КОНФЛИКТ И СТРАТЕГИЯ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

ПЛАН

ВВЕДЕНИЕ 3

1. ТЕОРИЯ КОНФЛИКТА. КРАТКИЙ ИСТОРИЧЕСКИЙ ОБЗОР 4

2. КОНФЛИКТ 5

2.1. ПОНЯТИЕ «КОНФЛИКТ» 5

2.2. СИТУАЦИЯ. ПРИЧИНЫ. УЧАСТНИКИ 6

2.3. ТИПЫ КОНФЛИКТОВ 7

2.4. ФУНКЦИИ И ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ 10

2.5. ЭТАПЫ ПРОХОЖДЕНИЯ КОНФЛИКТОВ 11

3. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ 12

3.1. Методы управления КОНФЛИКТАМИ 12

3.2. ПОВЕДЕНИЕ УЧАСТНИКОВ В КОНФЛИКТЕ 14

3.3. ОБЩАЯ СХЕМА РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА 16

3.4. Конфликт в организации. СТРАТЕГИЯ РАЗРЕШЕНИЯ кофликта 18

3.4.1. Действия руководителя в конфликте 23

3.4.2. Пример практической ситуации 24

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 29

ЛИТЕРАТУРА 30

# ВВЕДЕНИЕ

Осуществляемые в России экономические реформы существенно изменили статус предприятия – как основного звена народного хозяйства. Рынок поставил организацию в принципиально новые отношения с государственными организациями, с производственными и иными партнерами, работниками. В связи с этим меняются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации. Меняется и отношение к персоналу организаций, так как социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу организаций.

В связи с этим развитие социальной среды организации, вопросы управления персоналом занимают немаловажную роль. Эту среду образует сам персонал с его различиями по демографическим и профессионально-квалификационным признакам, социальная инфраструктура организации и все то, что так или иначе определяет качество трудовой жизни работников, т.е. степень удовлетворения их личных потребностей через посредство труда в данной организации.

Одно из главных задач социального развития организации это создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы, оптимальных межличностных и межгрупповых связей, способствующих слаженной и дружной работе, раскрытию интеллектуального и нравственного потенциала каждой личности, удовлетворенности совместным трудом.

Конфликты, возникающие в процессе взаимодействия, общения индивидов между собой, безусловно, выполняют дестабилизирующую роль в коллективе. Вопросам управления персоналом, в частности, стратегии управления конфликтами в коллективе посвящена моя работа.

# 1. ТЕОРИЯ КОНФЛИКТА. КРАТКИЙ ИСТОРИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Конфликты существуют столько, сколько существует человек. Однако общепринятой теории конфликтов, объясняющей их природу, влияние на развитие коллективов, общества, нет, хотя имеются многочисленные исследования по вопросам возникновения, функционирования конфликтов, управления ими.

В некоторых исследованиях «духовным» отцом теории конфликтов считается Гераклит, встречаются ссылки на Сократа и Платона. Достаточно часты обращения к Гегелю, к его учению о противоречиях и борьбе противоположностей.

Начало современным теориям конфликта положили исследования ряда немецких, австрийских и американских социологов, выполненных в начале XX в.: Г.Зиммеля, Л.Гумпловича, Д.Смолли, У.Самнера. Наиболее известным из них является Г.Зиммель, который рассматривал конфликты как неизбежное явление в общественной жизни, вытекающее из свойств человеческой природы и присущего личности инстинкта агрессивности.

Деятельность зарубежных фирм, практика работы отечественных организаций, особенно в условиях изменения форм собственности, показывает, что современным руководителям и управляющим персоналом необходимы знания и навыки по управлению конфликтами и их прогнозированию.

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация.

# 2. КОНФЛИКТ

## 2.1. ПОНЯТИЕ «КОНФЛИКТ»

Существует достаточное количество определении понятия «конфликт».

***Конфликт*** – борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются, нейтрализация, нанесения ущерба или уничтожение соперника.

В данном определении четко и ясно указанны цели конфликтного взаимодействия, возможные действия в случае сопротивления оппонента, причем действия перечисляются в порядке нарастания силы.

***Конфликт*** - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

В этом определении акцент сделан на предмет столкновения в виде противоположных целей, интересов, а вопрос методов воздействия остается неизвестным.

Несколько позднее было предложено такое представление конфликта:

**конфликт = конфликтная ситуация + инцидент**

Таким образом, можно сформулировать признаки конфликта:

* наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтной;
* неделимость объекта конфликта, т.е. предмет конфликта не может быть поделен справедливо между участниками конфликтного взаимодействия;
* желание участников продолжить конфликтное взаимодействие для достижения своих целей. [[1]](#footnote-1)

## 2.2. СИТУАЦИЯ. ПРИЧИНЫ. УЧАСТНИКИ

*Конфликтная ситуация* — это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т.д.

Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т.е. инцидента — и конфликт может начаться.

*Инцидент (повод)* — активизация деятельности одной из сторон, которая ущемляет (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны.

Для перерастания возникшего противоречия в конфликтную ситуацию необходимы:

* значимость ситуации для участников конфликтного взаимодействия;
* наличие препятствия, которое воздвигает один из оппонентов на пути к достижению целей другими участниками (даже если это субъективное восприятие, а не реальность);
* превышение личной или групповой терпимости к возникшему препятствию, хотя бы у одной из сторон.

В конфликтной ситуации уже проявляются возможные участники будущего конфликта — субъекты или оппоненты, а также предмет спора или объект конфликта.

*Субъектами конфликта* являются участники конфликтного взаимодействия, в качестве которых могут выступать отдельные личности, группы, организации. Следует подчеркнуть, что оппоненты должны иметь возможность действовать от своего лица, а не выступать от третьего лица, не быть средством в реализации чьих-то интересов. В этом случае речь будет идти о посредниках, а не о конкретных участниках конфликта.

*Объектом конфликта* становится то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие, предмет их спора, получение чего одним из участников полностью или частично лишает другую сторону возможности добиться своих целей.

Конфликтная ситуация — состояние достаточно подвижное, неустойчивое, легко может измениться при изменении любого из составляющих элементов: взглядов оппонентов, отношений объект— оппонент, при подмене объекта конфликта, появлении условий, затрудняющих или исключающих взаимодействие оппонентов, отказе одного из субъектов от дальнейшего взаимодействия и др.

При столкновении «начальник — подчиненный» изначально ранг начальника выше ранга подчиненного, но впоследствии могут появиться самые разные причины, меняющие такую расстановку сил (переход подчиненного на более высокую должность, привлечение подчиненным на свою сторону вышестоящих руководителей, коллектива).

Конфликтная ситуация - это условие возникновения конфликта. Для перерастания такой ситуации в конфликт, в динамику необходимо внешнее воздействие, толчок или инцидент.

## 2.3. ТИПЫ КОНФЛИКТОВ

Рассмотрим классификацию конфликтов в зависимости от ряда факторов: способа их разрешения, природы возникновения, последствий для участников, степени выраженности, количества участников.

*Антагонистические конфликты* представляют способы разрешения противоречия в виде разрушения структур всех конфликтующих сторон или отказа всех сторон, кроме одной, от участия в конфликте. Эта одна сторона и выигрывает: война до победы, полное поражение противника в споре.

*Компромиссные конфликты* допускают несколько вариантов их разрешения за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия.

*Социальные конфликты* представляют собой высшую стадию развития противоречия в системе отношений людей, социальных групп, институтов. Они характеризуются усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей, коллективов, индивидов. Такие конфликты предполагают наличие значительного промежутка во времени между объективными причинами, породившими эти конфликты, от самих конфликтов и их последствий. Пример: множество национальных конфликтов, возникших на территории бывшего СССР в последнее время. Основная объективная причина их возникновения отстоит от нас на несколько десятилетий и заключается в национальной политике 20-х годов. Конфликты же происходят сейчас и их приходится решать спустя годы и десятилетия. Безусловно, за прошедший период накопилось достаточно причин развития подобного рода конфликтов, но первооснова была заложена именно в те годы.

Особенностью *организационных конфликтов* является то, что они являются следствием организационного регламентирования деятельности личности: применения должностных инструкций, внедрения формальных структур управления организацией и др.

*Эмоциональные* или личностные конфликты характеризуются тем, что неудовлетворение интересов отдельной личности сразу же приводит к ее столкновению с окружающими. Эти конфликты, как правило, вызываются чувствами зависти, враждебности, антипатии и являются быстрой реакцией индивида на ущемление его интересов. Происходит совмещение (замещение) препятствия к достижению целей и личности, которая, по мнению индивида, мешает ему эту цель достичь. Пример: столкновения в очередях, в домашних условиях, внешне не всегда мотивированные.

Характерной чертой *вертикальных и горизонтальных конфликтов* является объем власти, которым располагают оппоненты, на момент начала конфликтных взаимодействий. Вертикальные — предполагают распределение власти по вертикали сверху вниз, что и определяет разные стартовые условия у участников конфликта: начальник — подчиненный, вышестоящая организация — предприятие, малое предприятие — учредитель. При горизонтальных конфликтах предполагается взаимодействие равных по объему располагаемой власти или иерархическому уровню субъектов: руководители одного уровня, специалисты между собой, поставщики — потребители.

*Открытые конфликты* характеризуются явно выраженным столкновением оппонентов: ссоры, споры, военные столкновения. Взаимодействие регулируется нормами, соответствующими ситуации и уровню участников конфликта: международными (при межгосударственных столкновениях), правовыми, социальными, этическими.

*При скрытом конфликте* отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия. Это происходит при условии, что один из участников конфликтного взаимодействия опасается другого, либо у него нет достаточной власти и сил для открытой борьбы.

*Внутриличностные* конфликты представляют собой столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. Это конфликты выбора «из двух зол меньшего». Например, работнику поручили срочную работу, а у него дома проходит капитальный ремонт и требуются постоянные уходы с работы. Либо — это выбор одной из альтернатив, каждая из которых имеет свои «плюсы» и «минусы»: поехать в отпуск или купить новую мебель. На выбор правильного решения при внутриличностном конфликте человек может затратить много сил и времени, резко возрастает эмоциональное напряжение, а перед принятием решения поведение личности может стать неконтролируемым.

*Межгрупповые и межличностные конфликты* представляют собой столкновение индивидов с группой или групп между собой.

Деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между различными видами не существует и на практике возникают конфликты: организационные вертикальные межличностные; горизонтальные и т.д.

## 2.4. ФУНКЦИИ И ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

Рассмотренные конфликты могут выполнять самые разные функции как позитивные, так и негативные.

Причины, вызывающие конфликты, так же разнообразны, как и сами конфликты. Следует различать объективные причины и их восприятие индивидами.

Таблица 1

**Функции конфликтов**

|  |  |
| --- | --- |
| Позитивные | Негативные |
| разрядка напряженность между конфликтующими сторонами | большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте |
| получение новой информации об оппоненте | увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе |
| сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом | представление о побежденных группах, как о врагах |
| стимулирование к изменениям и развитию | чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе |
| снятие синдрома покорности у подчиненных | после завершения конфликта -уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников |
| диагностика возможностей оппонентов | сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта») |

Объективные причины в достаточной степени условно можно представить в виде нескольких укрупненных групп:

1. Различия в целях; разное представление о ценностях;
2. Ограниченность в ресурсах; различия в уровне образования; различия в манерах поведения и жизненном опыте;
3. Низкий уровень коммуникации;
4. Низкое качество документов, работ или продукции;
5. Взаимозависимость заданий;
6. Отсутствие или неконкретность должностных инструкций;
7. Некомпетентность;
8. Низкая культура поведения и т.д.

## 2.5. ЭТАПЫ ПРОХОЖДЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Исследователи выделяют несколько этапов в развитии конфликта.

1. Начальная фаза:

* возникновение разногласий;

2. Фаза подъема:

* нарастание напряженности;
* конфликтное взаимодействие;

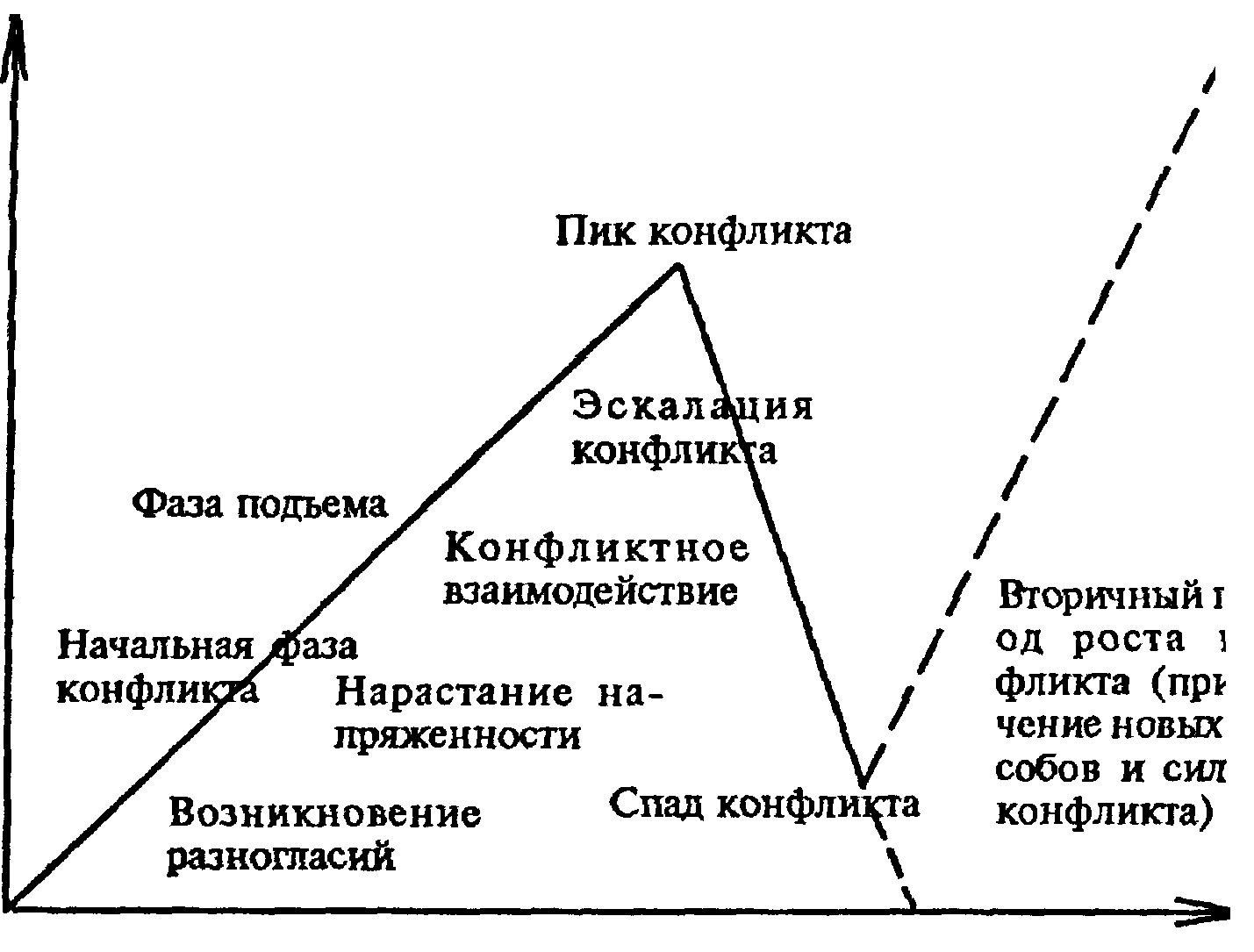
3. Пик конфликта:

* эскалация конфликта;

4. Спад конфликта:

**Интенсивность**

**конфликта Вторичный пик**



t

Рис. 1. Динамика конфликта.

Доказано − если руководитель «входит и управляет конфликтом» в начальной фазе, он разрешается на 92%; если на фазе подъема — на 46%, а на стадии пик — менее 5%, на стадии спада — около 20%, на стадии вторичный период роста — менее 7%, на стадии вторичный пик — менее 2%.

# 3. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

## 3.1. Методы управления КОНФЛИКТАМИ

Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов профессионально, считают, что процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, значительная часть которых плохо поддается управляющему воздействию. Например, взгляды личности, мотивы и потребности индивидов, групп. Сложившиеся стереотипы, представления, предрассудки, предубеждения могут иногда свести на нет усилия тех, кто вырабатывает решения. В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет, стачком, милиция, суды. Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.[[2]](#footnote-2)

*Управление конфликтами* — это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Существует достаточно много методов управления конфликтами. Укрупненно их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

* внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;
* структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;
* межличностные методы или стили поведения в конфликте;
* переговоры;
* ответные агрессивные действия, эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека Этот способ помогает человеку удержать свою позицию, не превращая другого в своего врага. «Я - высказывание» может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен. "Я - высказывание" построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои пожелания. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел бы в атаку.

Например, придя утром на работу, вы обнаруживаете, что кто-то передвинул все на вашем столе. Вы хотите, чтобы больше этого не повторялось, но и портить отношения с сотрудниками нежелательно. Вы заявляете: «Когда мои бумаги передвигают на моем столе, меня это раздражает. Мне хотелось бы в будущем находить все, как я оставляю перед уходом».

Структурные методы, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждений.

Межличностные методы. При создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

## 3.2. ПОВЕДЕНИЕ УЧАСТНИКОВ В КОНФЛИКТЕ

Выделяют следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации:

• приспособление, уступчивость;

• уклонение;

• противоборство;

• сотрудничество;

• компромисс.

Основу классификации составляют два независимых параметра:

* степень реализации собственных интересов, достижения своих целей;
* уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Если представить это в графической форме, то получим сетку, позволяющую проанализировать конкретный конфликт и выбрать рациональную форму поведения человека в нем (см. рис. 1). [[3]](#footnote-3)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Степень реализации собственных интересов |  |  | | | |  |
|  | противоборство | | сотрудничество | |  |
|  |  | компромисс | |  |  |
|  |  |  |  |
|  | уклонение | | уступчивость | |  |
|  | Уровень кооперативности, учета интересов другого | | | | | |

Рис.1. Формы поведения в конфликте

Рассмотрим подробнее эти стили поведения.

*Уклонение* (избежание, уход). Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения.

*Противоборство*, конкуренция характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применением власти, принуждения, других средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от него.

*Уступчивость*, приспособление. Действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов.

*Сотрудничество* означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения.

При *компромиссе* действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.

Стили избегания и уступчивости не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При противоборстве и сотрудничестве конфронтация является необходимым условием выработки решения. При избежании и уступчивости решение конфликта откладывается, а сам конфликт переводится в скрытую форму. Компромисс может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как остается достаточно большая зона взаимных уступок, а полностью причины не устранены.

## 3.3. ОБЩАЯ СХЕМА РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации могут быть сведены к следующему.

1. Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.
2. Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить «с ходу» целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.
3. Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.
4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. На этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.
5. Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.
6. Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и др. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.
7. Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры будут намного сложнее.

Как метод решения конфликтов, переговоры, представляющие собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений, широко используется на определенных этапах его развития. На некоторых из них переговоры могут быть не приняты, так как еще рано, а на других будет уже поздно их начинать (см. табл. 2).

Таблица 2

Возможность переговоров в зависимости от этапа развития конфликта

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы развития конфликта | Возможности переговоров |
| напряженность несогласие | переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились |
| соперничество, враждебность | переговоры рациональны |
| агрессивность | переговоры с участием третьей стороны |
| насилие военные действия | переговоры невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия |

## 3.4. Конфликт в организации. СТРАТЕГИЯ РАЗРЕШЕНИЯ конфликта

Современный человек постоянно оказывается в конфликтных ситуациях. И хотя они разделяются на производственные и бытовые, социальные и политические, тактика поведения в конфликте, как правило, одна и та же. В мировой конфликтологии сформировался весьма обширный набор рекомендаций по управлению конфликтными ситуациями, а также советов и указаний по самоорганизации (само менеджменту) в конфликтном взаимодействии.

Существует два способа овладения накопленным теорией и практикой опытом.

Один предполагает регулярные упражнения и тренировки, многократное использование тренингов, участие в деловых и ситуационных играх. И чем больше человек повторяет упражнение, тем совершеннее и прочнее будут его навыки, тем увереннее он будет чувствовать себя в самых непредвиденных конфликтных инцидентах. Этот способ достаточно эффективен. Но не всегда найдется время для ежедневных тренировок, а затянувшийся перерыв неизбежно приведет к потере навыков.

Другой способ основан на том, чтобы найти свой путь поведения в конфликтной ситуации, свою технологию управления конфликтными отношениями. Почувствовав эффективность выбранной тактики, можно совершенствовать свою технологию, опираясь на внутреннее ощущение. Если удается найти свою технологию и внутреннюю опору, то этот навык не пропадет никогда. В целом этот способ эффективен, но следует помнить, что ситуации, в которые человек попадает, меняются, даже если он не продвигается по иерархической лестнице.

Чаще всего интерес к проблеме управлений конфликтом возникает применительно к трудовой сфере, к управленческой деятельности вообще. По мнению исследователей, управленческая деятельность включает конфликт по определению, как в функциональном, так и в дисфункциональном значении этого понятия. Управленческая деятельность — это последовательное преодоление рассогласований в процессе решения производственных задач, а стиль управления — это методы и приемы, применяемые для достижения намеченных целей и задач и линий поведения в возникающих при этом конфликтных ситуациях.

Можно сказать, что руководитель постоянно конфликтует. С одной стороны, он вовлечен в дисфункциональные конфликты, в какой-то мере навязанные данной системе управления и данной администрации, т. е. привнесенные извне. С другой — он участвует в конфликтах, которые могут быть следствием допущенных в управлении ошибок: в организации фактор неопределенности. Действует гораздо в большей степени, чем в иных подсистемах общественной жизни.

Особенности организационного конфликта определяются тремя моментами:

* различия в объемах социальных систем. В сравнении с обществом организация более локальная и простая система. Это позволяет говорить о больших по сравнению с макро уровнем обозримости, управляемости, возможностях прогнозирования конфликтных ситуаций;
* ролевая структура организаций, выдвижение на первый план профессиональных качеств и должностного положения, а также определенная «несвобода» исполнения своих ролей. Соотношение роли и личных качеств меняется не в пользу последних. Вместе с тем личные качества, личные проблемы в человеке-работнике, за редким исключением, преобладают, пусть и в снятом виде. Эта «замаскированность» делает их трудноуловимыми для руководителя (или аналитика), однако недоучитывать их недопустимо;
* организация — это «замкнутая община». Локальность организации, четкое ролевое распределение, единый конечный продукт труда, иерархичность позволяют сравнить микроклимат в ней с моральной атмосферой общины. Работник в организации на виду у всех, сотрудники как бы связаны «круговой порукой», анонимность действий исключается, осуждение или одобрение коллег играет решающую роль не только в моральном самочувствии, но и в его карьере.

Кроме этого, в организационных конфликтах четко проявляются две особенности, свойственные и другим конфликтам в обществе.

Первая — референтность, сплоченность конфликтующих групп. В различных коллизиях референтные группы контролируют поведение всех членов, возводя мотивы конфликтов в надындивидуальные ценности. Отчужденные таким образом ценности получают самостоятельное существование и довлеют затем над поведением индивидов и локальных групп, превращая конфликт в самоцель.

Другой важный момент проявляется в том, что структурные" образования организации складываются не только по объективным признакам, но и в виде так называемых групп сознания, объединяющих людей по убеждениям, ценностным ориентациям, настроениям и т. д. - Переплетение объективных и субъективных факторов затрудняет прогнозирование конфликтных групп, делает эти группы неопределенными, а состав их довольно разнообразным.

Сложность управления организационным конфликтом в том, что на том или ином этапе развития организации важнейшей задачей руководства может стать поддержание оптимального уровня конструктивного (позитивного) конфликта. Отсутствие конфликта порождает самодовольство работающих, и особенно управленцев, создает основу для «летаргического сна» коллектива. Конфликт в организации можно сравнить с болезнью в человеческом организме. Известно, что люди, долгое время не знавшие болезней, при первом серьезном недомогании нередко «ломаются» и становятся мнительными, посвящают жизнь поиску различных симптомов. Точно так же реагируют и социальные системы. Чем система централизованное, организованнее, тем чувствительнее она оказывается к потрясениям. Производственные конфликты не только неизбежны, но и необходимы. Задача состоит в том, чтобы конфликт с деловых рельсов не сползал на личностные, не переходил во взаимное дискредитирование, не разрушал формировавшуюся годами совместимость.

Как правило, каждое подразделение организации создается с какой-то целью. Эти цели часто оказываются противоположными, конкурирующими, возникает объективное противостояние. Такого рода противостояние в литературе нередко называется позиционным конфликтом. Конфликт позиционен, потому что он объективно задан положением подразделений в организационной структуре. Исследователи отмечают несомненную пользу такого конфликта. Позиционный конфликт дает возможность руководству более объективно оценивать действия подразделений, поскольку те в противостоянии ищут более совершенные доводы своей состоятельности, разрабатывают новые технологии. Другими словами, позиционный конфликт создает конструктивное напряжение, полезное для организации. Поэтому на практике он нередко специально предусматривается в целевой структуре организации. Патология позиционных конфликтов возникает тогда, когда целевое напряжение, вызванное сугубо позиционными причинами, насыщается эмоциями, переходит в межличностное напряжение и межличностный конфликт.

Слишком много гармонии в организации, считает американский специалист по менеджменту Б. Уоррен, — вещь опасная, гармония в управлении всегда отдает фальшью. Два известных в США руководителя — Дж. Бурке из корпорации «Джонсон энд Джонсон» и Э. Гроун из «Инеп» — настаивают на важности в управлении организациями такого фактора, который они охарактеризовали как «созидательная конфронтация». Они не только поощряют расхождение во взглядах менеджеров, они просто требуют от них этого. Они окружают себя людьми, которые достаточно подготовлены, чтобы знать правду, и достаточно независимы в своих суждениях, чтобы открыто их, излагать, особенно, в тех случаях, когда правда не совпадает с взглядами высших руководителей.

Здесь важны не столько формы производственных действий, сколько их тактические (функциональные или дисфункциональные) последствия и стратегический (обострение или сглаживание будущих конфликтов) результат. Поэтому само по себе управленческое действие вполне может быть конфликтным: делая дисфункциональными отношения одного уровня, оно .способно придать функциональный характер отношениям другого уровня: некоторый инициированный конфликт первого порядка действительно обостряет конфликт второго порядка, но в то же время сглаживает конфликты третьего, четвертого и пятого порядков.

Таким образом, управленческое действие во многих вариациях не только допустимо, но и необходимо воспринимать в качестве конфликтного, особенно с учетом того фактора, что оптимизация конфликта лишь в научных дискуссиях рассматривается в абстрактно-позитивном ключе, а в реальной жизни она производится, как правило, в интересах конкретного социального субъекта. Управление конфликтом в определенном ракурсе становится конфликтным управлением, управлением, имеющим в основе инициирование одного конфликта в целях редукции другого. Другими словами, несколько маленьких конфликтов могут в значительной степени нейтрализовать один большой.

Вот как это происходит: аналитическое пространство конфликта содержит в себе бесконечно большой набор показателей, однако в каждом случае они выливаются примерно в одинаковую сумму. В одних случаях эта сумма складывается из немногих крупных и чрезвычайно опасных конфликтов, а в других происходит ее дробление на огромное количество конфликтов незначительных, не подрывающих общественную стабильность в целом. Инициируя маленькие конфликты, мы «распыляем», «растворяем» в них большой конфликт (как имеющийся, так и потенциальный). Частые маленькие конфликты снимают давление в некоторой части общества, а блокирование, недопущение таких конфликтов, напротив, повышает его.

Чтобы избежать ненужных конфликтных ситуаций в условиях производства, надо постоянно совершенствовать систему управленческих отношений. Эффективна такая организационная структура, при которой руководителю подчинено не более трех—четырех подразделений, а низовые организации насчитывают не более семи—восьми человек. Тогда основной закон учреждения гласит: сотрудник должен непосредственно подчиняться только стоящему на ступень выше и непосредственно руководить только стоящим на ступень ниже.

### 3.4.1. Действия руководителя в конфликте

Какие действия должен предпринять руководитель, если конфликт в организации очевиден? Прежде всего вскрыть этот конфликт. Правильно оценить ситуацию. Отличить внешний повод от подлинной причины столкновения. Причина может быть не осознанной самими конфликтующими или сознательно скрываться ими, но она, как в зеркале, отражается в тех средствах и действиях, которые каждый применяет для достижения своей цели. Необходимо понимать, насколько противоречивы интересы спорящих. Например, при всем желании невозможно работать на одном компьютере одновременно двум подразделениям. Это жесткий конфликт, где вопрос решается «либо - либо». Чтобы нейтрализовать неудовольствие обойденного, надо дать ему возможность выиграть в другом. Зачастую интересы более совместимы, и можно путем «переговоров» найти вариант, частично удовлетворяющий обе стороны без победителей и побежденных.

Западные конфликтологи рекомендуют для эффективного управления конфликтным взаимодействием составлять картограмму конфликта (см. образец).

Карта конфликта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проблема в общих чертах  (распределение нагрузки, общение, взаимоотношения и т.д.) | | |
| **Главные участники конфликта** | Потребности | Опасения |
| Отдельные лица |  |  |
| Команды |  |  |
| Отделы |  |  |
| Группы |  |  |
| и т.д. |  |  |

Термин “опасения” означает озабоченность, тревогу личности при невозможности реализовать какую-то из своих потребностей. В данном случае не следует обсуждать с участниками конфликта, насколько обоснованны их страхи и опасения, пока они не внесены в карту. Например, у одного из участников конфликта возникло опасение по поводу чего-то, что при составлении карты кажется маловероятным. Вместе с тем опасение существует и его обязательно надо внести в карту, признать его наличие. Преимущество метода картографии состоит в том, что имеется возможность высказывания в процессе составления карты и отражения иррациональных страхов на ней. Опасения могут включать следующие позиции: провал и унижения, боязнь оплошать, финансовый крах, возможность быть отвергнутым, потеря контроля над ситуацией, одиночество, возможность быть подвергнутым критике или осуждению, потеря работы, низкая заработная плата, боязнь, что им (участником конфликта) будут командовать, что все придется начинать сначала. Используя понятие ”опасения”, возможно выявить мотивы, не называемые вслух участниками конфликта. Например, для некоторых людей легче сказать, что они не терпят неуважения, чем признаться в том, что они нуждаются в уважении.

В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой и сторон, определяются возможные пути выхода из создавшейся ситуации.

Использование метода картографии конфликта рассмотрим на примере ситуации, сложившейся в отделе статистики информационного центра крупного производственного объединения.

### 3.4.2. Пример практической ситуации

Отдел статистики информационного центра крупного производственного объединения состоит из 9 женщин. Руководителем подразделения является Иванова М.А. - женщина среднего (предпенсионного) возраста, давно работающая в информационном центре и успешно справляющаяся со своими обязанностями.

В отдел не так давно, около года, поступил на работу новый сотрудник - Тюрина Н.Н. - молодая, симпатичная женщина, которая заканчивает заочно политехнический институт. Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников отдела и, в первую очередь начальника, у которой есть дочь такого же возраста.

Начальник отдела Иванова М.А. некоторое время “по-матерински” опекала новую сотрудницу, но потом наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным для Тюриной Н.Н. причинам отношения резко ухудшились. Иванова М.А. стала постоянно придираться к Тюриной Н.Н., стараясь унизить ее как личность, не давала спокойно работать. Для Тюриной встал вопрос: что делать и не перейти ли на работу в другое подразделение?

Другие сотрудницы отдела внешне никак не реагировали на создавшуюся ситуацию. По своему характеру Иванова М.А. достаточно властный человек, и давно находится на руководящей должности.

Участниками этого конфликта являются: Иванова, Тюрина и работники отдела. Основная проблема заключается во взаимоотношениях начальника и подчиненной. Потребности и опасения каждой из сторон представлены в таблице 3.

##### Карта конфликта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ВЗАИМООТНОШЕНИЯ | | |
| **Главные участники конфликта** | Потребности | Опасения |
| **Иванова** | уважение подчиненных. | быть подвергнутой критике;  * *потеря контроля.* |
| **ТЮРИНА** | самореализация;интересная работа;самостоятельность. | ущемление достоинства;  * *невозможность нормально работать*. |
| **КОЛЛЕКТИВ ОТДЕЛА** | нормальные отношения. |  |

При составлении картограммы сначала определяется суть проблемы конфликта, его природа. Далее выясняется, кто вовлечен в конфликт. В той мере, в какой вовлеченные в конфликт люди имеют какие-то общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно сгруппировать вместе. Затем определяются потребности и опасения каждого из участников конфликтной ситуации, связанной с данной проблемой. Графически отображая потребности и опасения, руководитель создает условия для более широкого набора потенциальных решений. Составление картограммы ограничивает дискуссию определенными формальными рамками, что обычно помогает избежать чрезмерного проявления эмоций.

Следует подчеркнуть еще раз важность точного определения проблемы конфликта и того, насколько она затрагивает интересы каждого участника противостояния. Чтобы эффективно управлять развитием конфликта, необходимо с максимальной точностью составить его диагноз. Идеальным является восприятие конфликта таким, каков он есть на самом деле. Достижение соответствия между субъективной оценкой данного конфликта руководителем и состоянием объективного развития противостояния представляет собой серьезную задачу, решить которую практически бывает очень трудно.

Недооценка конфликта может привести к тому, что его анализ будет проведен поверхностно и высказанные на основе такого анализа предложения окажутся малопригодными. Недооценка конфликта может иметь объективные и субъективные причины. Объективные — зависят от состояния информационных и коммуникационных систем, а субъективные — от неспособности или нежелания отдельного человека соответствующим образом оценить возникшую ситуацию.

Вредна не только недооценка, но и переоценка существующего противостояния. В этом случае предпринимаются усилия гораздо большие, чем это действительно необходимо. Переоценка конкретного конфликта или перестраховка в отношении возможности конфликтного инцидента может привести к обнаружению конфликта там, где его в действительности нет. Это часто способствует искусственному порождению мнимых конфликтов или таких ситуаций, при которых люди начинают усматривать наличие конфликтов в несущественных противоречиях и спорах.

Есть три основных способа, применяемых руководителем для преодоления конфликтной ситуации:

* воспитательное воздействие, убеждение конфликтующих в общности цели, доказательство взаимной выгоды от совместной работы, анализ причин конфликта с целью показать его несерьезность;
* разделение объекта спора. Уточнение границ полномочий, ответственности, компетенции. Поручение одному из конфликтующих решить другой, не менее важный вопрос, тогда как спорный вопрос решает второй участник конфликта. Передача спорного вопроса третьему лицу;
* организационные мероприятия.

Создание так называемого «организационного буфера», устраняющего многие служебные контакты. Новое организационное звено создается также тогда, когда отсутствует инстанция, ответственная за спорный вопрос, или когда слишком жесткие требования к отдельным функциям не позволяют применить взаимоприемлемые решения. Как крайнее средство используется перемещение работников. Перемещать рекомендуется обоих работников, применяя этот способ только тогда, когда другие меры исчерпаны и каждый из конфликтующих действует убежденно и по существу в интересах коллектива.

Процесс управления конфликтом во многом зависит от позиции, которую занимает руководитель, от его собственных интересов, а также от того, к каким средствам он прибегает, чтобы не допустить разрастания конфликта. В выборе этих средств руководитель не всегда достаточно свободен. В его распоряжении могут быть весьма ограниченные возможности противодействия начавшемуся конфликту.

По крайней мере, два обстоятельства рекомендуется учитывать практически в любой ситуации:

Во-первых, реакцию, какую могут вызвать те или иные из предпринимаемых мер со стороны как непосредственных участников конфликта, так и сил, соблюдающих временный нейтралитет.

Во-вторых, нормы морали, привычки и обычаи, господствующие в конкретной организации и регулирующие поведение людей в спокойной обстановке и в моменты конфликтов. Необходимо считаться с реальными возможностями, конкретной ситуацией и общественным мнением, избегать как слишком слабых, так и слишком сильных средств воздействия.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

До последнего времени само понятие «управления персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Эти задачи рассматривались как второстепенные, большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители, а основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации являлся отдел кадров.

Сегодняшние требования времени заставляют направить основу концепции управления персоналом организации на возрастающую роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствие с задачами, стоящими перед организациями.

Одним из важнейших условий обеспечения высокой эффективности научной организации труда является соблюдение принципов управления персоналом: разделение труда, обеспечение специализации функций; полномочия и ответственность; дисциплина; единоначалие; единство направления; подчинение частного интереса общему; вознаграждение труда; централизация; иерархия; порядок; справедливость; стабильность рабочего места; инициатива; корпоративный дух. [[4]](#footnote-4)Эти принципы разработанные А. Файолем в 1923 году являются актуальными и по сей день. Поэтому задача управления персоналом в плане обеспечения нормальных условий его работы, регулировании групповых и личных взаимоотношений, управлении производственными и социальными конфликтами выходят на первый план и приобретают особую значимость, непосредственно влияющая на гармоничное функционирование современной организации.

# ЛИТЕРАТУРА

1. **Авдеев В.В.** Психология решений проблемных ситуаций. – М.: Феликс, 1992;
2. **Бородкин Ф.М**. Внимание: конфликт! – Новосибирск. Наука, 1989;
3. **Кибанов А.Я.** Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 1997;
4. **Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента. − М.: 1992.(с.34, 67, 68, 82, 144, 275, 300)
5. **Травин В.В., Дятлов В.А.** Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995
6. **Уткин Э.А., Кочетков А.И.** Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: Акалис, 1996;
7. **Фатхутдинов Р.А.** Производственный менеджмент. − М.: ЮНИТИ, 1997 (с.143, 152-155)
8. **Файоль А** Учение об управлении. Сб. Научная организация труда и управление. Под ред. А.Н.. Щербаня, М. 1965 (с.154)

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. − М.: 1992 с.517 [↑](#footnote-ref-1)
2. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. − М.: ЮНИТИ, 1997 с.153 [↑](#footnote-ref-2)
3. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. − М.: ЮНИТИ, 1997 с.143 [↑](#footnote-ref-3)
4. Файоль А Учение об управлении. Под ред. А.Н.. Щербаня, М. 1965 с.154 [↑](#footnote-ref-4)