

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Дивина Л.Э.

Дивина Лала Эльдаровна – кандидат организационно-кадровой работы в органах государственной власти, ФГБОУ ВО «МИРЭА - Российский технологический университет», г. Москва

Аннотация: в статье автор рассматривает такое явление как конфликт в организации, выявлены его разновидности, причины возникновения и способы его разрешения. А также раскрыта роль руководителя в разрешении конфликтных ситуаций в трудовом коллективе.

Ключевые слова: управление конфликтами, организация, руководитель.

THE ROLE OF A LEADER IN CONFLICT MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION

Divina L.E.

Divina Lala Eldarovna – PhD in Economics, Associate Professor, DEPARTMENT OF ORGANIZATIONAL AND PERSONNEL WORK IN PUBLIC AUTHORITIES FEDERAL STATE BUDGET EDUCATIONAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION "MIREA – RUSSIAN TECHNOLOGICAL UNIVERSITY", MOSCOW

Abstract: the article analyzes such a phenomenon as conflict in an organization, identifies its varieties, causes and ways to resolve it. The role of the head in resolving conflict situations in the workforce is also revealed. **Keywords:**

Keywords: conflict management, organization, head.

УДК 331.109

Общение является одной из наиболее важных составляющих нашего общества. Отношения, которые складываются между людьми в процессе общения не всегда могут иметь положительный характер, особенно на рабочем месте, ведь работа чаще всего подразумевает контактирование с большим количеством людей и почти всегда с таким же количеством проблем и задач [1]. Стрессовые ситуации почти всегда негативно сказываются на отношениях между сотрудниками и на всем микроклимате организации.

Поэтому очень важно уметь разрешать возникающие противоречия и разногласия, выбирая верные поведенческие стратегии. Если все сделать правильно, то у вас получится не только снизить уровень конфликтности и напряженности в коллективе, но и возможно, добиться более высоких результатов и повышения продуктивности сотрудников, т.к. именно конфликты помогают выявить проблемы в компании и предоставить способы их решения.

Вопрос о конфликтах в организации актуален во все времена, т.к. каждый успешный руководитель должен уметь не только разрешать их, но и извлекать из них выгоду, т.е. увеличивать рабочую эффективность своих сотрудников.

В данной статье конфликт будет рассмотрен со всех сторон. Будут выявлены его разновидности, причины возникновения и способы разрешения, а также сделаны соответствующие выводы.

Конфликтом на предприятии является отсутствие компромисса между двумя или более сторонами. Естественно, что каждая сторона считает себя единственно правой и не изъявляет желания слушать доводы противоположной стороны. Принято считать, что конфликт – это негативное понятие, однако некоторые ученые определяют конфликт как норму в проявлении отношений между людьми. Поэтому на данную проблему между посмотреть с нескольких сторон, что позволит выявить ее отрицательную и положительную стороны.

Как уже было замечено выше, конфликт помогает выявить и решить проблемы в коллективе, которые руководство ранее не принимало во внимание. Примером может являться случай, когда только что пришедший сотрудник предложил инновационную идею в коллективе, который, из-за своей излишней консервативности и недалекости, либо не воспринял ее как нечто новое и, возможно, грандиозное, либо принял ее в штыки и сделал из нового сотрудника изгой. В данном случае нужно знать пути решения данного конфликта и постараться урегулировать это дело так, чтобы и новый сотрудник мог самоутвердиться в глазах коллег, и сам коллектив принял и идею, и человека, ее им подарившего [3]. Однако, не всегда получается выявить и разрешить конфликтную ситуацию вовремя. Обычно, данная ситуация происходит по причине неопытности руководителя и управляющего персонала. Если менеджер не имеет даже базовых психологических знаний и не

понимает причин появления конфликта, не имеет понятия о теории его разрешения, то все эти факторы окажут негативное воздействие на эффективность работы как сотрудников, так и организации в целом.

Конфликт является суммой таких слагаемых как объект, оппоненты и инцидент. Объектом является причина, которая достаточно длительное время созревала и в итоге привела к инциденту. Инцидентом называется та самая искра, с которой разгорается конфликт. Это его отправная точка, именно в тот момент конфликт переходит в свою открытую стадию. Оппонентами являются участники конфликта, которые не всегда за его рамками являются врагами. Чаще всего противоборствующими сторонами являются начальство и подчиненные.

Примером может являться недовольство сотрудников методами и способами управления, которые использует руководство. Это будет являться объектом конфликта. При этом, начальство может быть совершенно не в курсе того, что кто-то чем-то недоволен. Инцидентом может быть что угодно, например, если кто-нибудь из сотрудников выскажет все, что он думает в расстроенных чувствах, или если руководитель повысит тон в очередной раз. Стиль руководства – это комплекс определенных методов и приемов, используемых руководителем [4]. Для достижения успеха лидеру недостаточно использовать имеющиеся навыки. Он должен постоянно развиваться, адаптироваться под новые условия и быстро адаптировать свою компанию и коллектив [5].

Существует много различных классификаций конфликтов, но все они могут помочь подобрать наиболее подходящие пути их разрешения. В свою очередь хочу добавить, что наиболее развернутую классификацию предложил в своей монографии Карташов Я.П.[6], в которой все конфликты подразделяются на виды в зависимости от сферы проявления (различия во взглядах, в социальной сфере, в семейно-бытовых отношениях и т.д.), от масштабов распространения (локальные, общие), от напряженности и длительности (агрессивные и краткие, острые и длительные, быстрые и слабовыраженные), от субъектов конфликта (внутриличностные, межличностные, межличностно-групповые, межгрупповые), от предмета конфликта (реальные и нереальные), от источников возникновения (организационные, эмоциональные, деловые), от коммуникативной направленности (горизонтальные, вертикальные, смешанные), от последствий для организации (позитивные и негативные, конструктивные и деструктивные), от степени и формы столкновения (открытые, скрытые, спонтанные), а так же от возможности урегулирования (антагонистические и компромиссные).

Хотелось бы рассмотреть некоторые из представленных выше видов конфликтов и предложить способы решения со стороны менеджмента.

Идеологические конфликты являются результатом столкновения взглядов. Сложно разработать определенную стратегию решения, т.к. то достаточно большой объем конфликтов. Они могут нести в себе свежий, альтернативный взгляд на методы управления компанией, потому к ним необходимо прислушиваться, т.к. это может помочь вам повысить эффективность работы предприятия [2].

Социально-психологические конфликты лучше не допускать вовсе, т.к. ничего нового и хорошего организации они не добавляют, а нервы вымотают всем основательно. Поэтому если уж такой конфликт возник, лучше всего его решить поможет исключение взаимодействия сторон.

Семейно-бытовые конфликты, как и все предыдущие не добавят повышения производительности компании. Чаще всего, обычное урегулирование здесь не подходит, т.к. руководитель все-таки не семейный психолог и не может знать всего. А уж тем более все делать. Поэтому лучше дать сторонам разрешить конфликт самостоятельно. Если же не получается и события принимают опасный поворот, то устранить стороны из радиуса взаимодействия.

Быстро протекающие и бурные конфликты обычно базируются на тех конфликтах, которые были рассмотрены выше. Также не несут позитивного влияния, поэтому их лучше пресекать на корню, т.к. чаще всего такого рода разногласия характеризуются большой враждебностью и агрессивностью оппонентов.

Затяжные и острые конфликты обычно говорят о том, что у оппонентов существуют принципиальные противоречия. Объект спора удалить со стороны вряд ли удастся, но есть возможность попытаться найти и предложить альтернативные способы решения конфликта, которые удовлетворят обе стороны. Проще говоря, нужно найти компромисс.

Вялотекущие и слабовыраженные конфликты чаще всего являются следствием поверхностных разногласий. Чаще всего разрешаются сами собой оппонентами без вмешательства со стороны. Однако, не стоит про него забывать, т.к. есть вероятность того, что данный конфликт может перерасти в более серьезное противостояние и борьбу.

Межличностно-групповые конфликты происходят между группой и личностью. Последнюю следует поддержать и принять ее сторону в том случае, если ее позиция не противоречит здравому смыслу и не вызывает принципиальных разногласий [7]. Групповые конфликты имеют наибольшую опасность, т.к. в них принимает участие большое количество человек. Такой вид разногласий нужно сразу принимать во внимание и брать на себя его решение, даже если причина не очень серьезная. От ваших продуманных и аккуратных

решений зависит судьба всей организации. Постарайтесь урегулировать конфликт путем призвания коллектива к уступкам и компромиссам.

Вертикальные конфликты происходят между людьми разного социального уровня, например между подчиненными и руководителем. Здесь главное уметь слушать и слышать, т.к. конфликты не рождаются на пустом месте. Поэтому, если ваш оппонент выражает свое недовольство конкретными замечаниями, просто выслушайте его и примите соответствующие меры.

Реальные конфликты имеют определенный и четкий предмет спора. Здесь также хорошо подойдет стратегия компромиссов, т.к. можно составить порядок совместного пользования предметом, либо разделить его между участниками конфликта.

Скрытые конфликты несут в себе наибольшую опасность, т.к. их сложно распознать. Хотя можно подумать, раз конфликт до сих пор не вытек в открытое противостояние, значит и причина не серьезная. Если же все-таки вам стало известно о таком роде противоречий, то стоит поговорить с каждым из оппонентов и решить проблему.

Для того, чтобы на предприятии не возникали конфликты, нужно в первую очередь правильно организовать саму деятельность организации. Это задача целиком и полностью ложиться на плечи как руководителя, так и специалистов.

Для управления конфликтами в организации постоянно необходимо отслеживать возникающее недовольство и появление людей, которые способны негативно влиять на рабочий процесс, так называемых неформальных лидеров.

Простое и понятное изложение рабочих требований, которые не допускают недопонимания и двоякого толкования, также играет большую роль в профилактике конфликтных ситуаций в организации. Необходимо также наладить грамотную систему вознаграждений.

HR-специалисты могут проводить различные тестирования для выявления межгрупповых и внутригрупповых взаимодействий, для раннего проявления различных недовольств и разногласий. И самым главным определяющим фактором является руководящее звено. Именно от него и его умения управлять людьми зависит климат в организации. Если руководитель предан своей компании и работает на ее благо, то весь коллектив при мудром руководстве будет работать для достижения общей цели.

Список литературы / References

1. *Винтер Н.М.* Формирование человеческого капитала: исторический аспект и проблемы эффективности / Н.М. Винтер *Russian economic bulletin* –2023. – Т. 6. № 3. – С. 320 – 325.
2. *Воробьева А.Г.* Некоторые факторы изменения профессиональной востребованности и профессиональные предпочтения в обществе: социолого-управленческий анализ / А.Г. Воробьева *Экономические и гуманитарные исследования регионов*. – 2021. – №4 – С. 52–58.
3. *Денисова Ж.А.* Механизмы поддержания организационной культуры современных организаций / Ж.А. Денисова в Сборнике: *Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. Сборник научных статей по результатам VI международной научно-практической конференции*. – Москва, – 2023. –С. 130–135.
4. *Дивина Л.Э.* Интегральная модель лидерства / Л.Э. Дивина В сборнике: *Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. Сборник научных статей по результатам III международной научно-практической конференции: в 3-х томах. Ответственная за выпуск Н.М. Петрищенко*. – 2018. – С. 224 –229.
5. *Дивина Л.Э.* Современные подходы к анализу теоретических концепций лидерства/ Л.Э. Дивина // *Экономика и предпринимательство*. 2023. № 3. С. 826 –829.
6. *Карташов Я.П.* Конфликт в организации // *Монография*. Москва, 2010
7. *Родюкова Т.Н.* Виды и специфика факторов эффективности руководства персоналом в организации/ Т.Н. Родюкова // В сборнике: *Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. Сборник научных статей II Международной научно-практической конференции*. – 2017. – С. 64–68.