

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Захаров Е. В.

*Магистрант 2 года обучения по направлению «Менеджмент»
ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»*

В статье рассмотрены основные причины возникновения конфликтов, которые вызваны психологической стороной межличностных отношений и самим трудовым процессом. Также предложены методы управления конфликтами в организации и пути их разрешения.

КОНФЛИКТ, УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ, ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ, КОМПРОМИСС, СОТРУДНИЧЕСТВО

Выявление и осознание конфликтных тенденций, складывающихся в организации, требует от менеджера понимания потенциальных причин их возникновения. Конфликты могут быть порождены трудовым процессом, вызваны психологическими особенностями человеческих взаимоотношений или личным своеобразием членов коллектива.

1. Причины конфликтов, порожденные трудовым процессом. Трудовая деятельность предполагает взаимодействие работников, наличие отношений власти и подчинения, деловое общение. Все эти процессы являются достаточно сложными с точки зрения как их организации, так и исполнения. В них изначально заложены предпосылки противоречий между участвующими субъектами: отдельными сотрудниками, рабочими группами или целыми подразделениями организации. Конфликты, порождаемые трудовым процессом, возникают в ходе: установления и достижения целей; распределения и выполнения должностных полномочий и задач; распределения ресурсов; реализация коммуникаций.

В организации каждый работник и группа работников имеют свои цели. В некоторых случаях эти цели определены и оформлены документально (например, в уставе предприятия, в положении о подразделении предприятия). В других случаях они могут не только не формулироваться словесно, но и иногда не осознаваться.

Например, рабочий может не задумываться над своими личными целями, но, тем не менее, он всегда действует в соответствии с ними. Если организация трудового процесса по какой-либо причине препятствует достижению целей индивидов или рабочих групп (выполнению производственных заданий, получению высокой заработной платы, продвижению по служебной лестнице и др.), то она создает причину для конфликта.

Конфликт может проистекать также из-за различия в целях. Так, специализированные подразделения часто уделяют больше времени своим целям, которые могут не совпадать с целями других подразделений и организации в целом.

Отдельные работники, преследуя собственные цели, иногда могут вступить в конфликт с целями других индивидов или целых подразделений. Так, может наблюдаться несоответствие поступков работника принятым в коллективе нормам и жизненным ценностям. Например, стремясь больше заработать, он трудится более интенсивно, чем это принято в бригаде. В результате возникает противоречие между желанием (целью) работника и установившимся стандартом групповой работы (целью коллектива). Различия в способах достижения целей тоже могут вызвать несогласие, противоречия и даже конфликты, потому что работники часто имеют разные взгляды на пути и способы достижения поставленных целей. Например, задача закрепления в организации квалифицированных кадров может иметь несколько вариантов решения. Разные представления о том, какое решение самое лучшее, иногда приводят к столкновениям мнений.

В процессе распределения и выполнения должностных полномочий и задач могут возникнуть конфликты, обусловленные:

– взаимозависимостью задач. В этом случае один работник или целая группа зависят в выполнении задачи от другого или других. Например, при работе на конвейере или любом ином производственном процессе, требующем последовательных действий множества работников.

– переносом проблем, решение которых должно было бы идти по вертикали на горизонтальный уровень отношений. Например, неполадки в действующем оборудовании, несвоевременное обеспечение работников инструментами, материалами

часто приводят к конфликтам между рядовыми работниками, в то время как решение этих проблем – задача руководителей подразделения.

– невыполнением функциональных обязанностей в системе «руководство – подчинение». Например, руководитель не обеспечивает ритмичность работы участка, вследствие чего снижается заработная плата рабочих; в то же время безответственность подчиненных ведет к производственным потерям, вследствие чего страдают не только их интересы, но и престиж руководителя.

Одной из самых распространенных причин конфликтов является необходимость делить ресурсы, которые практически всегда ограничены. В процессе распределения ресурсов почти неизбежно создается конфликтная ситуация.¹ Атмосфера, формирующаяся в коллективе в процессе работы, во многом зависит от качества коммуникаций между его членами. Ошибочное коммуникационное поведение – еще одна из самых распространенных причин конфликтов, так как неполная и неточная передача информации может мешать отдельным работникам или рабочим группам понять ситуацию, точку зрения других.

Таким образом, трудовой процесс порождает множество возможностей и причин для развития конфликта.

2. Причины конфликтов, вызванные психологическими особенностями человеческих отношений. Они заключаются:

– в неблагоприятной психологической атмосфере в коллективе. Она может быть вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, этническими различиями сотрудников, действиями руководителей;

– плохой психологической коммуникации, т. е. работники не понимают, не учитывают намерения, состояние друг друга, не считаются с потребностями и интересами своих коллег;

– симпатиях и антипатиях работников, ведущих к их совместимости или несовместимости.

3. Причины конфликтов, коренящиеся в личном своеобразии членов коллектива. Они могут заключаться в различиях: 1) в стиле и манере поведения; 2) чувствах и эмоциональности; 3) восприятии жизненных ценностей.

На разнообразии причин необходимо обратить внимание, поскольку часто руководители считают, что причиной конфликта является столкновение личностей, в то время как более глубокий анализ показывает, что могут быть «виноваты» и другие факторы.

На вероятность возникновения той или иной причины конфликта оказывают влияние демографические характеристики работников (пол и возраст). Например, установлено, что для женщин более характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личными потребностями – заработной платой, распределением отпусков, премиями. Мужчины более предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с самой трудовой деятельностью – организацией труда, определенностью полномочий, функций и др. С увеличением возраста работников больший удельный вес начинают занимать конфликты, связанные с целевыми характеристиками их деятельности, одновременно сокращается число конфликтов, вызванных проблемами адаптации работников в трудовом коллективе – нарушением трудовой дисциплины, несоответствием требованиям, предъявляемым руководителем. Управление конфликтами является важной составной частью процесса регулирования социально-производственных отношений в организации. Это одно из условий антикризисного управления. Для того чтобы реализовать его на практике, необходимо:

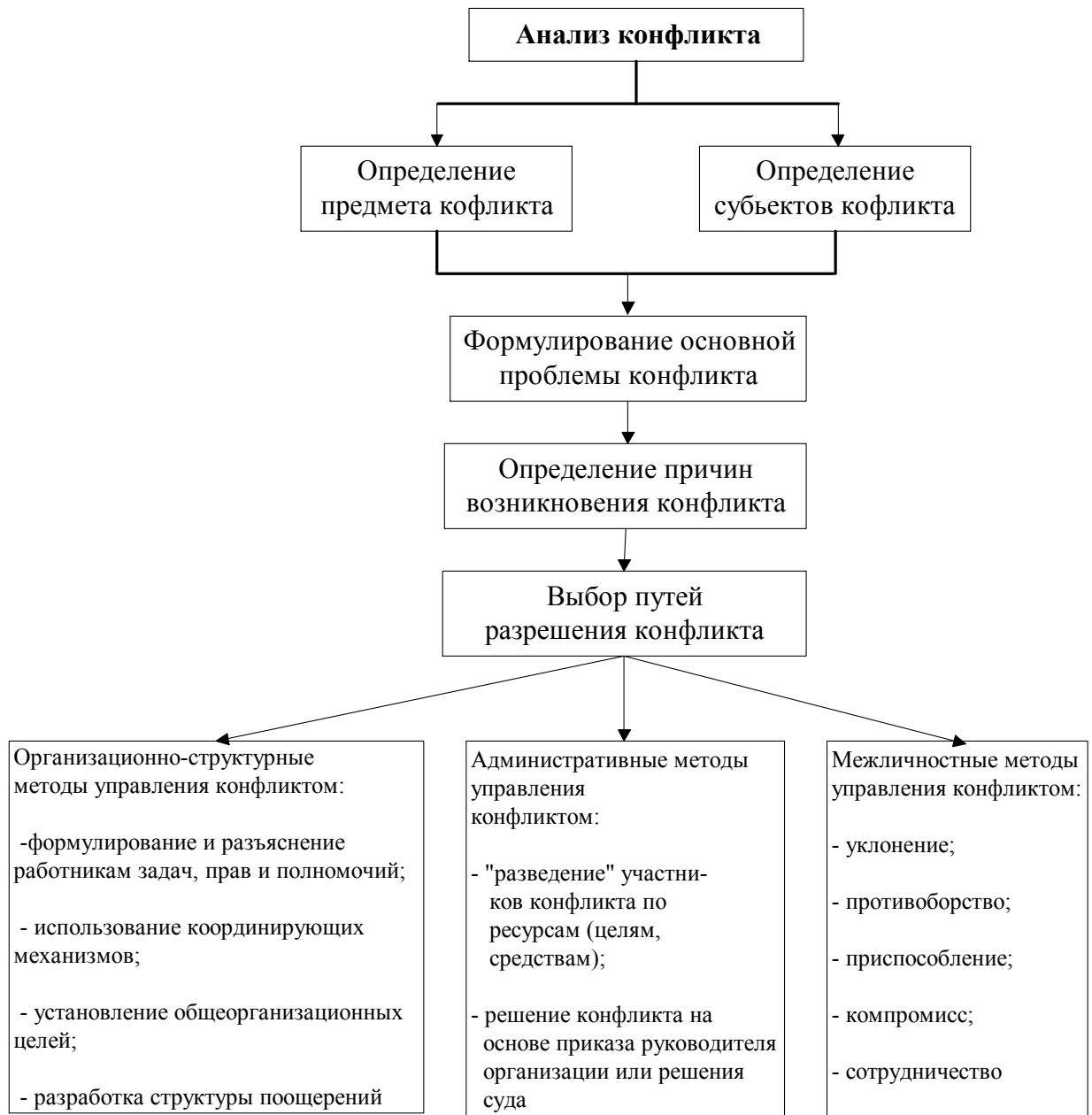
- осознание менеджерами вероятных предпосылок и причин возникновения конфликтных ситуаций;
- понимание механизма развития конфликта как процесса;
- учение применять в практике управления методы разрешения конфликтов.

В теории и практике управления конфликтами в производственных ситуациях известны две стратегии:

- предупреждение конфликтов;
- разрешение конфликтов.

Стратегия предупреждения конфликтов имеет своей целью создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которой возможности возникновения конфликтов сведены к минимуму. Реализация

этой стратегии заключается в проведении разнообразных организационных и разъяснительных мероприятий, направленных на улучшение условий труда, создание рациональной информационной системы и структуры управления организацией, разработку обоснованных систем вознаграждения за результативный труд, обеспечение строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций и т. п.



Р и с у н о к 1. Этапы управления конфликтом

Стратегия разрешения конфликтов имеет целью прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация этой стратегии пред-

полагает действия руководителя по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения (см. рисунок 1).

Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.²

Организационно-структурные методы связаны с проведением изменений в структуре организации. К ним относятся:

– четкое формулирование и разъяснение работникам их задач, прав, полномочий и ответственности. Это эффективный метод, предотвращающий возможные столкновения и помогающий «навести порядок», если конфликт уже получил свое развитие;

– использование координирующих механизмов. Это установление иерархии полномочий, в сложных организациях – введение в структуру управления специализированных интеграционных служб, задачей которых служит увязка целей различных подразделений (межфункциональных групп, целевых групп, межотдельческих совещаний и др.).

– установление общеорганизационных целей, формирование общих ценностей. Это объединяет работников организации, создает сплоченный коллектив и вероятность развития конфликтов значительно уменьшается. Повышению сплоченности коллектива и его «сработанности» способствует информированность всех сотрудников о стратегии, политике и перспективах развития организации и ее подразделений.

– разработка структуры поощрений, при которой исключается столкновение интересов различных работников и подразделений.

Административные методы управления конфликтом предполагают директивное вмешательство в его процесс.³ Например, для разъединения конфликтующих подразделений организации применяются административные меры, их разведение по ресурсам (целям, средствам). К этой группе методов относится решение конфликта на основе приказа руководителя или решения суда.

К межличностным методам управления конфликтом относятся:

– уклонение, «уход от конфликта», подразумевающее, что человек старается быть нейтральным, находится в стороне от конфликта, чтобы не подвергаться стрессу.

В этом случае конфликт продолжает развиваться, а у оппонентов усиливается чувство раздражения, поскольку их несогласие с положением вещей игнорируется. При таком подходе в конфликте проигрывают обе стороны. Тем не менее, уклонение, «уход», может быть вполне разумным шагом, если конфликт не затрагивает прямых интересов «уходящего» сотрудника и своим подчеркнутым неучастием он не способствует усилению напряжения.⁴ Уход от конфликта на практике может проявляться в следующих формах: молчание, демонстративное удаление, затаенный гнев, депрессия, игнорирование обидчика, едкие замечания по «их» поводу за «их» спиной; переход на «чисто деловые отношения», полный отказ от дружеских или деловых отношений с провинившейся стороной;

– противоборство, конкуренция – это попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой, не учитывать мнение других участников конфликта.

В качестве примера этого стиля можно привести следующие приемы: требование безоговорочного послушания, применение физического насилия, попытка перехитрить своих оппонентов, перекричать их, требование согласия другой стороны во имя сохранения хороших отношений и т. д. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно. В результате одна сторона, участвующая в конфликте, выигрывает, а другая проигрывает. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу, создает вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку принимается во внимание лишь одна точка зрения. Такое поведение человека в конфликтной ситуации создает о нем неблагоприятное впечатление, в коллективе.

В то же время этот стиль разрешения конфликта может принести и положительные результаты. Например, в том случае, если определенное лицо, обладающее значительной властью, должно навести порядок ради всеобщего благополучия. Однако, противоборство редко приносит долгосрочные результаты. Проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытаться

ся саботировать его. Тот, кто проиграл сегодня, завтра может отказаться от сотрудничества;

– приспособление на деле означает подавление или сглаживание конфликта.

В этом случае руководитель отказывается признать наличие конфликта и любой ценой пытается поддерживать хорошие отношения и коллективе. Он старается не выпустить наружу признаки напряженности путем призывов и уговоров типа: «не надо сердиться, это не имеет большого значения, мы все одна команда». При этом он делает вид, что все в порядке и продолжает действовать, будто ничего не происходит. В результате может наступить мир, но проблема, послужившая причиной конфликта, останется нерешенной. Эмоции загнаны внутрь, но они живут и накапливаются, и, в конце концов, это может привести к взрыву.

Подавление конфликта может быть разумной тактикой, если противоречия незначительны и не могут повлечь за собой далеко идущих последствий. В этом случае ситуацию действительно лучше сгладить, чтобы не вносить напряженность во взаимоотношения в коллективе. Эта же тактика годится для случая, если оппоненты в данное время по какой-то причине не готовы к спокойному, конструктивному диалогу или если желательно во что бы то ни стало сохранить добрые отношения. В пользу этого стиля говорит и тот факт, что конфликты иногда сами разрешаются только за счет того, что люди продолжают поддерживать хорошие отношения;

– разрешение конфликта через компромисс означает такое поведение, когда умеренно учитываются интересы каждой из сторон, т. е. для каждой из сторон принимаемое решение будет непроигрышным.

Способность к компромиссу – это ценное качество, которое сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт. Но если компромисс возникает слишком быстро и просто, это может повлиять на качество принимаемого решения, ибо в этом случае, скорее всего, проблема детально не прорабатывается. Она решается как арифметическая задача: поделить что-то поровну, «по справедливости». При этом не проводится тщательный анализ других возможных вариантов решения. И хотя это, безусловно, уже достижение в

разрешении конфликтной ситуации, но для каждой из сторон «поровну» может быть не лучшим вариантом;

– разрешение конфликта через сотрудничество означает признание различий во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон.

Во многих случаях каждый участник может выиграть что-то. Здесь вместо положения: «Я должен выиграть и поэтому я должен помешать тебе выиграть» – действует другое положение: «Я хочу выиграть и хочу, чтобы ты тоже выиграл». Преимущество такого подхода в том, что улучшаются взаимоотношения людей, а конфликт не имеет отрицательных последствий. Кроме того, если выигрывают обе стороны, то они склонны поддержать и реализовать принятое решение.

При разрешении конфликтов на практике можно пользоваться любым из описанных стилей. Разумеется, общими рекомендациями невозможно разрешить конкретные разногласия. Действия как руководителей, так и других членов трудового коллектива будут зависеть от конкретной ситуации, подход к разрешению конфликта в каждом случае будет индивидуальным. Но знания из области управления конфликтом должны помочь менеджерам перейти от конфронтационного мышления к истинному сотрудничеству.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ См.: *Коротков, Э. М.* Антикризисное управление. Учебник / Э.М. Коротков. М.: ИНФРА-М, 2007. С. 432.

² См.: *Чумак, В. Г.* Менеджмент персонала. Учебное пособие / В.Г. Чумак. Ростов: Феникс, 2005. – С. 448.

³ См.: *Богданов, Е. Н.* Психология личности в конфликте. Учебное пособие/ Е.Н. Богданов, В.Г. Зазыкин. СПб., Питер, 2004. – С. 216.

⁴ См.: *Хасан, Б. И.* Конструктивная психология конфликта. Учебное пособие / Б.И. Хасан. М., 2006. С.115.