

Лекция 16. Стратегии и методы разрешения организационных конфликтов.

«Любая система разрушается изнутри неуправляемыми конфликтами.»

«Решение острых проблем обычно ищут за круглым столом.» Иванов А.

!

- Организационные способы управления конфликтом характеризуются, прежде всего, целенаправленным воздействием управленческих органов на подразделения организации и отдельных личностей, причем основное внимание придается изменению структуры, связей или технологии этих подразделений. Цель таких воздействий – ослабление конфликтных взаимодействий или полное гашение конфликта.

Административные методы управления конфликтом:

- 1. Образование подгрупп внутри конфликтующих сторон, когда структурное подразделение целенаправленно разбивается на ряд достаточно автономных образований с различными, но пересекающимися целями. Этот способ направлен на снижение сплоченности одной из сторон конфликта. Такой способ управления конфликтом применяется для уменьшения конфликта между администрацией и подчиненными.
- 2. Введение независимых контролирующих элементов, когда создаются комиссии по разрешению спорных вопросов, экспертные советы или независимые группы, которые призваны осуществлять связь между противоборствующими сторонами, склоняя их к примирению.
- 3. Замена лидеров или руководителей отдельных групп, подразделений. Отсутствие лидера, организующего конфликтные взаимодействия, как правило, приводит к нарушению координации действий в отношении соперника. При этом у рядовых членов группы появляется желание исключить возникающую неопределенность в собственных действиях путем или выхода из конфликтной ситуации, или поиска нового лидера, способного отстаивать интересы группы.
- 4. Ротация – перемещение членов организации из одной структурной единицы в другую. Этот чисто организационный способ, по сути, состоит в замене наиболее активных членов конфликтующих групп. Здесь важно учитывать пространственный принцип перемещения, т.е. зачастую достаточно разделить членов конфликтующих сторон по территориальному признаку, чтобы снизить интенсивность конфликтных взаимодействий или вообще погасить конфликт.
- 5. Изменение содержания труда. При использовании данного способа происходит переключение интересов с конфликта на выполнение работы, достижение целей при выполнении заданий. Таким образом, достигается ослабление конфликта, прохождение его критической точки

Социологические и культурные способы управления конфликтами:

- 1. Изменение содержания властных отношений. Особенно эффективно изменение форм власти, что позволяет руководителю организации гибко воздействовать на конфликтную ситуацию. Руководитель может использовать власть принуждения или вознаграждения.
- 2. Изменение структуры неформальной социальной группы одной из конфликтующих сторон может ослабить ее сплоченность или привести к возникновению новых неформальных групп. Для этого важно выявить неформальные группы, определить неформальных лидеров, после этого появляется возможность изменить отношения между членами группы.
- 3. Изменение системы ценностей. Наиболее типичные причины конфликтов в организации – различие в ценностных ориентациях или пересечение интересов членов организации. Для гашения и даже разрешения конфликта весьма важно изменить отношение к ценностям в конфликтующих группах. Это удастся путем демонстрации более значимых ценностей или выгод, пропаганды, личного воздействия со стороны руководителей организации, имеющих целью отодвинуть на второй план ценности, составляющие причину конфликта.
- 4. Изменение отношения к деятельности. Очень часто причиной конфликта служат установки участников конфликта относительно своей деятельности. Именно на этой почве происходит столкновение интересов и появляется напряженность. Более того, у незаинтересованных в содержании своей деятельности членов организации нередко борьба и конфликт становятся основными интересами. В связи с этим следует изменить содержание функций работника, направить его интересы на собственную деятельность, отвлекая тем самым от конфликтных взаимодействий и одновременно снимая основную причину конфликта.
- 5. Концентрация интересов на нейтральном объекте. Чтобы воздействовать на конфликтную ситуацию, руководителям важно выиграть время. Полезным средством может служить введение нейтрального объекта в ситуацию конфликта. Этот объект не должен быть задействован в данной конфликтной ситуации, но в то же время должен привлекать внимание, быть объектом интереса для участников конфликта. Может быть создано новое подразделение, внедрена новая техника; полезно новых норм, новых членов организации и т.д.

Социально-психологические способы управления конфликтами:

- 1. Изменение установок по отношению к членам группы. Этот способ необходим в первую очередь при управлении эмоциональными конфликтами, когда переносится на личности соперников. Поэтому полезно, прежде всего, создание атмосферы сотрудничества, которая позволяет членам групп-соперников в ходе совместной деятельности оценить соперников как партнеров.
- 2. Изменение мотивации членов организации. При конфликте мотивация направлена на активизацию конфликтных взаимодействий. Отвлечь членов организации от участия в конфликте можно путем появления сильной мотивации к работе.
- 3. Введение неформальных лидеров – наиболее старый и проверенный способ управления конфликтом. Неформальные лидеры не только могут организовывать конфликты, направлять деятельность его участников, но и способны создавать эмоциональную атмосферу конфликта (поддерживать неприязнь, ненависть и установки на борьбу). В связи с этим приход нового лидера может кардинально изменить взаимоотношения между участниками конфликта.
- 4. Создание благоприятной эмоциональной атмосферы. Большинство причин конфликта связано с общим недовольством, неудовлетворенностью, неприязнью, направленными на других членов организации. Поэтому одним из способов снижения интенсивности конфликта является создание благоприятной эмоциональной атмосферы, охватывающей всех участников конфликта.

Активное вмешательство в возникший конфликтный процесс может приобретать разнообразные формы:

- регулирование конфликта,
- подавление,
- разрешение.

Регулирование конфликта

- представляет собой действие управляющего субъекта с целью смягчения, ослабления или перевода его в другое русло и на другой уровень отношений.
- Проблема регулирования конфликта – это проблема ограничения его негативного влияния на общественные отношения и перевода в общественно приемлемые формы развития и разрешения.
- Регулируемый конфликт есть конфликт, контролируемый. Элемент регулируемости присутствует в любом конфликтном процессе, если он так или иначе включен в механизм социального управления. В свою очередь, управление конфликтным процессом придает процессу регуляции формы, «способные обеспечить минимизацию неизбежных экономических, социальных, политических, нравственных потерь и, наоборот, максимизировать такого же рода приобретения, именно здесь суть управления конфликтом».

Процесс регулирования конфликта осуществляется при помощи разнообразных технологий:

- - **информационной**; Ликвидация дефицита информации по спорным вопросам, исключение из информационного поля различного рода искаженных сведений о позициях и интересах сторон; устранение слухов о поведении субъектов – эти и другие действия по информационному обеспечению управления общественной ситуацией оказывают эффективное влияние на снижение уровня конфликтных взаимоотношений.
- - **коммуникативной**; Развитие общения формирует сходные или общие установки, ценности, оценки, социальные переживания, нейтрализует влияние эмоций.
- - **социально-психологического воздействия**;
- - **организационных приемов**. Совершенствование организационного порядка, разумное применение организационных методов воздействия на группы и отдельных людей (например, решение кадровых вопросов, использование методов поощрения или наказания за те или иные действия), содействуют блокированию конфликтной ситуации и развитию отношений сотрудничества между людьми и организациями.

!

- Регулирование конфликта еще не есть его разрешение, поскольку сохраняются основные структурные компоненты конфликта. Однако все действия по регулированию составляют либо предпосылки разрешения конфликта, либо собственно моменты этого процесса.

Разрешение конфликта

- заключительный его этап. Во всех многообразных формах реализуются различные пути завершения конфликта:
 - - прекращение конфликта путем уничтожения одной из сторон или полного подчинения другой;
 - - преобразование обеих конфликтующих сторон в направлении согласования их интересов и позиций на новой основе;
 - - взаимного примирения противоборствующих сторон;
 - - взаимного уничтожения противоположностей,
 - - участие в конфликте новой силы, способной завершить его путем принуждения.

Разрешение же конфликтов достигается путем применения определенных стилей.

- **Стиль конкуренции** - используется, когда субъект весьма активен и намерен идти к разрешению конфликта, стремясь удовлетворить, прежде всего, собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая других людей принимать его решение проблемы.
- **Стиль уклонения** - применяется в ситуации, когда субъект неуверен в положительном для него решении конфликта, или когда он не хочет тратить силы на его решение, либо в тех случаях, когда чувствует себя неправым.

- **Стиль приспособления** - характеризуется тем, что субъект действует совместно с другими, не стремясь отстаивать свои интересы. Следовательно, он уступает своему оппоненту и смиряется с его доминированием. Наиболее характерны некоторые ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления: субъект стремится сохранить мир и добрые отношения с другими; он понимает, что правда не на его стороне; у него мало власти или мало шансов победить; он понимает, что итог разрешения конфликта намного важнее для другого субъекта, чем для него. Таким образом, в случае применения стиля приспособления субъект стремится выработать решение, удовлетворяющее обе стороны.
- **Стиль сотрудничества.** Реализуя его, субъект активно участвует в разрешении конфликта, отстаивая при этом свои интересы, но стараясь совместно с другим субъектом искать пути достижения обоюдовыгодного результата. Некоторые типичные ситуации, когда используется данный стиль: оба конфликтующих субъекта обладают равными ресурсами и возможностями для решения проблемы; разрешение конфликта очень важно для обеих сторон, и никто не желает от этого уклониться; наличие длительных и взаимозависимых отношений у субъектов, вовлеченных в конфликт; оба субъекта способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга, оба умеют объяснить свои желания, выразить свои мысли и выработать альтернативные варианты решения проблемы.
- **Стиль компромисса.** Он означает, что обе стороны конфликта ищут решение проблемы, основанное на взаимных уступках. Этот стиль наиболее эффективен в тех ситуациях, когда оба противоборствующих субъекта хотят одного и того же, но уверены, что одновременно для них это невыполнимо. Некоторые случаи, в которых стиль компромисса наиболее целесообразен: обе стороны обладают одинаковыми ресурсами и имеют взаимоисключающий интерес; обе стороны могут устроить временное решение; обе стороны могут воспользоваться кратковременной выгодой .



- Мы можем сделать вывод о том, что конфликты возникают на разной почве, ведь основной элемент конфликтов – человеческий фактор. Также конфликт не всегда несет лишь отрицательные последствия, во многих случаях положительное влияние конфликтов играет важную роль. Руководитель должен сам выбрать политику разрешения конфликта. Но самым эффективным является не разрешение или устранение конфликтных ситуаций, а их предотвращение.

