

**Управление  
конфликтами  
на  
предприятии**

# Что такое конфликт

Как и у многих фундаментальных понятий у конфликта имеется множество определений и толкований. С позиций управления организацией конфликт определяется как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами, формальными или неформальными группами. Каждая сторона делает всё, чтобы была принята её точка зрения или цель и мешает другой стороне делать то же самое. Понятие конфликта часто ассоциируется с агрессией, угрозами и т.п.

Во многих ситуациях конфликт помогает выявить различные точки зрения, даёт дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив и т.д. Это делает процесс принятия решений более эффективным, а также даёт людям возможность удовлетворить свои потребности в уважении и власти. Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации, или он может быть деструктивным и приводить к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности. Роль конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют.

# Типы конфликта

*Внутриличностный конфликт*

*Межличностный конфликт*

*Внутригрупповой конфликт*

*Межгрупповой конфликт*

*Внутриорганизационный*

Профессиональн

о-

производственны  
Социальный  
и

Эмоциональный

Вертикальный

Горизонтальный

Линейно-

функциональный  
Ролевой

- **Внутриличностный конфликт.** Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт.
- **Межличностный конфликт.** Этот тип конфликта, возможно, самый распространённый. В организациях он проявляется по-разному.
- **Конфликт между личностью и группой.** Как показали эксперименты, проведенные Э.Мэйо в Хоторне, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки.
- **Межгрупповой конфликт.** Организация состоит из множества групп как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

# Причины конфликтов

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людей, финансы и другие ресурсы между различными группами, чтобы эффективно достичь целей организации. Выделить большую долю ресурсов одному руководителю или группе - значит выделить меньшую долю остальным. Люди же всегда хотят получать больше ресурсов, а не меньше. Необходимость делить ресурсы приводит к возможности конфликта.

**Взаимозависимость задач.** Возможность конфликта существует везде, где человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, то невыполнение каким-либо специалистом или группой своих задач может стать причиной конфликта. Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, так как должен использовать знания и навыки специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или выступает в роли консультанта.

Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять им больше внимания, чем достижению целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на расширении номенклатуры продукции, чтобы полнее удовлетворить запросы покупателей и увеличить сбыт. Для производственного отдела такая политика приводит к увеличению себестоимости продукции, что противоречит его главной цели - высокой эффективности производства.



## Различия в представлениях и ценностях.

Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривают только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта.

Например, 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.

# Структурные методы разрешения конфликта

Разъяснение требований к работе. Один из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от работника или от группы. Здесь должны быть упомянуты: уровень результатов, источники информации, система полномочий и ответственности, определены политика, процедуры и правила. Причём руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего от них ждут в каждой ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы. Этот метод основывается на правильном использовании формальной структуры организации, в частности, иерархии и принципа единства распорядительства. Принцип единства распорядительства (иногда его не совсем верно называют принципом единоначалия) облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим распоряжениям он должен подчиняться. В управлении конфликтной ситуацией полезны методы, которые применяются для интеграции структуры.

**Общеорганизационные комплексные цели.** Эффективное достижение комплексных целей требует совместных усилий двух или более работников, поэтому установление таких целей, которые являются общими для всех работников, и может служить методом предотвращения конфликта. Установление чётко сформулированных целей всей организации также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их функциональной области.

## Структура системы вознаграждений.

Система вознаграждений может как способствовать возникновению конфликтов, так и уменьшать возможность их возникновения. Система вознаграждений должна быть организована так, чтобы поощрять тех работников, действия которых способствуют осуществлению общеорганизационных целей, стараются подойти к решению проблем комплексно. Наоборот, система вознаграждений не должна поощрять работников, добивающихся решения узких проблем за счет других отделов и подразделений.

# Межличностные стили разрешения конфликта

Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. "... не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы".

**Сглаживание.** Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому, что "мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку". Стиль сглаживания может привести в конечном итоге к серьезному конфликту, так как проблема, лежащая в основе конфликта не решается. "Сглаживатель" добивается временной гармонии среди работников, но отрицательные эмоции живут у них внутри и накапливаются.

**Принуждение.** В рамках этого стиля преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, когда начальник обладает значительной властью над подчиненными. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает опасность того, что при принятии управленческого решения не будут учтены какие-либо важные факторы, так как представлена только одна точка зрения.



**Компромисс.** Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит до минимума недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранних стадиях конфликта, возникшего по поводу серьезной проблемы, может помешать диагнозу проблемы и сократить поиск возможных альтернатив. В результате принятые решения могут быть не оптимальными.

Решение проблем. Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется этим стилем, не стремится решить свои проблемы за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

# Методика разрешения конфликта через решение проблемы

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.
3. Сосредоточьтесь внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.