

УДК 316.4 (075.8)

Д.Е.Колычева (3 курс, каф. политологии), О.Л.Гнатюк, д.с.н., проф.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Управление конфликтом – наиболее прикладной и практически значимый раздел конфликтологии. Априори термин «управление» ассоциируется с конструктивными действиями, направленными на урегулирование конфликтной ситуации, снятие напряжения, устранение причин конфликта. Но существует и другой стиль управления – так называемое рефлексивное управление – манипулятивные действия, не имеющие целью подлинного разрешения конфликта и минимизацию дисфункциональных последствий, а напротив, управление сознанием противников и обострение конфликта для достижения целей манипулирующего.

Конфликты как неизбежные и – с точки зрения многих специалистов – естественные элементы любого человеческого взаимодействия имеют множество разновидностей и классификаций. Остановимся на конфликте в организации. Сложность разрешения таких конфликтов заключается в том, что обычные технологии управления не всегда срабатывают, и конфликт переходит в «хроническое», вялотекущее и периодически обостряющееся состояние [1,2].

В настоящее время превалирует подход к рассмотрению организации как комплекса отношений между организационными подразделениями, работниками, объединенными совместной деятельностью по достижению общих целей. В связи с этим выделяют такие типы отношений между членами организации, как:

- отношения силы и зависимости: люди оказывают влияние на поведение друг друга, пытаясь усилить, расширить собственные возможности и усилить собственные позиции.

- отношения при ведении переговоров: в условиях ограниченных ресурсов работники часто оказываются зависимыми друг от друга в процессе получения собственной доли.

- "инструментальные" отношения: в современном производстве работники оказываются в положении "средств производства" друг для друга, когда работа одних опирается на результаты работы других сотрудников.

- социоэмоциональные отношения: отношения симпатии/антипатии [1].

Способы разрешения конфликтов в организации можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Основные межличностные способы и методы:

- уклонение – люди не всегда вступают в конфликт, если считают, что потенциальные выгоды не стоят затрат;

- сглаживание (потребность в солидарности команды);

- принуждение: контроль конфликта силовым путем, такой авторитарный стиль может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными, но подавляет инициативу подчиненных, не учитывает альтернативных точек зрения и может вызывать еще большее возмущение;

- компромисс: дает возможность быстро разрешить конфликт, но нередко подменяет глубинное решение проблемы снятием только эмоциональной напряженности;

- интеграция, переговоры: готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

Основные структурные способы и методы:

- разъяснение требований к работе – какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения (уровень результатов, который должен быть достигнут, система полномочий и ответственности);
- координационные и интеграционные механизмы: установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации;
- общеорганизационные комплексные цели: направление усилий участников конфликта на достижение общей цели;
- система вознаграждения: важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц;
- институционализация конфликта – заключение договора, устанавливающего правила и соотношение сил [2,3].

Наиболее распространенный способ разрешения конфликта заключается в переводе конфликта в позитивно-функциональную стадию и состоит из следующих этапов:

1. Изучение параметров конфликта (исследование степени остроты конфликта; определение стадии развития конфликта, предмета, участников; выявление стереотипов восприятия и механизмов конфликтного поведения).

2. Оценка конфликта (установление его действительных участников; выявление их отношений в предконфликтной фазе; выявление главных различий интересов, которые привели к конфликту; выяснение намерений участников и приемлемые для них способы преодоления конфликта; отбор всех возможных путей преодоления конфликта; составление плана действий по его разрешению).

3. Воздействие на конфликт (снижение психологической напряженности; работа над объяснением социальных и психологических мифов, предрассудков и стереотипов; создание у оппонентов позитивных установок; освоение оппонентами эмпатического видения позиции другого оппонента; помощь в разработке договора между оппонентами).

4. Оценка результатов воздействия (анализ результатов воздействия; принятие решения о новом изучении ситуации, если поставленные цели не достигнуты).

При управлении конфликтом нужно избегать типичных ошибок, которые могут усугубить ситуацию. Приведем наиболее распространенные из них: разрешение конфликта без выяснения его истинных причин (без проведения диагностики), "замораживание" конфликта, неверное определение предмета и участников конфликта, запаздывание в принятии мер, односторонность мер, отсутствие комплексности, неудачный выбор посредника и/или попытки посредника извлечь собственную выгоду из конфликта, пассивность оппонентов, отсутствие их вовлеченности в поиск решения, отсутствие работы со стереотипным восприятием, при институционализации конфликта – недостаточная проработанность договора, отсутствие мер по локализации, ограничению поля конфликта [2].

Рассмотрим для примера конфликт в организации ООО «Северная Компания» между ведущим инженером-химиком и отдельными членами коллектива, объединенными общими интересами. Этот конфликт следует рассматривать как личностно-групповой. Конфликт возник на основе инструментальных, деловых отношений и в дальнейшем распространился на сферу социоэмоциональных отношений.

Руководитель организации избрал путь игнорирования конфликта и неадекватной политики мотивации сотрудников, в том числе, проявляющих деструктивное поведение в рассматриваемом конфликте. Сотрудники, работающие с персоналом, проявили некомпетентность, не применили ни один из методов управления конфликтом, в связи с чем ситуация продолжала усугубляться и развиваться деструктивно.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Организационный подход к управлению в организации // Менеджмент в России и за рубежом, № 5/1999, эл.версия журнала <http://dis.ru/manag>.
2. <http://ecsocman.edu.ru/db/msg/206210.html>.
3. <http://psychogenetics.ru/index8.php>.