

Беляева Валерия Денисовна, студентка бакалавриата СПбГУПТД,

E-mail: liramas3@gmail.com

*Молдован Артем Анатольевич, научный руководитель, доцент кафедры
экономической теории СПбГУПТД*

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ

Аннотация: В данной статье рассмотрены различные методы управления организационными конфликтами, также рассмотрены методы предупреждения конфликтов относятся и позиции управления процессом конфликта, которые может выбрать руководитель. Кроме того, приведены и описаны методами урегулирования конфликта.

Ключевые слова: конфликт, позиции управления, методы, руководитель, сотрудник, организация.

Abstract: This article discusses various methods of managing organizational conflicts, also discusses methods of conflict prevention and includes positions for managing the conflict process that a leader can choose. In addition, conflict resolution methods are presented and described.

Keywords: conflict, management positions, methods, leader, employee, organization.

Современный мир невозможно представить без каких-либо малых и больших противоречий, которые составляют ядро так называемого конфликта. К сожалению, в XX и в XXI веке произошло в разы больше конфликтов разной величины и разной степени негативных последствий, чем за предыдущие столетия. Тем не менее, справедливо было бы отметить, что конфликты носят не только негативный характер, но и конструктивный. Примерами таких

конфликтов могут послужить различные креативные идеи, которые встречали множество преград и трудностей на своем пути, но, тем не менее, воплощали себя в жизнь. Данные идеи зачастую рождаются в различных организациях, или фирмах, которые также находятся в состоянии конфликта. Ведь существует такое утверждение, что организация без конфликтов – это мертвая, не способная к прогрессу организация.

Особое место в управлении процессами конфликтов занимает их предупреждение. Управление конфликтом в этом случае сводится к тому, чтобы не допустить возникновения самого конфликта. Также первоочередное значение отдается оценке влияния конфликта на организацию. Следует понять, какое значение конфликт имеет для организации: положительное или отрицательное. В первом случае действия руководителя должны быть направлены на контроль хода его протекания, а во втором – на предотвращение возможности его возникновения.

В случае возникновения конфликта, который оказывает положительное влияние на организацию, его не следует трансформировать. Однако следует сказать, что на практике люди заводят процесс конфликта в такое состояние, которое в дальнейшем уже не поддается управлению, что оказывает негативное воздействие на всю организацию.

Так, одной из основных причин возникновения конфликтов является противоречие в целях сотрудников. Профилактикой конфликта в данном случае будет минимизация расхождения целей и смещение их в сторону организационных. Избежать такого типа конфликта можно путем централизации целей для сотрудников. Также преобладание в трудовой деятельности у сотрудников целей организации формирует ощущение сплоченности.

Другой причиной является психологическая несовместимость, или личностные аспекты, то есть это такая ситуация, когда сотрудники не могут работать совместно в силу особенностей психики. Профилактика конфликта в данном случае реализуется в двух основных формах. Первая – формирование коллектива, члены которого психологически совместимы путем использования

широкого спектра тестовых методик. Вторая форма заключается в изменении психики конкретных сотрудников, что связано с большой ресурсоемкостью данной процедуры и нехваткой специалистов в области изменения психологической совместимости работников [1].

Таким образом, к числу методов предупреждения конфликтов относятся:

1. метод вовлечения в общее дело;
2. метод эмпатии – постижение эмоционального состояния человека;
3. метод толерантности – отсутствие реагирования на конфликтогены, которое проявляется в самообладании и выдержке;
4. метод формирования благоприятного социально-психологического климата в организации.

Тем не менее, заниматься профилактикой конфликта достаточно сложно, так как руководитель должен всегда находиться внутри коллектива, постоянно наблюдать за его атмосферой. Таким образом, при возникновении конфликта следует занять пост управления процессом конфликта. Под позицией управления процессом конфликта понимается то, что руководитель занимает какую-либо позицию относительно необходимости и важности целенаправленного воздействия на процесс конфликта. Поведение руководителя в данном случае основывается на личном и профессиональном опыте и познаниях в конфликтологии [2].

Так, при возникновении конфликта руководитель может занять три позиции управления процессом конфликта:

1. позиция наблюдения за конфликтом;
2. позиция изменения конфликта;
3. позиция проведения эксперимента на конфликте.

При наблюдении руководитель не вмешивается в конфликт и не оказывает на него никакого влияния. Его основная цель – собрать максимальное количество информации о сотрудниках – участниках процесса конфликта, а также о специфике и сути конфликта. Эта модель поведения применяется тогда, когда природа конфликта не ясна. Только при полном осознании вида, типа, структуры

и сущности конфликта можно осуществить целенаправленное управление или изменение конфликтом в интересах организации.

Под изменением предполагается целенаправленное воздействие на процесс конфликта, имеющего негативные последствия для деятельности фирмы. Поведение руководителя может быть построено на том, что он сам вмешивается в процесс конфликта, отдаст распоряжение об урегулировании конфликта кому-либо из своих подчиненных или же осуществит какое-либо косвенное воздействие. Цели поведения руководителя при изменении конфликта могут быть трех типов: личные, организационные и ситуационные. Наличие личных целей у руководителя наименее желательно, но на практике встречается чаще всего. Примером может послужить достижение более высокого положения в организации, увольнение сотрудника, который ему не нравится и т.д. Организационные цели наиболее желательны, так как происходит повышение эффективности организационной деятельности. Ситуационные же цели наблюдаются тогда, когда суть конфликта полностью не ясна, но руководителю необходимо принимать какие-либо действия. Все рассматриваемые цели по отдельности встречаются довольно редко и существуют в комплексе. В любом случае, изменение конфликта должно опираться на наиболее полную и достоверную информацию и иметь четко определенную цель [3].

Проведение эксперимента в процессе конфликта слабо распространено в практической деятельности отечественных организаций. Под экспериментом предполагается искусственное создание конфликта и его причин для достижения определенных целей и задач. Руководитель отслеживает и формирует процесс конфликта, но никто не должен знать его истинные мотивы и участие в данном процессе. Примером такого эксперимента может послужить объявление руководителем о закрытии одного из отделов своей организации для улучшения эффективности работы всех отделов в коротком периоде. Также следует помнить, что если руководитель принял решение провести эксперимент, то необходимо учитывать важное обстоятельство: конфликт может перерасти из экспериментального в реальный.

Таким образом, все три позиции на практике связаны между собой и взаимозависимы. Изменению предшествует наблюдение, а эксперимент также не может быть осуществлен без наблюдения.

Также методами урегулирования конфликта является снятие интереса к процессу конфликта и ведение переговоров. Снятие интереса заключается в том, чтобы представить причины конфликта для участника неважными, так как с точки зрения психологии то, что не представляет никакого интереса, не может выступать причиной конфликта. Ведение переговоров осуществляется в трех формах: круглый стол, основная идея которого заключается в том, что за круглым столом невозможно показать свое статусное превосходство, разместившись во главе стола; раутовые переговоры, что предполагает неоднократное их проведение для выделения в структуре конфликта основополагающие элементы; переговоры на высоком уровне, основная идея которых заключается в том, что их участниками являются формальные руководители или неформальные лидеры [4].

Итак, основными методами регулирования конфликтом являются:

1. метод изменения процесса конфликта;
2. метод эксперимента;
3. метод снятия интереса к процессу конфликта;
4. метод переговоров;
5. метод введения институциональных отношений, который предполагает создание постоянных или временных формальных отношений для взаимодействия сторон;
6. метод принятия нормативных инструментов регулирования отношений, заключающийся в правилах морали во время конфликта (оскорбления, раздражение, нападение и др.)

Выбор одного или нескольких методов позволит урегулировать конфликт, остановить его на этапе зарождения или предотвратить. Таким образом можно выстраивать стратегию формирования здоровой рабочей обстановки и сплоченного коллектива.

Библиографический список:

1. Кошелев А. Н., Иванникова Н. Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 216 с.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2013. – 512 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»).
3. Светлов В.А. Конфликт: модели, решения, менеджмент. – СПб.: Питер, 2005. – 540 с.: ил.
4. Маклаков А.Г. Общая психология: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2013. – 583 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»).