

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Московский государственный университет
экономики, статистики и информатики
Московский международный институт эконометрики,
информатики, финансов и права**

Вергилес Э.В.

**Возникновение и
разрешение конфликтных
ситуаций в организации**

Москва, 2001

УДК 65
ББК 65.290-2
В 311

Вергилес Э.В. Возникновение и разрешение конфликтных ситуаций в организации./Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. - М., 2001. - 26 с.

© Вергилес Э.В., 2001 г.

© Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2001 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ	4
ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА	5
КОНФЛИКТ КАК ПРОЦЕСС.....	5
ТИПЫ КОНФЛИКТОВ	6
ИНИЦИАТОРЫ КОНФЛИКТОВ	8
ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА.....	9
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ И ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТОВ.....	10
РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА.....	11
МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ СТИЛИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА	12
УКЛОНЕНИЕ (ИЗБЕГАНИЕ)	12
ПРИСПОСОБЛЕНИЕ	13
КОНКУРЕНЦИЯ.....	13
КОМПРОМИС.....	14
СОТРУДНИЧЕСТВО.....	15
РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ ПО БЛЕЙКУ И МУТОНУ.....	15
МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОНФЛИКТУЮЩИХ СТОРОН.....	18
АНТИКОНФЛИКТНАЯ МОТИВАЦИЯ.....	19
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	21
ПРИЛОЖЕНИЕ	22
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	26

ВСТУПЛЕНИЕ

Конфликт является неотъемлемой частью процессов взаимодействия между людьми. Основой конфликта чаще всего бывает антагонизм интересов людей в процессе их трудовой деятельности. Конфликтные ситуации преследуют человечество с древнейших времен, но наиболее активно они проявляются в сфере бизнеса, поскольку там потребности людей принимают наиболее открытые формы.

Конфликт в организации может принимать самые различные виды. Основной причиной такой ситуации являются противоречия между аспектами личности сотрудников организации. В зависимости от типа конфликта руководитель организации выбирает вид антиконфликтного поведения, или способ управления конфликтами. Если конфликтная ситуация приводит к открытой конфронтации противодействующих сил, успех, а также сама жизнедеятельность организации могут оказаться под угрозой.

Большинство конфликтов являются негативной характеристикой деятельности организации. Однако, часто конфликт приносит пользу компании. Он может спровоцировать более эффективное и конструктивное решение проблем, а также помогает выявить дополнительные альтернативы решения различных спорных вопросов. Конфликт может стимулировать сотрудников компании к высказыванию собственных, зачастую правильных, идей и предложений. Если объективно оценивать пользу, получаемую компанией от таких "инъекций креативного мышления", то получается, что в некоторых случаях менеджеру фирмы будет гораздо перспективнее самому инициировать конфликт, чем ожидать пока работники начнут вносить предложения самостоятельно.

В целом, американский тип разрешения конфликтов сводится к отстаиванию прав и свобод, защищенных системой законов и судебной процедурой. Отношения и права закрепляются в контрактных соглашениях предусматривающих любые возможные события. Вследствие этого, очень часто возникают юридические разбирательства, являющиеся непосредственным проявлением конфликтов. Японский тип разрешения конфликтов предусматривает меньшее использование юридических процедур, а большее значение уделяет личным отношениям и взаимным обязательствам. Американцы говорят о "правах", а японцы о "долге". Устное соглашение имеет в Японии больший вес, чем письменный контракт. Обобщая мировой опыт в разрешении конфликтов можно сказать, что на сегодняшний день наиболее перспективной идеей является "team" - подход к организации.

ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА

Природа слова "конфликт" берет свое начало от латинского «conflictus», что в переводе означает «столкновение». Во многих случаях конфликт понимается как одна из форм взаимодействия людей, в основе которой лежат реальные или иллюзорные противоречия между людьми с попытками их разрешения на фоне проявления эмоций. В психологии же, под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных тенденций в сознании одного индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях групп людей. Профессор Э.А. Уткин в своей книге "Конфликтология" дает интересное определение конфликтной ситуации: "Конфликт - это столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которые люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действий на фоне проявления эмоций. Основой любого конфликта являются накопившиеся противоречия".

Важнейшей характеристикой конфликта является неопределенность его исхода, т.е. участники конфликта не знают досконально позиции своих противников, вследствие чего образ действий каждой из сторон является производной только от целей и интересов стороны, не учитывающей мнения другой стороны.

Основные типы взаимодействия людей в совместной деятельности: кооперация, конкуренция, приспособление и конфликт.

Кооперация - это сотрудничество во всех направлениях, характеризуемое общностью целей и потребностями взаимодействия с людьми.

Конкуренция - это повышенная активность деятельности людей проявляющаяся в стремлении к единоличному обладанию общей цели.

Приспособление - это форма взаимодействия, побуждающая людей терпеливо относиться к другим людям и социальным группам, не смотря на расхождение интересов.

Конфликт - это борьба, противоборство, проявляемые во всем многообразии их форм. Наиболее часто возникает, когда в процессе реализации целей компании, сталкиваются интересы различных групп.

Понятие конфликта характеризуется широтой содержания и используется в различных контекстах. Самым общим образом он определяется как "предельное обострение противоречий", а как известно трудно разрешимые противоречия зачастую связаны с глубокими эмоциональными переживаниями. Определяющую роль в восприятии человеком конфликтной ситуации играет то значение, которое человек придает ей, т.е субъективное ее восприятие, которое определяется индивидуальным жизненным опытом человека.

КОНФЛИКТ КАК ПРОЦЕСС

Конфликт можно рассматривать в узком и широком смыслах слова. В узком смысле он понимается как столкновение сторон. В широком - развивающийся процесс, состоящий из нескольких этапов, в рамках которого само столкновение является лишь одним из них. Конфликт как процесс представлен на схеме 1 (стр.29).

На первом этапе этого процесса возникает *конфликтная ситуация*, т.е. такое положение дел, при котором интересы сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет. Она может возникнуть как "по инициативе" сторон, так и без их участия, в том числе быть переданной "по наследству". Элементами конфликтной ситуации, складывающейся объективно, являются прежде всего ее участники или оппоненты, каждый из которых обладает соответствующим рангом. Так, оппонентами первого ранга являются индивиды; второго - группа; третьего - организация. Еще одним элементом конфликтной ситуации является объект, который и вызывает ее к жизни. Это происходит из-за его неделимости вообще либо "по справедливости". Внешним признаком конфликтной ситуации считается дискомфорт, т.е ощущение, что не так, которое трудно выразить словами; нечеткое выражение мыслей. Со временем конфликтная ситуация может

исчезнуть, если перестанет существовать сам объект. Но, чтобы конфликт начал развиваться, необходим *инцидент*.

Инцидент представляет собой второй этап конфликта. Он может возникнуть целенаправленно или произойти случайно и быть объективным, так и субъективным. Субъективно возникший инцидент может закончиться сам собой, так и по соглашению сторон. Объективно возникший заканчивается путем устранения объекта, который обусловил их появление. Но следует учитывать, что объективные условия создают потенциальную возможность развития конфликта, но само оно зависит прежде всего от субъективных обстоятельств.

Третьим этапом развития конфликта является *кризис и разрыв отношений* между оппонентами. Этот этап состоит из следующих двух этапов - конструктивного и деструктивного. При конструктивном развитии разрешение конфликта еще возможно с помощью переговоров или других методов. На деструктивном этапе сотрудничество уже невозможно; оппоненты теряют самоконтроль, их необходимо разъединять.

На четвертом этапе развития конфликта происходит его *завершение*. Объективный конфликт завершается прекращением существования его объекта или оставление объекта у одного из оппонентов при устранении остальных. С субъективным конфликтом бороться гораздо сложнее. Обычно преодоление таких конфликтов происходит несколькими путями: разъединением участников; изменением рангов оппонентов.

ТИПЫ КОНФЛИКТОВ

В зависимости от природы возникновения различают конфликты:

Социальный конфликт - представляет собой высшую стадию развития противоречия в системе отношений людей, социальных групп, институтов. Они характеризуются усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей, коллективов, индивидов. Среди них выделяются такие конфликты как: межнациональные, национальные, этнические. Конфликты такого типа предполагают наличие значительного расхождения во времени между причинами, породившими эти конфликты и их последствиями. Примером такого конфликта является сложившаяся ситуация в Югославии. Положение косовских албанцев является камнем преткновения возникшего в Югославии межнационального конфликта. Неразрешимые противоречия, возникшие в Косово, являются ярким примером межнациональной розни. Вмешательство Соединенных Штатов Америки во внутренние дела Югославии придает этому конфликту особую выразительность. Обострение национальных противоречий может явиться началом третьей мировой войны, поскольку стратегические интересы России и НАТО пересекаются непосредственно на территории Восточной Европы.

Эмоциональные или личностные. Эмоциональные конфликты во многом зависят от структуры потребности человека. Именно потребности определяют взаимоотношения человека с другими людьми. Расхождение их интересов, потребностей является основной причиной личностных конфликтов. Также этот тип конфликтов характеризуется зависимостью от ситуации. Например, часто возникают конфликты между мужем и женой в семье. Если жена является деловой женщиной и видит смысл своей жизни в построении карьеры, а не в работе по домашнему хозяйству, то в 70% случаев у нее возникнут проблемы в эмоциональной сфере отношений с мужем, поскольку его точка зрения по этому вопросу может отличаться от позиции его жены. С учетом направленности воздействия конфликты могут быть:

Внутриличностный конфликт. Участниками такого конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности: потребности, мотивы, чувства. Этот конфликт может быть функциональным и дисфункциональным в зависимости от того, как и какое решение примет человек и примет ли его вообще. Такой конфликт может принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных - это ролевой конфликт, когда различные роли человека

предъявляют к нему противоречивые требования. Например, будучи хорошим семьянином, человек должен вечера проводить дома с семьей, а положение руководителя может обязывать его нередко задерживаться на работе. Причиной такого конфликта является рассогласование личных потребностей и требований производства. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работников или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

Межличностные конфликты. Это один из самых распространенных типов конфликта. Он возникает из-за личной неприязни на основе несовпадений ценностей, норм, установок, как при наличии, так и отсутствии объективных причин конфликта. Они всегда индивидуальны и неповторимы. Зависят от конкретных условий взаимодействия, психологических особенностей состояния людей.

Во многих случаях причиной межличностного конфликта является сам человек, личностные особенности, формы его поведения, т.е. ситуационные предпосылки развития конфликта, таких, как физическое утомление, плохое настроение, так и характерологических предпосылках, таких, как устойчивые качества личности, ее характера, которые располагают к столкновению с окружающими, вызывают чувство антипатии, противодействия.

Такой конфликт проявляется по-разному, например, как борьба руководителей различных структурных и функциональных подразделений за ограниченные ресурсы, рабочую силу, капиталовложения. Каждый руководитель считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто другой. Межличностный конфликт может также проявиться в столкновении различных типов характера. Например, два начальника, имеющих холерический темперамент, будут часто конфликтовать друг с другом. По субъективному признаку можно выделить следующие типы межличностных конфликтов:

- конфликт между управляющими и управляемыми в рамках данной организации;
- конфликт между рядовыми сотрудниками;
- конфликты на управленческом уровне, т.е. конфликты между менеджерами одного ранга;

Конфликт между личностью и группой. Это столкновение между частями или всеми членами группы, влияющие на результаты работы группы в целом. Отдельные группы людей определяют нормы поведения присущие только им. Каждый член группы должен их соблюдать и подчиняться, чтобы потом быть принятым неформальной группой. Конфликт возникает тогда, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, а также, позиция, занимаемая отдельной личностью, находится в противоречии с позицией группы. Такой конфликт может возникать на почве должностных обязанностей руководителя обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать «правила» организации. В свою очередь подчиненные могут изменить отношения к руководителю, дестабилизируя обстановку, что может выразиться в снижении производительности. Можно выделить конфликты между группой и личностью - не членом группы, а также внутригрупповые конфликты - между группой и одним из ее членов. Другой распространенный конфликт этого типа - конфликт между группой и руководителем. Здесь следует различать конфликт:

- между менеджером и подчиненным ему подразделением;
- подразделением и руководителем другой группы;
- между менеджерами различных подразделений, если в конфликт вовлекаются члены разных групп;

Межгрупповой конфликт. Представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп. Он возникает в организациях, состоящих из множества формальных и неформальных групп. Поскольку у различных групп существуют свои, отличные от других цели, неизбежны конфликты даже в самых эффективных организациях, которые могут иметь различную основу. Например, конфликт между конструкторами, производственниками и маркетологами (профессионально - производственный), рабочими и руководством. Межгрупповой

конфликт носит интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают ни одной стороне выигрыша. Переход межгруппового конфликта в чувственно - эмоциональную стадию разрушающе действует не только на вовлеченные в него группы, но и на организацию в целом и на каждого индивидуального участника. Различают следующие типы такого конфликта:

- конфликт между высшим и более низким уровнями управления;
- между линейным и штабным персоналом;
- между неформальными группами внутри подразделений;

ИНИЦИАТОРЫ КОНФЛИКТОВ

Рассмотрим достаточно образную классификацию разнообразных активных и пассивных инициаторов конфликтов английского конфликтолога Р.Брамсон. Он делит такого рода людей на пять типов: агрессивные, «жалобщики», «нерешительные», «тревожные личности», «всезнайки».

1 *Агрессивные*. Они подразделяются на три вида:

- Танки
- Снайперы
- Взрывники

«Танки» - наиболее явно выраженный тип агрессивных личностей. Для них характерны самоуверенность, громкий голос, невнимание к окружающим. Они абсолютно уверены в своей компетенции и в прекрасном знании интересов и мнений коллег. «Танки» особенно не любят агрессивных реакций со стороны тех, с кем общаются. С «танками» трудно, но можно ладить. Для этого им нужно смотреть прямо в глаза, называть по имени и фамилии, а при высказывании несогласия чаще употреблять такие выражения, как «по моему мнению», «на мой взгляд» и другие. Чтобы добиться в споре с ними каких-либо успехов, надо дать им возможность «выпустить пар», после этого они не редко становятся даже ручными.

«Снайперы» - действуют иначе, преимущественно исподтишка. Они ехидничают, отпускают в адрес людей всякие колкости, остроты и тем самым сеют не доверие между членами группы, дезорганизуют коллективные действия. Самое эффективное оружие против «снайперов» - прямая атака. Для того чтобы нейтрализовать «снайпера», надо потребовать от него подробно объяснить замечание и остроту, а затем непременно попросить дать конструктивное предложение. Обычно после этого «снайпер» затихает и ведет себя скромнее. Ставя «снайперов» на место, важно избегать прямых оскорблений, давать им возможность сохранить свое лицо. В противном случае они взрываются или затаиваются «с камнем за пазухой» до удобного случая.

«Взрывники» - люди, которые способны внезапно оглашать помещение криками, обрушиваться на оппонентов с бранью. Они часто так артистично выходят из себя, что создают впечатление, будто их действительно сильно обидели или кто-то делает под них «подкоп». Нейтрализовать конфликтный потенциал подобных людей довольно просто: им надо выплеснуть из себя накопившиеся эмоции. В таком случае через некоторое время (пять - десять минут) они резко смягчаются, а то и вовсе начинают извиняться.

2. *«Жалобщики»* - типичные провокаторы конфликтов. В чем угодно они склонны усматривать личные оскорбления и жаловаться по этому поводу во все инстанции. Обычно они так красочно описывают свои «беды», что у не знающих их слушателей нередко складывается мнение в их пользу. «Жалобщики» хотят, чтобы им уделяли много внимания, слушали их в спокойной обстановке и непременно сидя. С ними нельзя соглашаться или доказывать их неправоту. Лучше попросить их изложить все кратко своими словами или в письменной форме и дать понять, что их переживания замечены.

3. *«Нерешительные»* - сами непосредственно не порождают конфликт, но создают благоприятную для него почву и провоцируют других на конфликтные действия.

Встречаются два вида «нерешительных»: «аналитики» - это перестраховщики, боящиеся допустить малейшую ошибку, и «добряки» - люди, никогда не выступающие против из-за боязни нажить себе врагов. Своей нерешительностью они вызывают раздражение окружающих, поэтому из-за них часто нарушается трудовой режим. Будучи слишком осмотрительным, такие работники отличаются исполнительностью. Как правило, они сторонятся тех, кто оказывает на них давление. Работникам такого типа необходимо четко ставить задачу, определять срок исполнения, а также, особенно «добрякам», указывать на их обязанности по пересечению сил недопущению различного рода беспорядков и организационных нарушений.

4. «Тревожные личности» («безответственные») - люди мнительные и подозрительные. Они обладают реактивной ответной, по их убеждению агрессивностью. Тревоги порождают у них не уход от конфликта, а агрессию. Лучше всего на таких людей действует дружеское расположение к ним. С ними нужно тратить время на разговоры. Если они чувствуют к себе теплое отношение, то их поведение постепенно нормализуется.

5. «Всезнайки» («эрудиты») - сотрудники, которые пытаются создать у окружающих впечатление, что они все знают, и при этом постепенно лезут не в свое дело. Они делятся на «подлинных» или «липových» эрудитов. Суждения первых в большинстве случаев профессионально обоснованы, вторые же лишь на словах пытаются доказать свой профессионализм. «Липových» эрудитов легко поставить на место, показав их необоснованную претенциозность и профессиональную несостоятельность. Подлинные же эрудиты являются ценными работниками, однако, своим вызывающим поведением они нередко порождают у окружающих раздражение и чувство неполноценности. Если они слишком зарываются, то их можно остановить, «отрезвить» конкретными вопросами, просьбой высказать собственные конструктивные предложения. Следует учитывать, что «эрудиты» редко признают свои ошибки.

Обращение с каждым типом инициаторов конфликтов требует от руководителя умения поставить точный диагноз и использовать соответствующую тактику воздействия.

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА

Распределение ресурсов. Практически в любых организациях ресурсы всегда ограничены, поэтому задачей руководства является рациональное распределение материалов, людей и денег между различными подразделениями и группами. Когда руководитель или подчиненный получает большую долю ресурсов, то другие соответственно меньшую от всего числа ресурсов. Поскольку людям свойственно стремиться к максимальному получению ресурсов и завышать значимость своего труда, то независимо от того: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в обработке данных - это неизбежно ведет к возникновению конфликта.

Взаимозависимость задач. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта. Например, руководитель производственного отдела может объяснить низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро отремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла новых работников, в которых нуждались ремонтники. Возможность конфликта возрастает в зависимости от типа организационных структур, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия, а также в функциональных структурах. В структурах, где основой организационной схемы

являются отделы и где руководители взаимозависимых подразделений подчиняются общему руководителю, возможность конфликта уменьшается.

Различие в целях. Когда организация становится более специализированной и разбивается на много подразделений, то возможность появления конфликта увеличивается. Это происходит из-за того, что специализированные подразделения организации сами формулируют свои цели и уделяют больше внимания на их достижение, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве более разнообразной продукции, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, производственному отделу легче добиться своих целей, если номенклатура менее разнообразна. Также отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

Различия в представлениях и ценностях. Представление ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно и системно оценивать возникшую ситуацию, люди рассматривают те варианты ее решения, которые, по их мнению, благоприятны для них или для их группы. Различие в ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают и беспрекословно делать то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эта причина конфликта зависит от характеров и темпераментов отдельных личностей. Исследования показывают, что люди с высоким уровнем авторитарности и догматичности и низким уровнем самоуважения в структуре личности быстрее вступают в конфликт. Возможность конфликтов увеличивается, если между людьми существуют различия в жизненном опыте, образовании, возрасте, социальных характеристиках.

Неудовлетворительные коммуникации. Недостаток, искажение, а иногда и избыток информации могут послужить причиной или следствием конфликта. Также информация может быть в качестве катализатора, мешая его участникам понимать друг друга. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не "выжимать соки" из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов. Подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другими распространенными проблемами передачи информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за неспособности руководителя разработать до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ И ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТОВ.

Можно выделить следующие функциональные последствия конфликтов:

- четкая формулировка и выражение интересов, предание гласности реальных позиций сторон по тому или иному вопросу. Это позволяет яснее увидеть назревшую проблему и создает благоприятную почву для ее решения;
- мобилизация внимания, интереса, и ресурсов для решения проблем и вследствие чего экономия рабочего времени и средств организации;
- формирование у участников конфликта чувства причастности к принятому решению, что облегчает его реализацию;

- побуждение участников к взаимодействию и выработке новых, более эффективных решений, устраняющих саму проблему или ее значимость;
- развитие у участников конфликта способности к сотрудничеству в будущем, когда конфликт будет урегулирован в результате взаимодействия обеих сторон;
- вовлечение обычно пассивных части сотрудников в решение организационных проблем. Это способствует личностному развитию сотрудников и служит решению целей организации;
- выявление неформальных групп, их лидеров и более мелких группировок, что может быть использовано руководителем для повышения эффективности управления;

К дисфункциональным последствиям конфликта относятся:

- дестабилизация организации, порождение хаотических процессов, снижение управляемости;
- отвлечение персонала от реальных проблем и целей организации;
- неудовлетворенность участников конфликта пребыванием в организации, рост фрустраций, депрессий, стрессов и, как следствие, снижение производительности труда;
- ослабление возможностей общения и сотрудничества с оппонентами в будущем;

РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА.

СТРУКТУРНЫЕ МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА. Включает в себя четыре основные разновидности:

Разъяснение требований к работе. Руководитель обязан четко изложить подчиненным предъявляемые к ним требования, а также разъяснить требования, правила и процедуры работы, какие результаты ожидаются от каждого работника и подразделения, какую и кто получает и предоставляет информацию, определяет систему полномочий и ответственности.

Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространенных координационных механизмов - установление иерархии полномочий, что упорядочивает взаимодействие организации. Управленческая иерархия, использование связующих межфункциональных служб, целевые группы, совещания между подразделениями оправдывают себя при управлении конфликтной ситуации. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два и более подчиненных имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуации, так как подчиненный прекрасно знает, что решениям руководства надо подчиняться.

Общеорганизационные комплексные цели. Установление таких целей перед различными структурными подразделениями или группами сотрудников позволяет скоординировать их действия и направить усилия всех участников на достижение общей цели. Установление четко сформулированных целей для всей организации в целом способствует тому, что руководители структурных подразделений будут принимать решения, выгодные всей организации, а не только подразделению, которым они руководят.

Структура системы вознаграждений. Оказывая влияние на поведение людей с помощью вознаграждений, можно избежать дисфункциональных последствий конфликта. Система вознаграждений должна быть построена таким образом, чтобы поощрять людей, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей. Для этого могут приниматься разнообразные методы поощрения: вынесение благодарности, премия, повышение по службе. При этом важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных групп и лиц. Скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения работников, способствующих достижению общеорганизационных целей, поможет работникам понять как ему следует поступить в конфликтной ситуации.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ СТИЛИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

Принято различать пять стилей поведения в конфликтной ситуации Томаса - Килменна, разработанная в 1972 году и представленная на схеме 2 (стр.30). В основе этой системы предполагается то, что основные стили поведения в конфликтной ситуации связаны с главным источником любого конфликта ортогональной зависимости интересов сторон. Стиль поведения менеджера в конфликте зависит от того, насколько он хочет удовлетворить собственные интересы, будучи либо активным, либо пассивным, и интересы другой стороны, действуя совместно с ней либо самостоятельно, индивидуально. Пассивная реакция означает стремление уйти от конфликта, активная разрешить его. Рассмотрим каждый стиль поведения менеджеров по следующим трем аспектам:

- случаи, когда целесообразно применение стиля;
- использование стиля в условиях предотвращения конфликтов;
- использование стиля при разрешении конфликта;

УКЛОНЕНИЕ (ИЗБЕГАНИЕ)

Этот стиль широко распространен в менеджменте. Менеджер реализует этот стиль тогда, когда он, уклоняясь от разрешения конфликтной ситуации, не отстаивает своего руководящего положения и не сотрудничает ни с кем для решения проблемы.

Случаи целесообразного применения стиля:

- менеджер ощущает высокую напряженность и чувствует необходимость снижения накала;
- у самого менеджера много забот, и он считает, что его вовлечение в данную ситуацию принесет дополнительные заботы и непродуктивные потери времени;
- менеджер считает, что исход малозначим и не следует тратить время и силы;
- менеджеру необходимо выиграть время (заручиться поддержкой, получить дополнительную информацию)
- менеджер не находит в себе сил и ресурсов для решения данной проблемы;
- менеджер считает, что немедленное обсуждение проблемы может привести к обострению ситуации;

Предотвращение конфликта. Менеджер принимает тактику отхода на задний план: у окружающих складывается мнение, что он проявляет недостаточный интерес к делу, но это могут быть ложные представления о явном и неявном поведении. Находясь в тени, всегда можно наблюдать и вовремя включиться в решение проблемы. Доводя распоряжения до сведений сотрудников, менеджер избавляет себя от необходимости глубоко анализировать их, являясь по существу передаточным звеном «Я им передал, а они...» или «Они не выполнили, но я тут ни при чем». Таким образом менеджер избегает от ответственности и включения в ситуацию разрешения конфликта.

Разрешение возникшего конфликта. Менеджер прежде всего стремится сохранить нейтралитет, не реагировать и не скрывать своих взглядов. Столкнувшись с проблемой, он использует отговорки: «Сейчас я не могу заниматься этим...», «Вам виднее...». В случае непосредственного обращения он дает расплывчатые ответы: «Я думаю, что это возможно...». Такой руководитель нередко делает ссылки на уникальность местных условий и предоставляет подчиненным возможность проявить собственную активность. В действительности уход от решения, игнорирование конфликтной ситуации, смена темы или перенос внимания могут привести к разрешению конфликта спонтанно, само собой разумеющимся способом. Если этого не произойдет, то остается возможность заняться после более тщательной подготовкой, получив выигрыш во времени.

ПРИСПОСОБЛЕНИЕ

Менеджер взаимодействует с другими, но при этом не пытается решать свои проблемы, уходя от собственных интересов. Подобное «жертвенное» отношение возможно в случае, когда решение проблемы является особо значимым для другого, для менеджера же не представляется таковым. Жертвуя своими интересами, менеджер проявляет снисхождение, жалость к другому. Вместе с тем это должно быть осознанно и оправданно: если он не получает ответной реакции (должной оценки, последующего отношения) либо сам много теряет, то этот стиль нежелателен.

Случаи целесообразного применения:

- менеджер стремится сохранить отношения с подчиненными;
- менеджер владеет информацией и считает, что результат в данном случае важнее для другого;
- менеджер понимает, что правда не на его стороне; кроме того, у него не достаточно полномочий;
- менеджер считает, что возможно достичь положительного воспитательного эффекта, уступив желаниям подчиненных;

Предотвращение конфликта

Возможно в результате подержания «равного» отношения как с подчиненными, так и с высшим руководством. Противоречий не возникает из-за того, что они не высказываются. Как правило, прежде чем высказываться, менеджер выслушивает другого. Горизонтальные и вертикальные отношения являются гармоничными, что достигается проявлением интереса к неформальной стороне жизни сотрудников, комплиментарностью. В группах поддерживается взаимодействие, разногласия и различия нивелируются, создается дух сплоченности и защищенности. Это позволяет избегать острых отношений. Возникающие разногласия и противоречия сглаживаются, собственное мнение затушевывается, отрицательные факторы замалчиваются, раздаются обещания и извинения. Приспосабливающийся менеджер в интересах предотвращения конфликтной ситуации может отказаться от своей точки зрения. В случае необходимости проявить требовательность и настойчивость, отдать приказ менеджер данного стиля редко достигает желаемых результатов. Вместе с тем тактика приспособления может быть и достаточно совершенной. При этом проблема разбивается на части, не кажущиеся подчиненным столь сложным и категоричным.

Разрешение конфликта

Менеджер применяет в этом случае тактики: забывчивость и «вентиляцию» чувств («выпуск пара»).

КОНКУРЕНЦИЯ

Менеджер проявляет высокую активность и идет к разрешению конфликтов своим путем. Его мало интересуют мнения других, он не стремится к сотрудничеству и все решает волевым усилием. Случаи целесообразного использования:

- менеджер обладает высоким авторитетом, и его решение является лучшим;
- менеджер вынужден принимать решение в ограниченные сроки и имеет для этого достаточно полномочий;
- исход ситуации чрезвычайно важен для менеджера, и он стремится добиться своего;
- менеджер должен сохранить свое лицо и действовать, хотя решение может быть и не самым лучшим;

Предотвращение конфликта

Как правило, руководитель данного стиля предотвращает конфликты путем четкого распределения обязанностей и высокой требовательности в отношении их выполнения. Сильной стороной является то, что работа планируется: даются четкие разъяснения стоящих задач, осуществляется контроль за их выполнением. Вместе с тем не допускается возможность непонимания заданий, и подчиненные вынуждены скрывать это.

Разрешение возникшего конфликта

Менеджер отвергает аргументы подчиненных навязывает им свою точку зрения: «Меня не интересует ход вашей мысли. Я знаю, что делать надо так ...А вы ...». Такой стиль подавляет инициативу и стремление участвовать в общем процессе и даже может породить вредительство. Равных по статусу менеджер заставляет отказаться от их точек зрения. Подчиненные принижаются, умаляются их достоинства, заслуги. Иногда считается, что это может привести к полной победе и навсегда. Инакомыслящие коллеги ставятся на место:

«На вашем месте я бы этого не предложил...». В полную силу используются угрозы и наказания, причем скрытые отсроченные. Зачастую это приводит к подавлению работников и их увольнению.

КОМПРОМИС

Овладение этим стилем при разрешении конфликта поднимает менеджера до уровня профессионального работника (медиатора). Процесс представляет собой обмен уступками, торг в интересах достижения компромиссного решения. Хотя по сравнению с сотрудничеством компромисс является более поверхностным подходом, он позволяет приходиться к общим решениям.

Случаи целесообразного использования:

- менеджер знает, что обе стороны обладают одинаковой силой и имеют пересекающиеся интересы;
- менеджер должен быстро договориться - это эффективно и экономично;
- менеджеру выгодно получить временное решение проблемы;
- менеджер заинтересован в сохранении взаимоотношений и предпочитает получить хотя бы минимальный результат. Предотвращение конфликтов

Менеджер этого стиля применяет такие приемы, как установление правил поведения, использование позитивных примеров прошлого, уклонение от разногласия с окружающими. Правила, в выработке которых принимали участие сами сотрудники, безусловно работают на предотвращение напряжений даже без участия менеджера. Вместе с тем это формализует отношение между людьми и сковывает их инициативу. Компромиссный менеджер стремится победить естественное сопротивление части сотрудников каким-либо нововведением. Прежде чем принять решение, он долго мучается, изучает мнение окружающих. Это позволяет избегать лишних столкновений и напряжений, противоречивых оценок. Подобное поведение приводит к потере времени, иногда не позволяет столкнуться личным точкам зрения и стимулировать творческую дискуссию.

Разрешение возникшего конфликта

Менеджер данного стиля стремится достичь снижения напряжения. Иногда, если конфликт затяжной и деструктивный, менеджер должен к разведению конфликтных сторон. Хотя это и позволяет ослабить напряженность, но является только временным выходом, половинчатой мерой. К сожалению, конфликты разрешаются не путем поиска оптимальных методов и позиций, а лишь путем выработки удобных способов ослабления напряжения. Временное снятие напряженности в коллективе, достигнутое разного рода «ухищрениями», полумерами, не устраняет источников конфликтов. Поэтому подобный подход чреват новыми столкновениями.

СОТРУДНИЧЕСТВО

Менеджер активно участвует в разрешении конфликтов. Отстаивая свои интересы, он умело сотрудничает с другими людьми. Если работа при разрешении конфликтов поднимается на уровень сотрудничества, возможно достижение наиболее качественных и глубинных результатов: определение источников неудовлетворенности, достижение более прочных и долговременных отношений, трансформация напряжений не только в терпимые, но и продуктивные отношения.

Случаи целесообразного применения:

- решение данной стороны проблемы важно для дела, для каждой из участвующих сторон;
- менеджер находится в тесных отношениях с обеими сторонами, каждая из которых имеет достаточно сильное влияние в организации;
- есть время проработки напряженных отношений;
- оппоненты высказывают желание достичь соглашения, при этом существуют возможности его достижения (наличие времени, совместимость высказываемых притязаний);
- стороны готовы выслушивать и обсуждать собственные и взаимные интересы;
- конфликтующие стороны имеют равные властные позиции;

Предотвращение конфликта

Сотрудничество возможно, например, на ранних стадиях возникновения противоречий, при выдвижении альтернативных предложений. Его применение продуктивно и уместно при сборе информации относительно существующих разногласий в случае высказанного желания разобраться с конфликтом, при выработке критериев оценки разногласий и путей достижения соглашения.

Разрешение возникшего конфликта

Менеджер не уходит от разногласий, а, наоборот, обнажает, прорисовывает их, выявляет интересы каждой стороны, а затем показывает, что соглашение может быть достигнуто на основе взаимной выгоды, взаимных уступок и договоренностей. Очень важна проверка на реалистичность высказываемых претензий и предлагаемых решений. Весьма положительно на достижении сотрудничества сказывается использование таких технических приемов, как «выпуск пара», апелляция к третьим лицам.

РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ ПО БЛЕЙКУ И МУТОНУ

В 1964 году Блейк и Мутон создали сетку поведения менеджера, которая отражает переменное отношение между параметрами руководства «ориентирование на производство» и «ориентирование на человека». Она представлена на схеме 3(стр. 31). Каждый параметр обозначен девятью ступенями, причем первая ступень имеет наименьшее выражение, а девятая - наивысшее. Исходя из концептуального подхода к разрешению конфликтных ситуаций, характерных для каждого типа управления, рассмотрим действия менеджера.

Первый концептуальный подход - "Я сохраняю авторитет или даже стремлюсь в конфликтную ситуацию"

Исходя из управленческой решетки это тип управления 9.1, "Режим подчинения руководителя". Менеджер этого типа имеет много способов разрешения конфликтов. Но перед ним очень часто возникает дилемма: смириться со сложившейся ситуацией или внести в нее свои коррективы? Такая дилемма возникает тогда, когда подчиненные сохраняют свою, отличную от руководителя, позицию и не выполняют требований менеджера, хотя он сообщает им, что необходимо делать. При этом менеджер дает указания почти по каждой операции или стадии работы, тем самым снижает возможность ошибки, а также он является единственным человеком, который полностью представляет себе картину производственного процесса. Сосредотачивая все внимание на назначение подчиненных и определении сроков, способов и места выполнения определенных

задач, менеджер надеется, что подчиненные не станут задавать вопросов о том, почему то или задание следует выполнять так, а не иначе. Подчиненный всегда должен давать положительный подход на вопрос о том, ясна ли ему задача или нет. Менеджер такого типа ставит знак равенства между неповиновением и различием точек зрения, поэтому при разрешении конфликта он навязывает свою точку зрения. Большой ошибкой является то, что менеджер автоматически соотносит свою должность и реальную власть. Подавление рассматривается в качестве мощного средства, обеспечения дисциплины подчиненных и используется для сохранения режима контроля. Если у менеджера возникают разногласия с теми кто равен ему по положению, то он разрешает конфликт путем доказательства их ошибок, пытается заставить оппонентов отступить. Таким образом, менеджерам такого типа надо менять стиль руководства. Если очень часто наблюдается расхождение во взглядах, то это приводит к серьезным конфликтам и необходимо пересмотреть отношение к конфликту.

Второй концептуальный подход - "Я избегаю конфликтных ситуаций", но когда они возникают, я "сглаживаю острые углы во имя единства коллектива".

Исходя из подходов менеджеров типа 1.9, конфликты не одобряются так, как они отрицательно действуют на психологический климат коллектива. Отрицательное отношение такого типа менеджеров объясняется тем, что ему трудно найти «золотую середину» в противоречиях идей коллектива, так и собственных. Предотвращение конфликта происходит следующими путями:

1. *Представление другим возможности для выражения их мнений.* Характеризуются тем, что конфликты не допускаются благодаря поддержанию руководителем тесного контакта с окружающими -подчиненными, вышестоящим руководством;

2. *Создание климата дружелюбия.* В этом случае менеджер поддерживает дружеские отношения со всеми. Эти отношения создают у сотрудников ощущения сплоченности и влияние недовольного сотрудника «локализуется». Стремление менеджера к хорошим взаимоотношениям можно объяснить тем, что он стремится показать заинтересованность в делах своих сотрудников. Эти проявления хорошего расположения руководителя к подчиненным способствует созданию в организации духа коллективизма, атмосферы теплоты и защищенности;

3. *Сдерживание разногласий.* Эта тактика предполагает действия руководителя. Он неохотно продвигает новую точку зрения, которая может привести к конфликту. Менеджер не должен допускать предложения вроде «Я не согласен». Он замечает даже мельчайшие недостатки, но старается не подымать шум. Он не навязывает новую идею, а ведет себя так, чтобы обсуждение этой идеи возникло само собой.

При разрешении возникших конфликтов менеджер такого типа широко использует отказ от собственной точки зрения. Он без колебаний принимает точку зрения, которую выражают окружающие при возникновении конфликтной ситуации. Главное заключается в том, что в коллективе сохраняется гармония и согласие. Когда менеджер сталкивается с резко отрицательной или даже враждебной реакцией со стороны подчиненных он идет по пути поиска причин для объяснения негативных факторов и обычно старается придать своим высказываниям оттенок доброты и сочувствия. А если менеджера критикуют, то он будет создавать у подчиненных иллюзию "кротости" своего характера.

Третий концептуальный подход - "Если конфликт возникает, то я пытаюсь занять такую позицию, которая устраивает всех остальных".

Менеджер, осуществляющий управление по типу 1.1, практически всегда избегает участия в конфликтных ситуациях. Неприятные факторы фиксируются, но игнорируются, и чаще всего конфликты разрешаются сами собой. При предотвращении конфликтов, такой менеджер использует тактику "отхода на задний план" или выдачу распоряжений и сообщений. При первом подходе наблюдаются различия в поведении - явное и неявное. Явное поведение характеризуется соответствием функциональным обязанностям, т.е может быть присутствие на рабочем месте "от звонка до звонка", нежелание брать больничный

лист. Он периодически проявляет слабый интерес к делу, тем самым отвлекает внимание окружающих от реальной ситуации, которую он испытывает к работе. Прибегая к такой тактике, менеджер создает у окружающих иллюзию причастности к более масштабным целям деятельности организации, маскируя тем самым свое "одиночество". Использование метода доведения распоряжений и сообщений заключается в том, чтобы ничего не прибавлять, но и не убывать в плане содержания сообщений, т.е. не нести ответственности за определенные действия. Но в тоже время информация, которая идет от подчиненных к вышестоящим руководителям, дублируется таким руководителем, чтобы не казаться отсутствующим "звеном" в информационном процессе. При разрешении возникшего конфликта менеджер выбирает один из следующих способов поведения без раскрытия своих взглядов:

1. *Сохранение нейтралитета.* При таком методе стиль общения направлен на уклонение от обсуждения противоречий и спорных вопросов. Менеджер такого типа позволяет оппоненту взять вверх в споре или обсуждении, но избегает при этом создавать впечатление, что он "сдается". Нейтралитет в споре сохраняется благодаря таким высказываниям, как "Превосходство, это Ваше мнение и Вы имеете на него право".

2. *Разрешение "местной" инициативы.* Менеджер понимая и усматривая преимущества в возможности "сортировки" противоречий, отдает себе отчет в том, что полного успеха в этом деле добиться не возможно. В этой ситуации он может предоставить инициативу руководителям на местах, но при этом принять меры предосторожности, чтобы не нести личной ответственности за последствия таких действий.

3. *Тактика двойственной позиции.* Иногда в организации существуют две точки зрения, каждую из которых разделяют и поддерживают две группы, а менеджер должен выбрать и обязательно высказать свое мнение. Он может поддерживать право существования обеих точек зрения, но в дальнейшем должен присоединиться к любой точке зрения.

4. *Метод "внутренней эмиграции".* Он направлен на возможность "сосуществования" с конфликтной ситуацией и связан с самоустранением от ее разрешения. Если подчиненные требуют от руководителя решения, то он использует тактику затягивания решения.

Четвертый концептуальный подход - "При возникновении конфликтной ситуации я пытаюсь "пресечь" ее либо доказать преимущество моей точки зрения". Такая концепция, в основном, характеризует менеджеров типа 5.5. Такой менеджер, выбирая между интересами производства и коллектива, ищет компромисс, цель которого - пожертвовать половиной одного показателя, чтобы получить половину другого.

Для предотвращения конфликта менеджер типа 5.5 использует следующие подходы:

1 *Опора на прошлый опыт.* Каждая организация имеет какие-то традиции, свод неписаных законов, к которым менеджер такого типа относится с уважением. До тех пор пока поведение подчиненных соответствует этим правилам, он считает, что все нормально. В тех случаях, когда можно использовать прецеденты в истории организации руководитель собственных решений не принимает.

2. *Протокол.* В значительной степени позволяют снизить степень конфликтности, поскольку регламентирует отношения между сотрудниками. Определяет образ действий сотрудников в случаях, когда они не имеют представлений о целесообразности и обоснованности конкретных поступков, а правила помогут ослабить остроту конфликтов.

3. *Выработка правил.* Широкое использование и разработка новых правил помогают снизить вероятность межличностных конфликтов, но вместе с тем правила содержат "зачатки" бюрократического правления. Их чрезмерное распространение в жизни начинает сковывать инициативу работников, без которой нельзя добиться высоких конечных результатов.

При разрешении конфликта менеджер использует *компромисс* или пытается развести конфликтующие стороны. Зная сложность практически неразрешимой

проблемы, а также мнения конфликтующих сторон о путях разрешения конфликта, менеджер будет пытаться предложить сторонам принять частичное решение, пойти на компромисс. Физическое разъединение конфликтующих сторон позволяет в значительной степени снизить уровень конфликтности, ослабить положение в коллективе.

Пятый концептуальный подход - "При возникновении конфликта я пытаюсь определить причины, породившие его, и устранить источник конфликта". Менеджер типа 9.9 создает условия, которые помогают подчиненным понять стоящую перед ними проблему и выработать личные мотивы для достижения успешных результатов. Для предотвращения конфликта он использует подход "вентиляция". Хорошие результаты дает вентиляция, когда обсуждение проблем, порождающих отчаяние, безысходность, идет с третьей стороны. Это может в достаточной степени ослабить напряжение, что позволяет участникам конфликта внести вклад в решение проблемы.

При разрешении конфликта менеджер использует подход конфронтации. Существует два значения этого слова. Одно значение слова "конфронтация" подразумевает ситуацию, когда имеет место концепция резкого фокусирования противоположных точек зрения, т.е. рассуждения базируются на предположении о том, что одна из точек зрения победит. Конфронтация, как метод контрастного сравнения имеет весьма специфическое содержание и предполагает разрешение конфликта в процессе сосредоточивания внимания на различиях, и если создана атмосфера открытости, то эти различия во взглядах и понимании могут устраняться непосредственно их носителями. Сопровождающие конфликт отрицательные эмоции нейтрализуются одновременно с разрешением конфликта, т.е. внимание оппонентов как бы фокусируется на разногласиях с таким расчетом, чтобы они могли быть поняты и устранены в результате создания атмосферы взаимопонимания.

МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОНФЛИКТУЮЩИХ СТОРОН.

Рассмотрим основные модели конфликтующих сторон, представленных на схеме 4 (стр. 32):

Модель 1. Деловой спор

В ситуациях этого типа между участниками существуют разногласия по какому-то конкретному вопросу, связанному с их совместной деятельностью. Область разногласий предметна и определена. Оппоненты верят в возможность прийти к соглашению и ищут пути его достижения. Общение становится интенсивным. Они обсуждают ситуацию, достоинства и недостатки обеих точек зрения, используя аргументы. В целом их взаимодействие можно охарактеризовать как товарищеское, основанное на взаимной заинтересованности в общем деле.

Модель 2. Формализация отношений

Для конфликтных ситуаций, развивающихся по этой схеме, характерно расширение зоны разногласий: они касаются не одного какого-то аспекта взаимодействия или одной проблемы, а распространяются на другие вопросы. Так, дополнительно предъявляют претензии основ деловой политики, проводимой кем-то из участников, общего стиля поведения. Оппоненты, как правило, сомневаются в возможности соглашения, иногда и сомневаются обсуждать спорные вопросы, предвидя возможные осложнения ситуации. При необходимости принятия решения ищут внешние способы выхода из конфликта. Общение партнеров становится сугубо официальным, они не стремятся, а, напротив, предпочитают по возможности их ограничить.

Модель 3. Психологический антагонизм

Зона рассогласования не определена и имеет тенденцию к расширению. Участники конфликта порой затрудняются четко определить ее. Любой их контакт

или предмет обсуждения может стать источником дополнительной напряженности. И не стараясь прийти к соглашению, партнеры ограничиваются минимум общения. Психологически участники ситуации откровенно не принимают друг друга. Попытки взаимодействия если и осуществляются, то скорее в духе откровенной враждебности. В этом типе ситуаций неофициальное взаимодействие осуществляется с «отрицательным знаком».

АНТИКОНФЛИКТНАЯ МОТИВАЦИЯ

Пути решения конфликтов с помощью мотивации. Разнообразие различных конфликтных ситуаций, возникающих в организации вследствие ошибок в управлении и недостаточного внимания к проблемам со стороны руководства, требует дифференцированного подхода к решению конфликтов. Мотивация может использоваться менеджерами компании с целью предотвращения возникновения различных конфликтов. В данном случае, антиконфликтную мотивацию в организации можно охарактеризовать как *компенсационный пакет*, имеющий целью устранение на начальном этапе развитие всех возможных конфликтных ситуаций. Вследствие такого подхода, можно дифференцировать методы антиконфликтной мотивации по типам возможных конфликтов, т.е. возникающие в организации проблемы должны решаться адекватными методами, соответствующими сложившейся ситуации и учитывающими прогнозы изменений в будущем. Этот подход также обеспечивает более детальное рассмотрение возможных альтернатив развития конфликтных ситуаций. Поскольку существует 4 основных типа конфликтов, то целесообразно сразу выделить мотивационные характеристики каждого типа.

Антиконфликтная мотивация при внутриличностном и межличностном конфликте.

Внутриличностный конфликт. Причины его возникновения и развития находятся внутри личности человека, поэтому пути его предотвращения следует искать в структуре потребностей и устремлений каждой конкретной личности. Зачастую ценности, принимаемые индивидом за идеал, не согласуются с теми ценностями, которые навязывает ему компания, отсюда возникают разногласия. И главным методом предотвращения данного конфликта будет тщательное изучение руководством компании ценностных установок и структуры потребностей своих сотрудников. На основе сформировавшегося понимания ценностных ориентиров работников менеджер может принять верное решение о способе его мотивации: от верного понимания этой проблемы зависит, будут ли использоваться внутренние и внешние вознаграждения. Внешние вознаграждения представляют собой регулируемые менеджером способы оценки деятельности работника: его зарплата, премии, социальные выплаты, повышение по службе, расширение возможностей в работе, предоставление гарантий различного рода. Все эти факторы находятся во власти менеджера, и если именно они определяют потребности человека, умелое использование руководителем приводит к разрешению конфликта.

Внутренние вознаграждения характеризуются высокой сложностью внешнего управления. Они представляют собой удовлетворение от выполняемой работы, чувство достижения результата, значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение на работе также относится к внутреннему вознаграждению. Вся сложность управления этими факторами складывается из трудности восприятия руководством компании важности этих факторов, а также не возможности контролировать их использование, но тем не менее значительная часть конфликтов (внутриличностных) возникает именно на этой почве, из-за расхождения реальных внутренних потребностей индивида и реальных условий труда.

Межличностный конфликт. Проблемы мотивации этого наиболее распространенного конфликта лежат в плоскости взаимодействия и коммуникации членов трудового коллектива, или же руководителей различных подразделений. Сложность антиконфликтной мотивации в данном случае заключается в

расхождении структуры ценностей у разных людей, что обусловлено различиями в условиях восприятия, уровня образования и профессионального опыта людей. Пути мотивации и предотвращения межличностного конфликта складывается следующим образом, в принципе сходным с предыдущим. Необходимо разобраться в ценностных ориентациях конфликтующих сторон, первоочередности удовлетворения их потребностей, а затем уже выносить окончательное решение по поводу разрешения конфликта. Даже если взгляды индивидов различны в корне, следует пытаться разобраться в их установках и потребностях, чтобы избрать наиболее эффективные методы для удовлетворения их интересов.

Антиконфликтная мотивация в группах (формальных и неформальных). **Существует 2 типа конфликтов еще не рассмотренных ранее в контексте мотивации и имеющих отношение к рабочим группам:**

- конфликт между личностью и группой;
- межгрупповой конфликт;

Первый конфликт может развиваться в двух направлениях: между членом группы и его коллегами; между руководителем и группой. В основе конфликта такого типа лежат разногласия в плане занимаемой индивидами позиции, т.е. различие во взглядах на решение тех или иных вопросов. В данном случае уместно вспомнить теорию справедливости Стейси Адамса. Основная ее идея в том, что человек оценивает вознаграждения исходя из собственных понятий о справедливости. Если один из членов группы стремиться работать более эффективно чем другие и вследствие чего его работа оплачивается выше чем у остальных, то может возникнуть конфликт, поскольку остальные работники могут посчитать, что их работу оценили менее справедливо, чем работу их коллеги. Пути разрешения таких конфликтов заключаются в интеграционных механизмах работы, поскольку четкое взаимодействие людей в группах способствует повышению эффективности их работы.

Межгрупповые конфликты. Чаще всего возникают на основе разногласий между структурными подразделениями предприятия, чем между неформальными группами одного коллектива. Это связано с тем, что у подразделений предприятия различаются задачи и цели. Возникающие между ними конфликты являются следствием непродуманной стратегии управления предприятием. Антиконфликтная мотивация в данном случае заключается в выработке руководством видения и миссии компании, которые могли бы объединить ее подразделения на основе общих целей. Также необходимо структурировать сферы деятельности подразделения таким образом, чтобы не было возможностей для столкновения интересов и задач.

В итоге можно сказать, что обычно компенсационные пакеты на крупных фирмах являются составными частями более широких программ, нацеленных на стимулирование преданности работников своей компании. Подобные программы включают прием на работу на основе достоинств кандидатов (конкурсный отбор), аттестацию, работу, ориентированную на карьеру, программы повышения участия работников в управлении делами фирмы. В планах вознаграждения обычно отражается степень доверия фирм к своим сотрудникам и тот факт, что работники - это партнеры по бизнесу. Например, опыт компенсационной политики в московском «Макдональдсе». План оплаты построен на следующих принципах: оклад, доверие, ежегодная аттестация, постоянное повышение квалификации, преданность компании и стимулирование, основанное на эффективности труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Отечественная и зарубежная практика все больше убеждает, что в организациях, где создана и высоко ценится корпоративная культура, конфликтов бывает намного меньше, нежели там, где культурные ценности еще не стали основой жизни коллектива. Это объясняется тем, что корпоративная культура базируется на таких принципах и отношениях, реализация которых призвана выбивать почву из-под конфликтов. Ну, а если конфликтные ситуации становятся реальностью, разрешаются они гораздо быстрее и меньшими потерями.

Конфликтология - сложная наука, требующая компромиссного подхода к такой серьезной области знаний, как создание эффективных коммуникаций. Многие ученые отмечают в своих работах многоаспектность конфликтных ситуаций, в следствие чего резко увеличивается сложность разрешения, а компромиссный подход состоит в том, что конфликты наряду со всеми его недостатками может приносить пользу организации.

О потенциальных отрицательных последствиях конфликтной ситуации было также много сказано, при чем внимание конфликтующих сторон всегда концентрируется на недостатках соперника, а не своих собственных, поэтому основным путем разрешения конфликта является тщательный анализ сложившейся ситуации с выявлением всех аспектов и нюансов. Нужно отметить, что суть управления конфликтов сводится к нескольким методам, при чем выбор наиболее эффективного определяется ситуацией, в которой оказалась организация. Внутренняя и внешняя среда фирмы постоянно изменяется, что нередко становится источником конфликта. Для того, чтобы эффективно предотвращать конфликты, необходимо обеспечивать непосредственное участие всех работников фирмы в процессе принятия решений, но делегировать полномочия следует разумно.

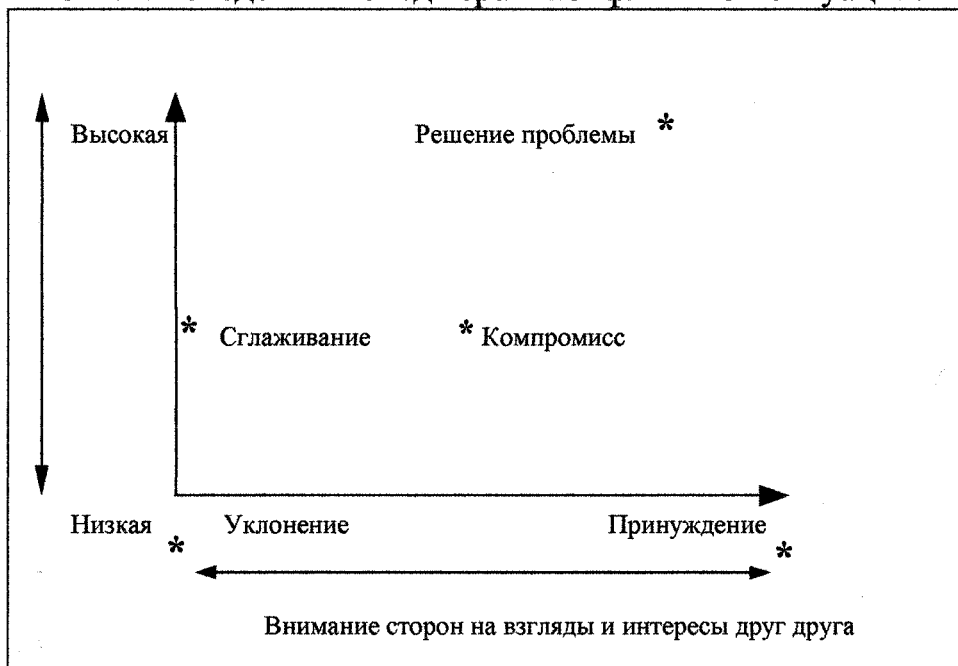
Думается, что будущее в разрешении конфликтов определяется скорее всего достижениями в развитии процессов коммуникации и сотрудничества не только на вертикальном, но и на горизонтальных уровнях организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Схема 1

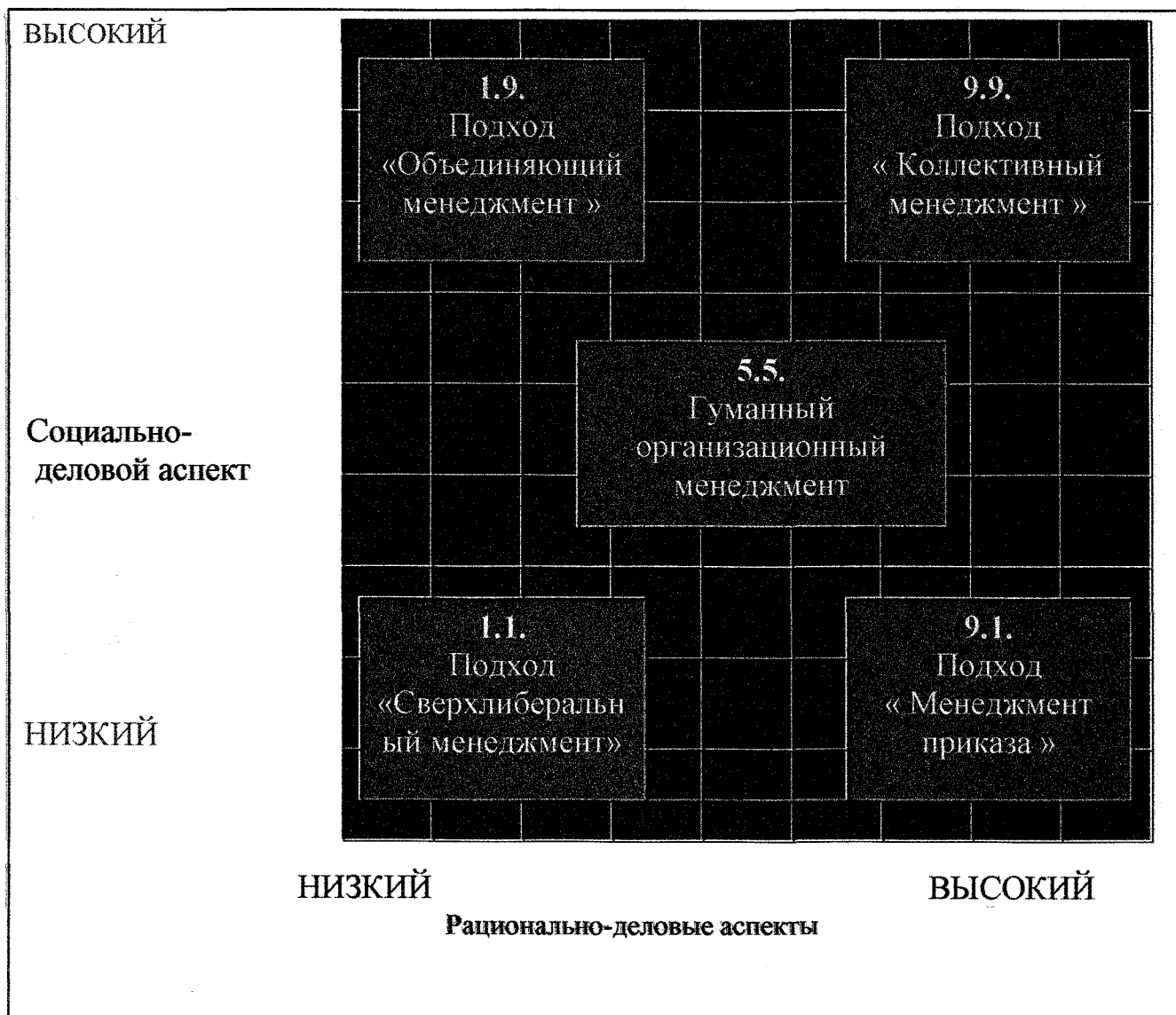


Стили поведения менеджера в конфликтной ситуации.



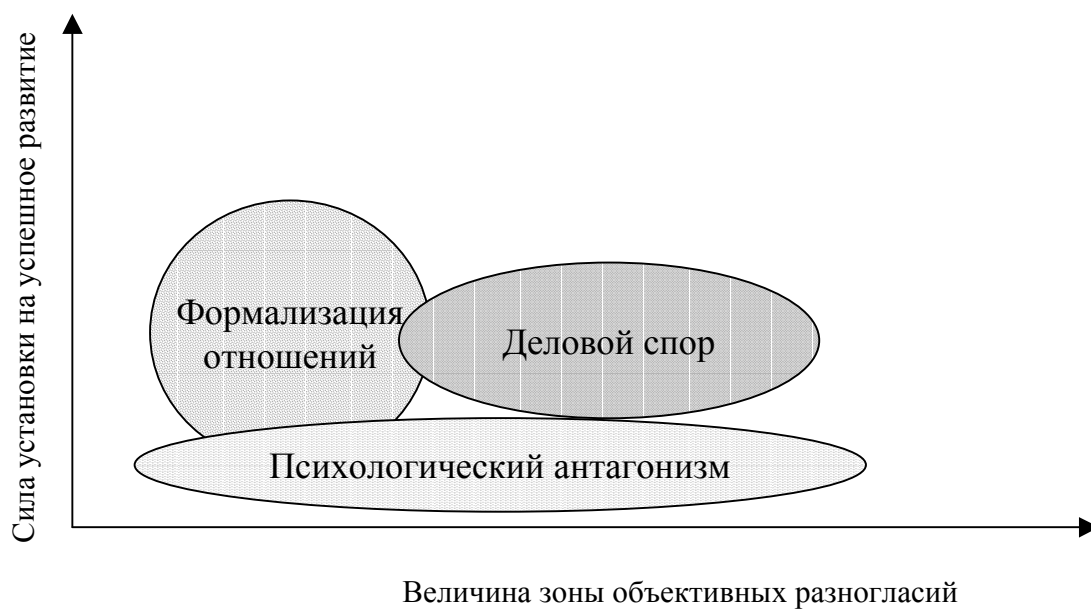
Источник: Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., "Дело" - 1992г.

Сетка руководства по Блейку и Мутон



Источник : Хайнце И., Метцнер И. «Теория управления кадрами в рыночной экономике»/Пер. с нем. Г.А.Рахманина. - М.: Международные отношения, 1998 - стр.506.

Модели взаимодействия конфликтующих сторон



Источник: Одегов Ю.Г., Журавлёв П.В. «Управление персоналом», 1997 год.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг Майкл. Основы менеджмента. - Ростов-на-Дону.: «Феникс», 1998.
2. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. - М.: «Элник», 1995.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: «Дело», 1998.
4. Пугачев П.П. Руководство персоналом организации. - М.: Аспект Пресс, 1998.
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1998.
6. Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998.