**ТЕМА: Управленческие конфликты**

**Д/З читать, конспектировать лекцию.**

Управленческие конфликты в правоохранительных органах - это столкновения во взаимоотношениях руководителей и исполнителей, обусловленные их противоположными интересами, взглядами и позициями по тем или иным проблемам.

Считается, что руководители и исполнители находятся в конфликте, если действия хотя бы одной из сторон вызывают отрицательные последствия для другой. Однако, если они не переходят при этом определенных границ, то говорят, что между ними возникает конкуренция.

По мнению специалистов, такие конфликты, иногда называемые вертикальными, то есть конфликтами между различными уровнями иерархии в отличие от горизонтальных, в целом составляют до 70-80% от общего их числа в организационных звеньях.

Прежде все управленческие конфликты в правоохранительных органах оценивались исключительно негативно, и руководители стремились как можно быстрее их ликвидировать, нередко загоняя возникшие проблемы внутрь и не улучшая сложившиеся служебные ситуации.

В настоящее время многие управленческие конфликты считаются не только допустимыми, но и желательными, так как позволяют выявлять "подводные камни" в жизнедеятельности организационных звеньев, скрытые процессы, разнообразие взглядов на те или иные ситуации, получать важную дополнительную информацию. Все это в целом облегчает деятельность руководителей и способствует повышению эффективности управления.

По своим последствиям такие конфликты являются конструктивными, поскольку предполагают возможность различных рациональных преобразований в организационных звеньях.

При этом необходимо иметь в виду, что если конструктивные конфликты своевременно не преодолевать, то они превращаются в деструктивные. Их участники начинают демонстрировать друг другу свою личную антипатию, придираться к пустякам, навязывать свои точки зрения, а также отказываться от разрешения назревших проблем.

По своему характеру допустимые конфликты являются объективными и, как правило, связанными с недостатками в деятельности организационных звеньев. Поэтому они имеют деловую основу.

В отличие от них субъективные конфликты всегда эмоциональны и нередко являются результатом психологической несовместимости их участников, возникают из-за непонимания и нежелания понять друг друга.

В широком смысле слова управленческие конфликты в правоохранительных органах представляют собой процессы, в которых можно выделить следующие основные этапы:

1) возникновение конфликтных ситуаций;

2) появление инцидентов;

3) возникновение кризисов и разрыв отношений (конструктивные или деструктивные моменты);

4) завершение конфликтов.

Первый этап характеризуется возникновением конфликтных ситуаций, то есть такого положения дел, при котором интересы руководителей и исполнителей вступают в противоречие друг с другом, однако открытых столкновений еще не имеется.

Такие ситуации могут возникнуть как "по инициативе" кого-то из участников, так и без их участия, в том числе могут быть переданы им "по наследству".

Обычно конфликтные ситуации нарастают постепенно. Иногда эти процессы могут приобретать и лавинообразный характер.

Признаками их появления являются: дискомфорт, т.е. объективные ощущения, что "что-то не так", которые иногда трудно выразить словами; напряжение взаимоотношений под воздействием взаимных негативных установок; недоразумения, возникающие на основе ложных выводов из ситуаций (сказанного) вследствие отсутствия взаимопонимания, нечеткого выражения мыслей, чрезмерных эмоций и так далее.

Перспективы конфликтных ситуаций могут быть самыми различными. Они могут исчезнуть, если перестанут существовать породившие их объекты, но могут сохраняться в одном и том же состоянии либо трансформироваться в другие. Наконец, они могут обостряться под воздействием инцидентов, то есть столкновений руководителей и исполнителей.

Второй этап характеризуется наличием инцидентов, которые могут возникать целенаправленно либо случайно в силу сложившихся обстоятельств.

По своим основам инциденты бывают объективными (реальными) или субъективными (вызванными недоразумениями).

Первые должны заканчиваться устранением породивших их объектов, вторые могут завершаться сами по себе либо по инициативе их участников в результате переосмысления ими своих мнений (позиций).

Третий этап характеризуется появлением кризисов и разрывом отношений между участниками конфликтов. В его содержании выделяются две фазы: конструктивная и деструктивная.

В рамках первой фазы возможности совместной деятельности еще сохраняются, хотя и в специфических формах, примирение еще возможно, в рамках второй - никакое сотрудничество уже невозможно, участники теряют самоконтроль и их необходимо разъединять.

Четвертый этап - завершение конфликтов. Объективные конфликты завершаются, как правило, устранением их объектов.

Это может происходить вследствие их ликвидации (самоликвидации) или потери ими значения для участников в связи с изменившимися обстоятельствами.

Если же противостояние затягивается, объективные конфликты могут превратиться в субъективные, что крайне нежелательно для руководителей из-за их психологической сложности.

Преодоление таких конфликтов может происходить различными способами: разъединением их участников, что нередко противоречит интересам организационных звеньев; их полной психологической перестройкой, что редко завершается успехом; изменением должностного положения кого-либо из участников или, наконец, перемирием.

В зависимости от особенностей ситуаций результаты завершения конфликтов могут быть самыми различными, в том числе обновление или перестройка организационных звеньев.

В целом в рассматриваемых условиях руководителям рекомендуются в основном два варианта поведения: предупреждение либо разрешение конфликтов.

Предупреждение конфликтов предполагает выполнение руководителями целого ряда самых различных мероприятий: изменение организационных звеньев, справедливое вознаграждение и распределение тех или иных ресурсов, строгое соблюдение правил внутренней жизни, стандартов поведения, традиций и так далее.

Разрешение конфликтов обычно осуществляется руководителями посредством: во-первых, разъяснения исполнителям невозможности добиться с помощью конфликтов желаемых результатов; во-вторых, выявления причин их возникновения и совместного поиска выхода из них, применяя методы принуждения, если исполнители не поддаются убеждениям и не желают следовать разумным доводам.

В целом социально-психологическая культура управления в правоохранительных органах во многом определяется тем, насколько руководители сформируют у себя положительное отношение ко всем исполнителям, обстановку нормального высказывания всеми своих мыслей, готовность выслушивать и понимать друг друга, хотя и не обязательно принимать "чужие" позиции.

Положительное отношение руководителей к различным исполнителям не может проявляться одинаково, но оно обязательно должно быть искренним. Его основу составляет эмпатия - понимание чувств других и сопереживание им, вера в людей, умение находить в них хорошее, несмотря на недостатки, и ценить в каждом человеке личность.

Кроме того, руководителям необходимо формировать у исполнителей положительное отношение к себе.

Основу такого важного для руководителей отношения составляют уверенность в своих возможностях, верность собственным принципам, способность отстаивать их и действовать по своему усмотрению, справедливость, умение сохранять непринужденность в общении с окружающими.