

Инструменты конфликтменеджмента в организации.

Сатинова С.В.,

Национальный исследовательский университет

Высшая школа экономики Санкт-Петербург

Конфликтменеджмент, как научно-практическое направление на стыке менеджмента и конфликтологии, исследующее возможности применения конфликтов для совершенствования работы организации, возник около 40 лет назад. Он сформировался на основе исследований, теоретических и практических работ представителей всех школ менеджмента. Ключевая идея раннего этапа развития конфликтменеджмента заключалась в том, что «конфликты неизбежны, бороться с ними бессмысленно, их надо использовать», в том числе для обновления организаций.

С начала 60-х годов XX века в колледжах и университетах Западной Европы и США началась подготовка менеджеров по управлению конфликтами. В настоящее время специалисты по конфликтменеджменту активно действуют в большинстве крупных организаций и корпораций мира, что повышает эффективность управления и потенциал роста предприятия, помогает избежать деструктивной динамики конфликта и своевременно обнаруживать возникающие проблемы.

В Россию конфликтменеджмент пришел в середине 90-х и постепенно превращается в отдельное важное направление конфликтологии. Но его развитию мешает ряд проблем. Одна из них заключается в острой нехватке специалистов по работе с конфликтами. Другая связана с мнением руководителей предприятий об исключительном вреде конфликтов и необходимости избегать их чуть ли не любой ценой. Тем не менее, отношение постепенно меняется, конфликты все чаще становятся одним из инструментов развития организации.

Ключевой идеей современного конфликтменеджмента является управление конфликтами и через конфликты. Л.Н. Цой подчеркивает «организационный конфликтменеджмент» - это органическая составляющая инновационной деятельности, а значит это профессиональная деятельность в исследовании проблематики конфликта и принципиально новый технологичный и профессиональный подход в работе с конфликтами в организации, внедряющей инновации. [3 с.134]

Задачи конфликтменеджмента в организации можно разделить на две группы:

1. Стратегические задачи:

обеспечить методами конфликтменеджмента принятие наиболее значимых стратегических решений, касающихся дальнейшего развития и существования организации;

проверить конфликтный потенциал стратегических решений, т.к. именно он обеспечивает энергию развития;

обеспечить стратегическую подготовку к инновациям – выявить существенные противоречия, лежащие в основе системы и структуры организации;

определить основные зоны напряжения, возникающие внутри и между этими противоречиями для уточнения важнейших направлений инноваций;

уточнить особенности распределения границ ответственности между основными подсистемами организации, выявить возможные конфликты между ними;

проверить сбалансированность подсистем организации и отсутствие фундаментальных структурных и процессных дисбалансов, что может вызвать развитие организационных патологий.

2. Tактические и оперативные задачи:

помочь подготовить группы и команды, отвечающие за определенные направления в реализации стратегии и установить между ними конструктивно-соревновательные отношения, способствующие эффективной реализации проектов;

способствовать развитию организационной культуры, помогая обсуждать традиции, обряды, правила поведения, и в рамках дискуссий вырабатывая новые эффективные модели поведения, новые традиции, ритуалы и обряды;

при подготовке и внедрении инноваций прогнозировать основные направления и очаги сопротивления и определять методы работы с ним;

помогать менеджерам и сотрудникам осваивать конструктивные формы поведения в конфликтах;

развивать конфликтологическую, в том числе медиационную компетентность руководителей и сотрудников, что позволит им выявлять противоречия и конфликты самостоятельно и управлять ими в соответствии с ситуацией;

использовать выявленные конфликты для дальнейшего развития сотрудников, команд, организации в целом;

предупреждать и завершать нежелательные конфликты.

Для реализации названных и других задач необходимо эффективное управление конфликтами. Естественно, умение решать названные задачи должно включаться в подготовку специалиста по конфликтменеджменту.

Суть работы организационного конфликтменеджера заключается в компетентном применении ключевых инструментов управления конфликтами и обучении работе с этими инструментами других менеджеров организации.

Управление конфликтами включает два основных направления:

- Прогнозирование возможных конфликтов.
- Диагностика существующих конфликтов.

Первое направление, *прогнозирование конфликтов*, основано на анализе и оценке текущей ситуации, выявлении основных зон напряжения в людях, отношениях, целях, ресурсах и т.д.

Дальнейшими действиями по применению разработанных прогнозов могут быть:

Профилактика или предупреждение конфликтов. Невозможно полностью исключить конфликты из организации, поскольку это прекратит не только развитие, но и само существование организации. Но можно предупреждать деструктивные и эмоциональные конфликты:

через гарантии реализации важнейших потребностей людей, как базовых - в жизнеобеспечении, так и потребностей в информации, признании, активности и т.п.;

через обучение сотрудников коммуникативным навыкам и технологиям, что повышает конструктивность общения, способствует контролю над эмоциями;

через освоение менеджерами конфликтологической компетентности, тогда они смогут направить энергию возникающего противоречия на реализацию поставленных задач.

Стимулирование конфликтов - это воздействие на людей и ситуацию таким образом, чтобы спрогнозированный конфликт произошел в удобном для руководства месте и времени. Например, необходимо определить суть противоречий между руководителями нескольких рабочих групп и команд, понять, насколько эти противоречия связаны с решаемой задачей или личными амбициями или дележом ресурсов. Для этого можно организовать групповое обсуждение, обостряя высказывания и добиваясь поляризации мнений, а затем побудить к творческим идеям и предложениям по выходу из создавшейся проблемной ситуации, по интеграции высказанных мнений на новом уровне понимания организационных задач.

Средствами стимулирования конфликтов могут быть: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании, совещании; публичная критика сложившейся ситуации и т. д.

Своевременное стимулирование конфликта позволяет направить энергию противоречия на достижение поставленных целей. Как раз тот случай, когда вовремя организованный спор может «родить истину». Но при стимулировании конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им, не позволяя конфликту приобрести деструктивный эмоционально-личностный характер.

Важно, что для профилактики и стимулирования конфликтов часто используются одни и те же коммуникативные техники, но по-разному направленные. Например, умелая модерация группового обсуждения может как предотвратить ненужный конфликт, так и создать или обострить необходимое противоречие, которое поможет всей группе выйти на новый уровень понимания проблемы.

Конструирование конфликтов – должно быть постоянной работой менеджера, т.к. создание эффективных проектных групп, подразделений, ведение совещаний и собраний без внутреннего противоречия невозможно. Здесь тоже крайне важно сохранить конструктивность и следить за степенью напряженности в отношениях, применяя знания и навыки управления динамикой конфликтов. Например, используя подход Ф.Глазла [1], который, выделил девять ступеней эскалации конфликта: от возникновения спора, ужесточения требований и позиций, до полного взаиморазрушения сторон. При конструировании конфликта крайне важно «не скатиться» по этим ступеням в «пропасть» деструктивной вражды, оставаться на первых трех шагах, где противоречие решается переговорами или принятием ответственности. А для этого необходимы: предварительный анализ особенностей людей, особенно лидеров, которые вошли в формирующуюся группу, учет их психологических и профессиональных характеристик, и применение методов, вызывающих противоречия между ними с особой осторожностью, создав предварительно инструменты воздействия на каждого из участников потенциального конфликта (например, дополнительную мотивацию).

Второе направление работы по управлению конфликтами основывается на *диагностике конфликтов*, что предполагает выявление уже имеющихся в организации конфликтов различных типов и уровней, анализ причин возникновения и особенностей протекания конфликта, а также выбор метода воздействия на конфликт.

Система воздействия на конфликт выбирается исходя из его особенностей, факторов и условий возникновения, этапа развертывания конфликта и степени его деструктивности. Если стихийно возникший конфликт конструктивен (или может быть превращен в конструктивный), то используются методы текущего мониторинга и управления процессом конфликта таким образом, чтобы не позволить ему перейти на личностно-эмоциональный план, набрать деструктивный потенциал. Если же конфликт сразу оценивается как деструктивный или дисфункциональный, то могут применяться такие инструменты конфликтменеджмента, как:

Прекращение конфликтов – связано с прекращением конфликтного взаимодействия сторон из-за изменения интересов, невозможности общения или

потери объекта конфликта. Оно особенно эффективно на ранних стадиях развития конфликта. Если менеджер после диагностики считает, что этот конфликт невозможно использовать для повышения эффективности работы, то производятся действия по изменению интересов сторон конфликта (это могут быть методы дополнительной мотивации, силовые, манипулятивные методы и т.п.). Если нет возможности работать с интересами сторон, то меняются организационные условия (например, один из конфликтантов переводится в другое подразделение или получает другое задание), изменяется схема рабочего взаимодействия сторон, чтобы у них были минимальные пересечения по работе и карьерной направленности.

Проблема прекращения конфликта в том, что применение этого метода для зрелого конфликта часто оставляет у участников чувство незавершенности, негативные эмоции и желание доказать свою правоту. Это в любой момент может привести к новому конфликту между ними же. Поэтому прекращение развитого конфликта используется либо как временная мера перед урегулированием, либо в тех случаях, когда новые отношения между оппонентами в дальнейшем практически невозможны.

Урегулирование конфликта – предполагает регламентацию поведения и отношений конфликтующих сторон при сохранении конфликтной ситуации. Направлено на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в конструктивную сторону. Используется в случае невозможности или нежелательности завершения конфликта. Добровольные соглашения или принуждающие требования и регламенты, определяющие правила поведения и действий сторон.

Урегулирование применяется для нормализации отношений между сторонами, чьи интересы принципиально не интегрируются. Например, в трудовых конфликтах – интересы работодателей и наемных работников – по сути – противоположны, но и друг без друга эти социальные группы существовать не могут, поэтому трудовое право и системы трудовых договоров регулируют их отношения. Урегулирование также часто используется в многосторонних конфликтах.

Разрешение конфликта – достижение взаимоприемлемого соглашения сторон на основе удовлетворения их интересов. Разрешение — это заключительный этап управления конфликтом. В идеале применяется ко всем конфликтам, как стихийно возникшим, так и сознательно стимулированным или сконструированным. Для разрешения конфликта могут быть использованы следующие подходы:

консультационный подход, когда разрешение конфликта достигается анализом ситуации, определением основных интересов сторон, уточнением критериев удовлетворенности для каждого оппонента и предложением нескольких вариантов

завершения противоречия со стороны руководителя (консультанта, организационного омбудсмана, конфликтменеджера), из которых стороны могут выбрать наиболее удовлетворяющую их альтернативу.

групповая дискуссия под управлением опытного модератора, в ходе которой вырабатывается в той или иной мере устраивающее все стороны конфликта решение (достигается консенсус) и участники берут на себя обязательства по завершению конфликта, т.к. их интересы в основном удовлетворены или они сами признали необходимость компромисса.

переговоры (иногда с помощью посредника, медиатора), которые позволяют сторонам обсудить различные возможности удовлетворения их интересов и прийти к взаимоприемлемым соглашениям.

Применение элементов управленческой медиации [2] при ведении переговоров по урегулированию или разрешению конфликтов повышает их эффективность и снижает вероятность дальнейших конфликтов между участниками.

Использование названных направлений и инструментов конфликтменеджмента способствует развитию организации. Каждый из рассмотренных подходов к управлению конфликтами, в свою очередь предполагает использование множества управленческих, коммуникативных, социальных и других техник и технологий, повышающих эффективность взаимодействия и взаимопонимания людей.

Необходимо подчеркнуть, что современный конфликтменеджмент активно развивается и создает новые возможности для работы с противоречиями и конфликтами в организациях, расширяет потенциал управления. Поэтому необходимо включить данное направление в обучение специалистов, бакалавров и магистров в области менеджмента, в поствузовское обучение и повышение квалификации.

Список использованных источников:

1. Глазл Ф. Конфликтменеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта. Калуга, 2002.
2. Хертель А. фон Профессиональное разрешение конфликтов: Медиативная компетенция в Вашей жизни. СПб., 2007.
3. Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. М., 2007.