**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ: СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

**КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ**

Бабосов Евгений Михайлович,

г. Минск, Институт социологии НАН Беларуси,

Трусь Александр Алексеевич,

г. Минск, Институт бизнеса и менеджмента технологий БГУ, atr70@yandex.ru

Многообразные отношенческие составляющие являются непременным атрибутом современной организации. Помимо бизнес-процессов объектом управленческого воздействия руководителя также выступают социально-психологические процессы и явления. Как показывает отечественная управленческая практика, эти динамические организационные феномены редко поддаются формализации. Они возникают спонтанно, протекают непредсказуемо, носят противоречивый и неповторимый характер, отвлекают большое количество ресурсов, могут внести существенные изменения в расклад организационных сил, отражаются на процессе и результате работы всех вовлеченных в него сторон. Соответственно, они должны находиться под пристальным вниманием руководителя, грамотным и эффективным его управленческим воздействием.

Как показывает консультативный опыт авторов, по сравнению с любой другой областью управления наибольший интерес для руководителей представляют вопросы работы с конфликтами. Практически в любой области человеческих отношений заложена возможность возникновения и реализации конфликтной ситуации. С одной стороны, конфликты выступают значимыми событиями управленческого пути руководителя, привлекают к себе пристальное внимание, как менеджеров, так и рядовых сотрудников. С другой стороны, как отмечают руководители – участники тренингов, не так «почетно» влиять на другого человека, сколько неприятно самому находиться под мощными потоками чьего-то (как правило, негативного) воздействия.

При этом было бы ошибкой считать, что любое организационное взаимодействие людей непременно сопряжено с конфликтом. Возникнет он или нет, а также, в каком направлении и как будет развиваться – зависит от многих факторов. И современный руководитель, обладающий высокой психологической и управленческой культурой, должен хорошо разбираться в хитросплетениях этого социально-психологического феномена, уверенно и грамотно управлять им. Руководитель в своей профессиональной практике имеет дело не с одним конфликтом, а с целым набором или «клубком» противоречий – внутриличностных, межличностных, служебных. Они объединены сложными причинно-следственными связями, носят взаимодополняющий, комплементарный характер, различны по времени протекания и инструментам возможного воздействия на них.

Обратимся к распутыванию такого «клубка» на примере ситуации из известного и любимого многими руководителями художественного фильма «Служебный роман», действие которого разворачивается в далеком 1976 году в одном Статистическом Учреждении. Как следует из слов главного героя, Анатолия Ефремовича Новосельцева, произнесенных им в начале фильма, с появлением в Статистическом Учреждении нового заместителя директора – Юрия Григорьевича Самохвалова, «очень хорошего человека», и началась вся эта заваруха…

Обращаясь к психологической характеристике Учреждения, в котором работают наши герои, необходимо отметить, что оно отличается рутинным выполнением персоналом изо дня в день однообразных монотонных задач, отсутствием у них творческого подхода к работе, низким уровнем информационного радикала. Несмотря на то, что они выполняют функциональные обязанности в одном большом помещении, фактически коммуникация между ними носит редуцированный, усеченный характер. Директор Учреждения, вводя своего нового заместителя в курс дела, обращает особое внимание на то, что «дисциплина у нас хромает». Это, по ее мнению, выражается в частых опозданиях персонала на работу, занятиях своими делами в служебное время и даже вывешиванием в женском туалете объявления «Продаю колготки». При этом Людмила Прокофьевна не обращает (или не хочет обращать?) внимания на то, что у нее происходит в приемной.

А в приемной секретарь Верочка курит на своем рабочем месте, отводит большое количество служебного времени разговорам по телефону, решая, таким образом, свои личные проблемы, небрежно и даже грубо общается с посетителями. Новый заместитель директора оказывается очевидцем этой ситуации, но вместо того, чтобы сделать замечание секретарю, он протягивает ей блок сигарет «Мальборо» со словами*: «Что за дрянь вы курите? Между прочим, меня зовут Юрий Григорьевич»*. С одной стороны, будучи опытным руководителем, Самохвалов понимает, что секретарь является источником очень ценной информации – как официальной, так и неформальной – необходимой ему для принятия оперативных управленческих решений. С другой стороны, близко подпустив к себе Верочку в самом начале его работы в Учреждении, он тем самым нарушил психологическую дистанцию между собой и подчиненной, что впоследствии выразилось в том, что она позволяет себе пренебрежительное, бестактное, и даже манипулятивное к нему отношение.

Вопрос определения психологических границ является, по нашему мнению, одним из основных в работе руководителя. Так уж сложилось в нашей социумной культуре вообще, и в управленческой практике, в частности, что люди довольно остро реагируют на величину дистанции, отделяющей их друг от друга. При этом многие сотрудники слабо представляют, что границы – своеобразные разделительные линии, отделяющие «мое» от «чужое» - должны быть четко простроены и не нарушаться в процессе совместной деятельности.

Итак, Самохвалов вступает в должность заместителя директора Учреждения. В это же время всё ещё любящая Самохвалова с далеких студенческих времен Рыжова начинает забрасывать его любовными письмами через секретаршу Верочку. Верочка, в свою очередь, делает эти письма предметом сплетен и пересудов в коллективе, стабильной «темой дня» в лишенном притока свежих новостей Статистическом Учреждении. Самохвалов пытается отстраниться, дистанцироваться от навязчивой Ольги, но у него это не получается.

Вот тут и берет начало клубок конфликтных ситуаций, распутывать который в дальнейшем придется директору Л.П. Калугиной. Пусковым механизмом конфликтной организационной цепочки является внутриличностный конфликт Ольги Рыжовой. В основе такого конфликта лежит столкновение противоположных ценностных ориентаций личности, ее потребностей, интересов, стремлений. На примере О. Рыжовой мы наглядно видим основные его причины – трудности при выборе решения, неадекватное представление о себе в конкретной ситуации, непомерные претензии к другому человеку, противоположно направленные мотивы. Понимая, что Самохвалов женат, а она замужем, что у каждого из них своя семья, Ольга, тем не менее, не может психологически «отпустить» свою студенческую любовь. Она каждый день ищет возможность встретиться с Самохваловым, пусть недолго, накоротке, пообщаться с ним, одно за другим посылает ему через секретаря любовные послания. Притязания, не нашедшие подтверждения, порождают у Ольги неприятные эмоциональные переживая, которые она старается тщательно спрятать от других, и с течением времени ее внутриличностный конфликт еще больше усиливается. Преодоление такого типа конфликтов возможно посредством пересмотра ценностных ориентаций, развития самокритичного отношения к себе, адекватной оценкой своих возможностей, пониманием возможностей других людей, тем или иным образом связанных с внутриличностным конфликтом. Но Ольга сама со своим конфликтом справиться не в состоянии.

Постоянные разговоры с Ольгой, встречи «как бы случайно» в офисе Учреждения, поток любовных писем – все это порождает уже у Самохвалова внутриличностный конфликт. Он понимает, что их студенческий роман с Ольгой остался в прошлом, и он не желает его возобновлять. Отношения Самохвалова и Рыжовой стремительно приближаются к межличностному конфликту.

Самохвалов направляется искать защиту у гиперактивной общественницы Шуры.

Здесь мы обратимся к социально-психологическому концепту, известному как «треугольник Карпмана-Берна», или треугольник отношений, состоящий из трёх вершин: Преследователь (Охотник, Агрессор) – Жертва – Спаситель (Спасатель). В нашем примере Охотником выступает О. Рыжова, ее Жертвой – Ю.Г. Самохвалов. Не в состоянии сам справиться с притязаниями Преследователя Рыжовой, Жертва Самохвалов обращается за помощью к Шурочке. То есть в ее лице он ищет, и находит Спасителя. Выбор Самохвалова неслучайно пал именно на Шурочку, которая по своим личностным качествам как никто другой в Учреждении подходит на эту роль: любопытная, инициативная, энергичная, и в то же время рефлексивная, отзывчивая и всегда приходящая на помощь. И он не ошибся в своем выборе – немного поколебавшись, Шурочка охотно втягивается в этот треугольник в роли Спасителя.

Психологически корректной реакцией Шуры на предложение Юрия Григорьевича должен быть отказ от вовлечения в этот конфликт, но соблазн в очередной раз оказаться в центре организационных событий настолько велик, что она не может этого сделать, за что впоследствии сама же и пострадает, превратившись в Жертву. Получив от Самохвалова не только информацию, но и ее материальное воплощение – письма, Шурочка спешит поделиться этим с директором Л.П. Калугиной.

Обратимся к поведенческой модели директора. Людмила Прокофьевна в этой ситуации принимает оперативное, и по нашему мнению, правильное управленческое решение, проявляя при этом директивность, твердость и быстроту реакции. Забрав письма у Шурочки, она тем самым, блокирует какие-либо возможные действия с ее стороны, прекрасно понимая, что они не разрешат конфликтную ситуацию, а только усугубят ее и породят новые, возможно еще более негативные, организационные последствия. При этом Шурочка из Спасителя сама превращается в Жертву, Преследователем которой выступает Людмила Прокофьевна, пытающаяся «упаковать» ее чрезмерную активность. Интересна позиция директора в этой ситуации: пока Шурочка, как общественница, была ей полезна, то есть ее действия носили более-менее конструктивный характер, лежали в плоскости интересов Калугиной, последняя ее либо поддерживала, либо относилась к ее активности нейтрально. Но, будучи опытным управленцем и неплохо разбираясь в психологических особенностях своих сотрудников, она моментально блокирует активность Шурочки, как только ее действия начинают носить ярко выраженный деструктивный организационный характер.

Жертва Шурочка, испытывая неприятные эмоциональные переживания после неудавшейся попытки выступить Спасителем Самохвалова, быстро приступает к поиску уже своего Спасителя. Но секретарь Верочка на эту роль явно не подходит. Между ними мы наблюдаем проявление конфликтных отношений, которые отнесем к категории служебных. Реакция секретарши *«Гад какой!»* вызвана не моральной оценкой действий Самохвалова, а тем, что он поделился конфиденциальной, личной информацией именно с Шурочкой. Между общественницей и секретаршей идет незримая борьба за роль неформального информационного лидера в Учреждении. Как известно, «кто владеет информацией, тот правит миром», в данном случае – претендует на управление неформальным организационным отношенческим пространством. И действия Самохвалова, который своим обращением к Шуре только усилил ее позиции, явно не понравились Верочке,.

Калугина «по горячим следам» приступает к разрешению межличностного конфликта «Самохвалов – Рыжова», реализуя тактику давления на одну из сторон. Она, конечно, могла бы поговорить с Ольгой Рыжовой, но не делает этого, а выбирает для воздействия более сильную, по ее мнению, сторону – Самохвалова. Негативно и с человеческой, и с управленческой позиции относясь к произошедшему, директор предельно четко и открыто обозначает свою позицию.

Не найдя в лице Верочки своего Спасителя, Шура обращается к Новосельцеву. Между ними вспыхивает конфликт, носящий межличностный характер. В его основе – несовпадение взглядов, позиций, установок, ценностей, смыслов. Трижды получив отрицательную обратную связь – сначала от директора, затем от Верочки и, наконец, от Новосельцева, Шура может переживать неприятное состояние, которое в итоге способно спровоцировать возникновение и развитие у нее внутриличностного конфликта.

После общения с Шурочкой между Новосельцевым и Самохваловым имеет место межличностный конфликт, начинающийся и стремительно достигающий своего апогея на глазах у директора Учреждения. Формально осуждая действия сотрудника рядового исполнительского звена, Людмила Прокофьевна, по-человечески симпатизирует ему.

Мы рассмотрели цепочку конфликтных проявлений на конкретном примере в одной организации, состоящую из внутриличностных, межличностных и служебных звеньев. На данном этапе, несмотря на оперативные действия руководителя, ни один из конфликтов не разрешен, и в дальнейшем неизбежна их эскалация, которая с высокой степенью вероятности может проявиться в следующем:

- усиление межличностного конфликта «Шура – Новосельцев»;

- смещение открытого межличностного конфликта «Самохвалов – Новосельцев» в сторону латентного служебного;

- возрастание обвинений и упреков сторон, вовлеченных в этот «клубок», в адрес друг друга. Эти обвинения уже начали раздаваться: *«Да на тебе пахать надо!»; «Почему вы все время сплетничаете?»; «А я еще бесплатные путевки для его детей доставала!..»*;

- перерастание модели конфликта «участие немногих» - к модели «увеличение рядов»: зачастую организационные конфликты начинают несколько человек, но если эти несколько не в силах добиться своего, единичные конфликтные проявления перерастают в коллективные действия. Если кто-то из участников не может добиться желаемого в одиночку, он будет вынужден искать своих союзников среди коллег и опираться на их поддержку.

Вспомним, что пусковым механизмом рассмотренной организационной конфликтной цепочки является внутриличностный конфликт Ольги Рыжовой, возникший с появлением в Статистическом Учреждении нового заместителя директора Ю.Г. Самохвалова. Вероятность того, что конфликт Рыжовой с течением времени разрешится сам собой – очень низка. Скорее всего, учитывая моббинговые поведенческие проявления со стороны ее коллег, он только усилится. Поэтому Людмиле Прокофьевне для разрешения возникшей ситуации придется пойти на радикальные управленческие действия: сепарировать из Учреждения либо Рыжову, либо Самохвалова, возможно, даже их обоих (например, инициировать повышение Самохвалова в министерство, а Рыжову перевести на работу в другое профильное Учреждение).

Но с учетом актуальной личной ситуации самой Л.П. Калугиной, ей можно порекомендовать никаких действий вообще не предпринимать (то есть выбрать тактику бездействия), дав возможность развиваться событиям своим чередом, спокойно переждав несколько месяцев, и переложить груз распутывания этого клубка организационных конфликтов на плечи своего преемника. Ведь, как мы прекрасно помним, «через девять месяцев у Новосельцевых было уже три мальчика»…