

РЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ: ПОЗИТИВНЫЙ ЭФФЕКТ

Опубликовано: журнал «Управление развитием персонала», №1 2005 г.

Текст: Евневич Мария Александровна

Евневич Мария Александровна — аналитик-маркетолог ООО «Максидом», преподаватель Института социального развития естественных способностей, консультант психологического центра «Созидание». Окончила Санкт-Петербургский государственный университет по специальности «Экономика». В настоящее время является аспиранткой кафедры экономики предприятия и предпринимательства экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета. Автор 7 научных и более 20 публицистических работ по экономической тематике, (г. Санкт-Петербург).



В статье представлен теоретический и практический материал, позволяющий изменить стандартное представление о конфликте как о негативном, опасном и мешающем развитию предприятия явлении. Автор работы предлагает своеобразную типологию, позволяющую разделить конфликты на «полезные» (конструктивные) и «вредные» (деструктивные). Применение описываемых в статье методов прогнозирования конфликтных ситуаций, предотвращения деструктивных конфликтов, а также управления теми конфликтами, которые положительно сказываются на динамике роста предприятия, позволяет использовать возникающие в компании разногласия для развития бизнеса.

Производительность труда повысилась бы многократно, если бы люди занимались только своей работой. Но они вынуждены тратить время на выяснение отношений. Обсуждая возникающие проблемы и способы их решения, сотрудники нервничают и недопонимают друг друга. Зачастую создается впечатление, что коллеги говорят на разных языках, и все мы заняты на строительстве Вавилонской башни. Так появляются конфликты. В первую очередь, они возникают в результате недопонимания человеком как других людей, так и самого себя — своих потребностей, желаний и целей.

Управление конфликтами — один из важнейших этапов на пути к высвобождению рабочего времени, занятого выяснением отношений, для профильной деятельности.

ПРИЧИНЫ И УСЛОВИЯ КОНФЛИКТОВ

Большинство авторов экономико-психологической литературы выявляют внешние и внутренние причины конфликтов в организации. К внешним причинам относят экономические, организационно-управленческие и социальные, а к внутренним — психологические.

Внешние причины конфликтов:

Экономические: несоответствие личных целей отдельных сотрудников организации друг другу или общей цели компании, необходимость делить ограниченные ресурсы и т. п.

Организационно-управленческие: неудовлетворительные коммуникации («испорченный телефон»), неспособность руководства точно объяснить сотрудникам задачу, нарушение принципов единоначалия и единства руководства, нечеткость организационной структуры и распределения обязанностей.

Социальные: различия в статусе или социальной принадлежности. Это конфликты между поколениями («отцами» и «детьми»), мужчинами и женщинами, представителями разных социальных групп и, что в последнее время все более актуально, разных религий.

Внутренние психологические причины конфликтов:

Разные представления о ценностях, как всеобщих, человеческих, так и экономико-предпринимательских — ценностях организации. Что важнее: личные отношения или получение выгоды? Что имеет большую ценность: прибыль сегодня или долгосрочный контракт?

Различия в манере поведения, жизненном опыте, образовании, воспитании или вкусах. Например, подчиненный считает, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель полагает обратное. Могут различаться представления сотрудников о допустимой длине юбки, приемлемом опоздании или максимальном уровне шума в помещении. Разным сотрудникам могут нравиться стены разного цвета, разные способы оформления документов, разные мелодии мобильных телефонов или разные виды цветов на подоконнике, и их несогласие друг с другом по тому или иному вопросу — такое же серьезное основание для конфликта, как и все остальные. Иногда причины конфликтов, связанные с разными эстетическими представлениями, вызывают более опасные разногласия, потому что эти причины непросто выявить: о вкусах не спорят, особенно на работе, и проблема зачастую носит скрытый характер.

На наш взгляд, внешние причины конфликтов настолько отличаются от внутренних, что их даже не стоит ставить в один ряд. Внешние организационно-экономические и социальные причины — это, скорее, условия конфликта. Это характеристики той среды, в которой он зарождается и развивается. А настоящие причины конфликта, его «движущая сила» — всегда внутри. Это то, что связано с личностью каждого из участников конфликта.

Естественно, причины разногласий, как и все в нашей жизни, невозможно четко поделить на группы — большинство из них имеет смешанное происхождение. Например, такая причина конфликтов, как интриги, находится на стыке организационных и психологических факторов. Парадоксально, но именно мероприятия, проводимые для установления дружеской атмосферы в трудовом коллективе (совместные выезды на природу, экскурсии, разнообразные корпоративные праздники) — это самая благодатная почва для распространения ложных слухов. Агрессивные люди также являются источником конфликтов, для них это стиль жизни, норма поведения, а нередко и способ эмоциональной подзарядки. Они способны довести до конфликта любую ситуацию, зачастую не испытывая неприязни к оппоненту. Но чаще всего люди в организациях конфликтуют только потому, что не нравятся друг другу. И, если между сотрудниками существуют определенные разногласия, рано или поздно их «столкновение» обязательно произойдет.

На степень сложности ликвидации условий и причин (или же внешних и внутренних причин) конфликтов у специалистов также существуют различные точки зрения. Одни считают, что легче «переделать» человека, чем изменить внешнюю среду. Другие полагают обратное — проще повлиять на окружающую обстановку (имеются в виду микроэкономические факторы, относящиеся исключительно к данному предприятию, а не макроэкономические — общественно-политические, социально-культурные и т. д., повлиять на которые не представляется возможным), чем изменить самого человека.

РЕГУЛИРОВАНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Некоторые внешние причины конфликтов могут быть устранены менеджером компании, но что касается внутренних причин, то здесь все гораздо сложнее. Изменить организационную структуру предприятия значительно легче, чем изменить человека. Этим фактом обусловлено развитие

систем управления персоналом на предприятии: если раньше искали людей «под проекты», то сейчас создаются проекты «под людей», и именно личные особенности персонала учитываются в первую очередь при расстановке кадров.

Первичность кадров по отношению к структуре организации можно проиллюстрировать следующим примером. На вопрос о том, каким образом выбираются новые проекты для реализации, руководитель крупного санкт-петербургского холдинга ответил, что учитывается наличие подходящей команды. Иначе говоря, в холдинге работает несколько управленческих команд, которые руководитель по возможности «перемещает» с одного проекта на другой. И, когда та или иная группа менеджеров заканчивает работу над одним заданием, директор холдинга выбирает следующий проект из «очереди на реализацию», учитывая то, насколько он соответствует специализации и возможностям данной команды. Подобная ориентированность на персонал обусловлена тем, что на современном российском рынке количество предлагаемых идей превышает число людей, способных воплотить их в жизнь.

То, что считается экономическими причинами конфликта, — это условия его появления, характер ситуации, в которой проявляются скрытые до этого проблемы межличностного взаимодействия. В данном случае предприятие можно сравнить с человеком, идущим по незнакомой дороге: пока он не наступит в лужу, не видно, что у него дырявые ботинки. А дальше решение за руководством: обходить лужи и дальше или купить резиновые сапоги. Те компании, которые динамично развиваются, как правило, предпочитают последнее.

ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

На самом деле внутренняя причина любого конфликта одна — это личные отношения между конфликтующими сторонами. Если у людей все в порядке с взаимопониманием, то любые экономические трудности могут быть разрешены быстро и конструктивно. Возникновение непредвиденных ситуаций в коллективе, где все настроены друг к другу доброжелательно, скорее приведет к попытке найти компромисс или принятию коллегиального решения, чем к противодействию.

Конфликтная ситуация — это результат того, что люди не хотят идти навстречу друг другу в силу сложившихся личных отношений. В таком случае устранить причины конфликта невозможно или затруднительно. Данная область межличностных отношений является основной сферой применения конфликт-менеджмента. Тот управленец, который хочет всерьез заняться устранением или сокращением числа конфликтов на предприятии, в первую очередь должен будет погрузиться в «пучину взаимоотношений» в подчиненном ему коллективе.

При структурном подходе к организации работы компании рабочая группа формируется функционально, с учетом профессиональных качеств специалистов и взаимодополняемости их навыков. При распределении ролей в команде учитываются индивидуальные особенности личности и профессиональные склонности сотрудников: лидер, генератор идей, критик, исполнитель, организатор и т. д.

Но опыт работы большинства предприятий показывает, чтобы человек освоил новый навык, нужны месяцы, а чтобы он научился терпимо относиться к коллеге, который ему неприятен, может не хватить и целой жизни. Популярность и массовое использование тренингов, в том числе направленных на сплочение команды, еще раз подтверждает важность вопроса, связанного с организацией межличностного взаимодействия в коллективе. Поэтому сегодня все больше внимания уделяется индивидуальным особенностям личности каждого из участников рабочей группы и их психологической совместимости. Конфликты в данном случае ничем не отличаются от других проблем на предприятии: легче и дешевле их предотвратить, чем потом ликвидировать возможные последствия.

ТАК ЛИ СТРАШЕН КОНФЛИКТ?

Наиболее распространенным является понимание конфликта как столкновения, противоречия, борьбы, противодействия личностей, сил, интересов, позиций по причине их противоположности, несовместимости и противостояния. При таком подходе конфликт — явление скорее негативное. В этом случае управление конфликтом сводится либо к его избежанию, либо к манипулированию конфликтной ситуацией с целью извлечения из нее максимальной выгоды.

Но с точки зрения эволюции экономических систем конфликт — это процесс развития взаимодействия. Причем развитие происходит именно из-за различий в интересах, ценностях, видах деятельности и необходимости их стыковки.

Конфликты в организации неизбежны, т. к. всегда были, есть и будут противоречия как между отдельными людьми, так и между подразделениями. Конфликт — это взаимодействие, в процессе которого между субъектами возникают, развиваются и разрешаются противоречия. Такое взаимодействие является естественным для любой системы: личности, семьи, фирмы, страны. А задача специалистов — использовать внутреннюю энергию конфликта для продвижения вперед.

Например, руководитель предприятия, оказывающего консультационные услуги, регулярно проводит беседы со своими сотрудниками, требуя, чтобы они высказывали свои претензии (как по работе, так и личного характера) друг к другу. Он считает, что если между работниками отсутствует напряженность, это значит, что они плохо работали, не взаимодействовали и не сделали ничего принципиально нового. Ведь все новое должно неизбежно вызывать реакцию, в том числе негативную. Кроме того, высказывая претензии, можно исправить допущенные ошибки и в дальнейшем избежать многих проблем. Что же касается особенно смелых и инновационных проектов, то руководитель еще на стадии обсуждения идеи специально «сталкивает» потенциально настроенных на конфликтное поведение сотрудников, чтобы выявить и оценить возможные трудности реализации проекта, до того как он «запущен».

Другой пример: на предприятии, работающем в сфере машиностроения, каждый бизнес-проект всегда оценивается «недоброжелателем» автора идеи. Он пытается найти все «подводные камни», которые могут возникнуть при реализации данного проекта. Для этого практически у каждого менеджера компании есть свой оппонент. Отношения между ними специально постоянно поддерживаются в состоянии легкой напряженности, контролируемой штатным психологом.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ: МОЖЕТ ЛИ ОН БЫТЬ ПОЛЕЗЕН?

Всякий управленец, обоснованно или нет, считает себя специалистом в области межличностных взаимоотношений. Но нужно помнить, что настоящий мастер единоборств — это не тот, кто может себя защитить, а тот, на кого не нападают. Специалист по управлению конфликтами ценен прежде всего своим умением видеть конфликт в зародыше, он позволяет ему «выйти наружу» только в том случае, если это нужно для развития организации. Может ли конфликт быть полезным для фирмы? В некоторых случаях может.

Конфликты — дело всегда нервное и неприятное для человека, но они могут быть выгодными для предприятия. Управляя конфликтом, необходимо сначала разобраться, нужен ли он вам. Для этого необходимо определить причины, тип и предполагаемые последствия конфликта (рис. 1).

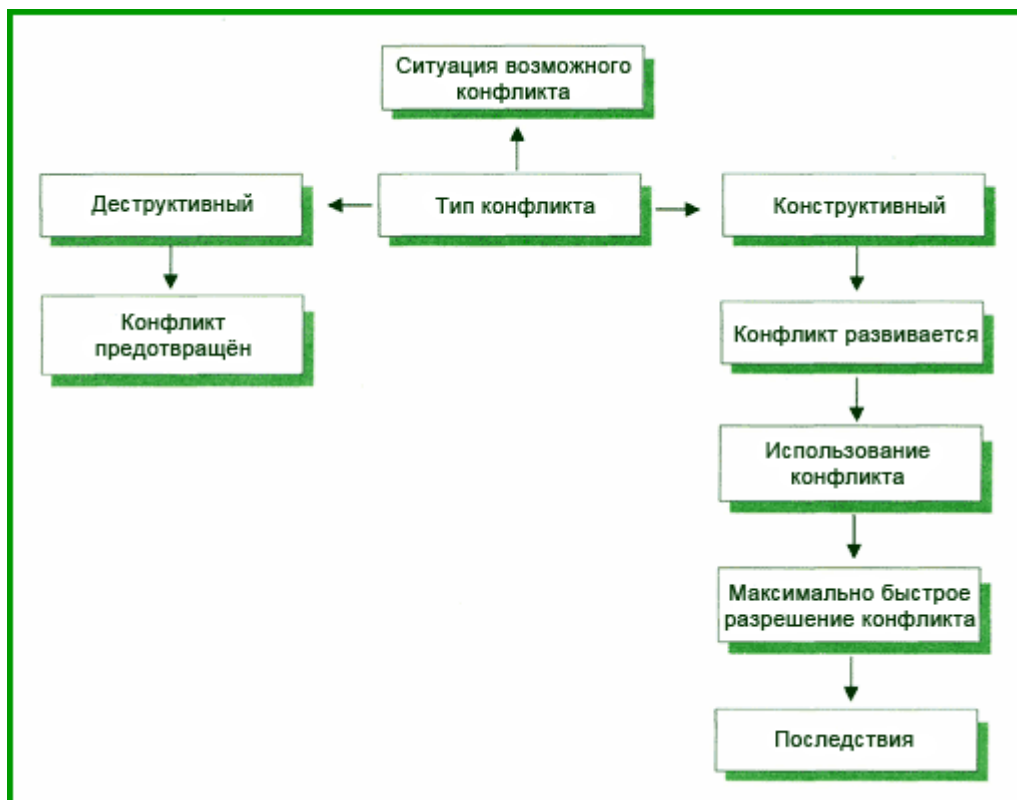


Рис. 1. Процесс урегулирования конфликтов

Все конфликты можно разделить на конструктивные и деструктивные.

Причинами конструктивных (функциональных) конфликтов являются недостатки в организации трудового процесса: необеспеченность задания ресурсами, отсутствие четкого распределения обязанностей между работниками, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия труда, несовершенная система материального стимулирования и др. (т. е. внешние причины). Устранение недостатков в данном случае предполагает усовершенствование процесса трудовой деятельности и повышение эффективности труда.

Деструктивные (дисфункциональные) конфликты порождаются чаще всего субъективными причинами. К последним относятся в основном неправильные действия людей, а также психологическая несовместимость отдельных работников (т. е. внутренние причины).

Конструктивные конфликты играют позитивную роль «санитара» организации, способствуя отмиранию того, что стало тормозом ее развития и роста производительности, и требуют от фирмы гибкого приспособления к изменяющимся условиям.

Последствия конфликта можно оценить как положительные (функциональные) в том случае, если он был урегулирован грамотно и количество довольных значительно превысило число недовольных. К позитивным последствиям можно отнести следующие: выработка согласия партнеров, улучшение условий и организации труда, расположение сторон к сотрудничеству. Кроме того, конфликтная ситуация может быть для коллектива или руководства компании своеобразным индикатором необходимости того или иного нововведения.

При отсутствии эффективного управления конфликтами, вероятны негативные последствия: дискомфорт и неудовлетворенность персонала, повышение текучести кадров и снижение производительности труда.

ЕСЛИ КОНФЛИКТ УЖЕ ВОЗНИК

Очень трудно выстроить доверительные отношения и очень легко их испортить. Это касается как частной жизни, так и бизнеса. Управляя конфликтом, нельзя допустить, чтобы из конструктивного он превратился в деструктивный, т.е. нельзя «переходить на личности».

Конфликт — это проявление слабых сторон деятельности организации. Основные усилия стоит направлять не на выяснение того, кто виноват, а на немедленное изменение ситуации.

Особое внимание необходимо уделить «мягким» способам разрешения конфликтов (рис. 2):

- уклонение от конфликта, игнорирование его (стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее);
- сотрудничество (совместная выработка решения, удовлетворяющего интересы всех сторон);
- компромисс (урегулирование разногласий через взаимные уступки);
- приспособление (изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий).

Более радикальные методы, такие как соперничество и конкуренция, могут излишне накалить обстановку, но есть случаи, когда их применение обосновано. Бесполезное дело — выяснять, кто прав в конфликте. В конфликте участвуют две стороны, значит, виноваты обе.

Личная неприязнь, лежащая в основе деструктивных конфликтов, может быть совершенно не связана с работой. Она может зависеть как от возраста, воспитания или музыкальных предпочтений конфликтующих, так и от их манеры поведения, жестов или даже запаха. Даже самый лучший конфликтолог бессилён устранить внутреннюю причину данных конфликтов. Если невозможно распределить «несовместимых» сотрудников по разным подразделениям, отделам или проектам, то менеджеру остается только самому заниматься урегулированием взаимоотношений или найти для конфликтующих сторон посредника, так называемого медиатора.

Управленец при разрешении конфликта может:

- участвовать в переговорах в качестве представителя одной из сторон;
- консультировать одну из сторон;
- заниматься «челночной дипломатией», т. е. работать с каждой из сторон отдельно (дело, надо заметить, непростое);
- участвовать в качестве медиатора или пригласить посредника со стороны.

По мнению отдельных специалистов, если конфликтующие стороны сели за стол переговоров с посредником, то они достигают взаимовыгодного соглашения в 85% случаев.

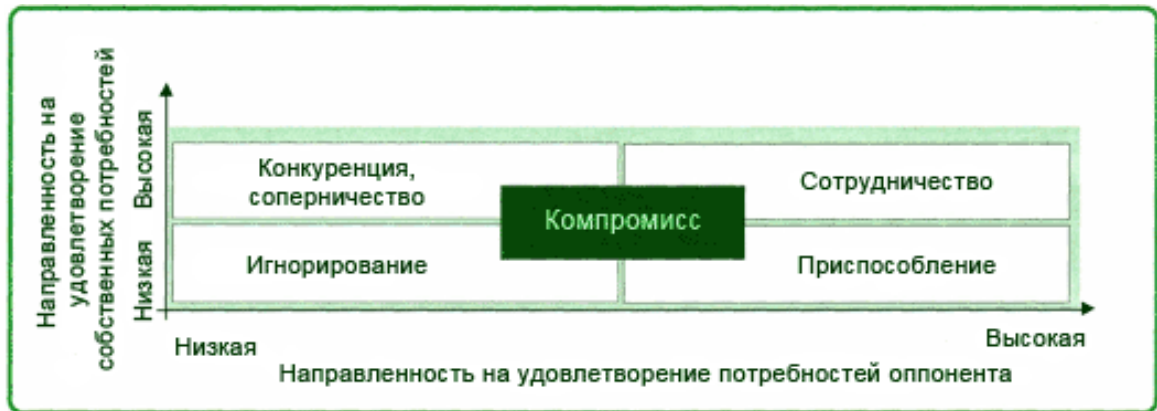


Рис. 2. Способы разрешения конфликтов

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Конфликты могут быть как межличностными (как правило, они проявляются открыто), так и внутриличностными. Все вышеописанные типы конфликтов, их причины, последствия и методы разрешения относятся к межличностным.

Межличностные конфликты могут быть горизонтальными (внутригрупповые противоречия между сотрудниками одного уровня иерархии) и вертикальными (межгрупповые разногласия). По количеству участников с каждой стороны конфликты могут представлять собой сражение «один на один» или «стенка на стенку».

Есть и другая, менее заметная, но не менее серьезная группа конфликтов — внутриличностные разногласия. Если межличностные противоречия ведут к напряженности между сотрудниками и могут быть урегулированы менеджером, то внутриличностные зачастую остаются нерешенными. Причина недостаточного внимания к ним — в сложности их выявления.

Внутриличностный конфликт — это разногласия в отношениях между двумя «Я» сотрудника. Например, ролевой конфликт: сотрудник получил повышение, и его друзья теперь являются его подчиненными. Возникает двойная ситуация: приятель — здесь, шеф — там.

Причиной «разлада в голове» может стать предъявление несколькими руководителями к подчиненному противоречивых требований и необходимость исполнения их всех. Сотрудников также сильно удручает несоответствие распоряжений вышестоящих должностных лиц личным ценностям, например, указание руководства дать взятку и т. п. Недогрузка или перегрузка работника вызывает у него чувство неудовлетворенности работой, неуверенность в себе и стресс.

Последствия неурегулированных внутриличностных конфликтов не похожи на последствия межличностных: в отличие от последних они внешне не заметны. Сотрудник теряет интерес к работе, падает производительность труда, у него возникает апатия или агрессия (в зависимости от типа личности), что в итоге может привести к увольнению.

Контролем внутриличностных проблем сотрудников лучше заниматься человеку с соответствующими познаниями в области психологии, но, если в компании сложились теплые, доверительные отношения, руководитель в состоянии решить внутренние конфликты своих подчиненных самостоятельно.

ВОПРОС НАЛИЧИЯ «ВРАГА»

Наивно полагать, что можно решить все экономические проблемы организации, приводящие к конфликтам. Любая активно развивающаяся компания существует в условиях постоянного создания новых трудностей для самой себя и их преодоления — в этом залог ее движения вперед и основа совершенствования организационной структуры. Поэтому подход современной организации к урегулированию и снижению количества конфликтов должен быть качественно иным: необходимо не избавляться от конфликтов, а сделать так, чтобы они не мешали работать.

Хотя предмет любого спора в компании, как правило, экономический, спорят все-таки люди. Возможно, если верить знаменитому изречению Сократа, в споре и рождается истина, но на предприятии, как правило, нужно найти не истину в последней инстанции, а быстрое и конструктивное решение возникшей проблемы. Поэтому задача руководства — так организовать сотрудников, чтобы они тратили свое время на работу, а не на споры.

В СССР при административно-командной системе количество внутренних конфликтов в периоды экономических взлетов было минимальным: у людей был внешний враг, и они не выплескивали «накопившееся» друг на друга, приберегая злость «на потом». Одновременно был дополнительный стимул к труду — стремление «быть лучше, чем они». Вера в «светлое будущее» страны позволяла коллективу предприятия сплоченно трудиться на общее благо, не отвлекаясь на внутренние разногласия.

Чтобы ваши сотрудники перестали выяснять отношения, «дайте» им внешнего «врага», чтобы им было кого ненавидеть, и представление о конечном результате, чтобы они могли к чему-то стремиться. Например, на крупном торгово-промышленном предприятии в рамках корпоративной культуры (заметки в стенгазетах, шутки на корпоративных мероприятиях, «производственные» анекдоты) поддерживается ироническое отношение к конкурентам «свысока», позволяющее сотрудникам фирмы повысить самооценку. Одновременно работники компании всегда в курсе того, кто является внешним «врагом», и готовы считать его причиной всех проблем, возникающих на предприятии.

ВИД СВЕРХУ

Снимать напряженность между сотрудниками компании помогает наличие общих целей и понимание миссии фирмы. Как правило, работники начинают выяснять отношения в двух случаях: когда без этого невозможно дальнейшее продвижение организации вперед и когда им больше нечем заняться.

Конфликт между двумя сотрудниками одной компании всегда имеет конструктивное решение в рамках этой организации. Наличие разногласий лишь следствие недостаточной информированности, непонимания целей фирмы и отсутствия комплексного видения ситуации. Обеим сторонам кажется, что именно они трудятся на благо фирмы, а все остальные им только мешают: бухгалтерия не разрешает отгрузку и требует какие-то документы, склад теряет товар, а уборщица специально приходит с пылесосом во время телефонных переговоров. Лучше всего такие проблемы решает руководитель организации, который видит ситуацию в целом.

Комплексное видение структуры компании поможет персоналу осознать важность деятельности каждого отдела и терпимее относиться к возможным нестыковкам в работе. Люди должны понимать, что они делают общее дело, и видеть его конечный результат. Для этого нужна не только четкая постановка задач и разъяснение требований к работе, прав и обязанностей сотрудника, но и наличие полной информации об управленческой иерархии и связях между

подразделениями, общеорганизационных целях и миссии фирмы. Идеальным было бы видение всей компании в целом и своего места в ней каждым сотрудником.

ВЫВОДЫ

Внутренние причины конфликтов всегда лежат в сфере личных взаимоотношений, и если устранить их невозможно, то следует обратить внимание на внешние — экономические, организационно-управленческие и социальные — причины разногласий.

Практическая конфликтология имеет мало общего с теоретической психологией. В центре ее внимания — навыки, которыми должен обладать любой менеджер. Практики не теоретизируют, большинство действий совершается ими по наитию. Руководитель ориентируется на собственные ощущения и интуицию, а многочисленные опросы и исследования, как правило, лишь подводят теоретическую базу под уже найденное решение.

Задачей руководителя является не избежание конфликтов как негативного явления, а анализ сложившейся конфликтной ситуации, определение ее причин и прогнозирование последствий. Иногда менеджер может спровоцировать конфликт, если это позволит выявить «узкие места» и проблемы в работе предприятия и устранить факторы, тормозящие его развитие.

При управлении конфликтом необходимо выявить его причину, возможные последствия, обдумать способы его решения. Затем определить, нужен компании данный конфликт или нет, и в зависимости от этого приложить все усилия к тому, чтобы «погасить» его или допустить его развитие на управляемом уровне и использовать в своих целях.

Необходимо предвидеть конфликтную ситуацию. Наблюдайте, с каким выражением лица человек приходит на работу, и вам многое станет ясно. А если вы действительно мужественный человек, то повесьте на стене кабинета, напротив своего стола, зеркало. Смотрите, как меняется ваше лицо в зависимости от того, кто входит в дверь, и для вас откроются причины многих конфликтов, управление которыми некому доверить, кроме себя.