

УДК 388.2

П.С.Бражников, В.В.Никитин (3 курс, каф. МБ), О.А.Сайченко, к.э.н., доц.

ПРИРОДА КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ И СПОСОБЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

Подходы к эффективности организации и разработке рациональной организационной структуры, основанные на определении задач, процедур, правил и взаимодействий должностных лиц, в основном, устраняют условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем. Обычно конфликт рассматривается как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления, а хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта. Но на самом-то деле, даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть и желательны. Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации или дисфункциональным и вести к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют, а для эффективного управления конфликтом надо, в первую очередь, разобраться в причинах его возникновения.

Существует четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт. Остановимся на двух типах конфликтов: между личностью и группой и межгрупповом конфликте.

- **КОНФЛИКТ МЕЖДУ ЛИЧНОСТЬЮ И ГРУППОЙ.** Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, некие правила игры. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет больше заработать, делая сверхурочную работу или перевыполняя нормы, а группа может расценить такое "чрезмерное" усердие как негативное поведение. Таким образом, между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его или ее все равно можно рассматривать, как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы. Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила организации. Проблема в том, что руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных, и тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

- **МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ.** Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут попытаться "рассчитаться" с ним снижением производительности труда. Примерами межгруппового конфликта могут служить непрекращающиеся трения между профсоюзами и администрацией, разногласия между линейным и штабным персоналом. Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в жизненном опыте, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

То значение, которое имеет общение участников конфликтной ситуации для ее исхода, делает понятным, почему многие специалисты считают центральным моментом конфликта переговоры. В ходе переговоров уточняется предмет конфликта, выясняются позиции участников, закладываются основы решения конфликтной ситуации. Успешное проведение переговоров может способствовать быстрому и оптимальному разрешению конфликта, напротив, неудачи в их проведении осложняют ситуацию, усиливают атмосферу напряженности в отношениях сторон.

Предполагая провести беседу со своим оппонентом (если сам руководитель является одной из сторон конфликта) или с участниками конфликта (если перед ним стоит задача разрешения конфликта между членами коллектива), руководитель должен предварительно, по возможности полно, проанализировать создавшуюся ситуацию. Именно поэтому не рекомендуется идти на сложный разговор, повинувшись внезапному решению, без предварительной подготовки. Предварительный анализ ситуации является необходимым компонентом эффективного проведения беседы. Он предполагает выяснение того, кто является участником конфликтной ситуации, чьи интересы и каким образом затронуты в конфликте, кто является его инициатором и какую цель он преследует, какова реакция других членов коллектива на создавшуюся ситуацию и т. д. Помимо уточнения основных объективных обстоятельств конфликтной ситуации, стоит попытаться составить своеобразный психологический портрет участников конфликта, т. е. по возможности уяснить себе, какие особенности их личности, их характеров сыграли роль в возникновении конфликта, что вообще характерно для их поведения в трудовом коллективе. Это необходимо, чтобы найти те «точки», где может быть достигнуто сближение позиций участников конфликтной ситуации, чтобы учесть их психологические особенности, которые могут нежелательно обострить конфликт.

Помимо общего анализа ситуации и обрисовки характеров ее участников, предварительная подготовка к проведению беседы с участниками конфликта предполагает формулировку цели беседы и ее основной схемы. Если руководитель не до конца уяснил позиции сторон, то целью беседы может быть уточнение позиций оппонентов. Если они ему ясны, и он видит конструктивный выход, то целью беседы может быть обсуждение предлагаемого руководителем решения конфликта. Цель переговоров может состоять и в устранении напряженности между участниками конфликта, в создании основ их делового сотрудничества в дальнейшем. Не следует ставить перед собой все цели сразу: и разобраться в ситуации, и тут же попытаться договориться, снять напряженность и разрешить ситуацию. Такое «одномоментное» решение конфликта возможно только в относительно простых ситуациях. Чем сложнее конфликт, тем рискованнее пытаться решить все проблемы сразу, ибо непродуманное решение может нанести серьезный вред при возникшей ситуации.

Начиная беседу, необходимо продемонстрировать собеседникам свое

доброжелательное и искреннее желание разобраться в ситуации и понять ее участников. Если руководитель сразу обнаружит свое недовольство возникшей проблемой и желание поскорее устранить ее, то участники конфликта не почувствуют интереса к себе и своим проблемам и беседа может не получиться. Полезно в начале беседы вслух сформулировать ее цель, чтобы придать разговору более целенаправленный характер. Например: «Мне хотелось бы еще раз услышать Ваши точки зрения по поводу сложившейся ситуации и те варианты решения, которые Вы считаете приемлемыми». Проводя беседу с участниками конфликта, руководитель должен сохранять контроль над ситуацией, т. е. управлять ходом разговора, направляя его в нужное русло, в соответствии со сформулированной целью беседы. Переговоры должны протекать динамично. Сложность беседы, ее эмоциональная значимость для собеседников нередко быстро вызывает у них своеобразное чувство психологической усталости. Надо стремиться закончить беседу до того, как кто-то из участников беседы начинает ею тяготиться, даже если для этого придется отложить завершение разговора. Это вытекает из общего требования к окончанию переговоров, связанного с их завершением на позитивной ноте. Собеседник должен уйти с чувством готовности к дальнейшим контактам. Важно также обязательно подчеркнуть достигнутое при обсуждении (даже если вам и не удалось достичь своей цели и вы в целом не удовлетворены результатом), чтобы собеседник чувствовал, что переговоры не прошли впустую («Я рад, что мы поговорили, теперь я гораздо лучше представляю себе создавшуюся ситуацию») и т. д. Ощущение бесплодности проведенного разговора настраивает его участников на пессимистический лад и создает у них негативные установки по отношению к продолжению переговоров.

Итак, анализ ситуации, обдуманый выбор линии поведения, эффективно проведенное обсуждение ситуации с ее участниками способны превратить зарождающийся конфликт в инструмент эффективного решения проблем, поиска наилучшего решения и даже средство улучшения отношений между людьми.