добиться двойного эффекта: вместо монолитной оппозиции получить небольшую конфронтацию внутри коллектива, что благотворно скажется на усердии сотрудников.

По мнению специалистов, изучающих проблемы психологии, можно построить график моделей поведения человека в конфликтной ситуации (рис. 11.5), который отражает принципиальный подход к пониманию проблемы управления конфликтами.

На графике по вертикали показано изменение поведения человека в конфликтной ситуации от податливости — О до настойчивости — *X,* а по горизонтали — от индивидуализма — *О* до кооперации — *Y.*

Различают четыре основных модели состояния конфликта:

*А* — нежелание признать его существование (сочетание податливости и индивидуализма);

*В* — присоединение к оппозиционной стороне (сочетание податливости и кооперации);

С — противопоставление собственной позиции (сочетание настойчивости и индивидуализма);

*D* — сотрудничество в разрешении конфликта (сочетание настойчивости и кооперации).

Первые три модели поведения считаются малоперспективными.

Гораздо большего внимания заслуживает модель D (сотрудничество в разрешении конфликта), когда усилия конфликтующих сторон направлены на поиск и достижение взаимоприемлемых решений.

Рассмотрим более подробно основные варианты решения конфликтов (рис. 11.6).

Самооборона. Это наиболее простой вариант. Он не требует осознанных решений. Фактически это интенсивное стремление защитить свое *Я.* Но этот вариант не учитывает интересы других людей и может привести к изоляции и отчуждению