

ВОЗРАСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ ПРИ РАЗРЕШЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ СПОРОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Кузнецова Ю.С.

Научный руководитель – канд.филол.н., доцент Дуреева Н.С.

Сибирский федеральный университет

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их «безболезненного» разрешения. В идеале считается, что руководитель должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно использовать его. Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество участников конфликта. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше потребуется усилий для его разрешения

Если в процессе анализа конфликта руководитель не может разобраться в его природе и источнике, он может привлечь для этого компетентных лиц (экспертов). Мнение экспертов часто бывает более убедительно, чем мнение непосредственного руководителя. Однако в этом случае каждая из конфликтующих сторон может подозревать, что эксперт-арбитр в определенных условиях или по каким-либо субъективным причинам может принять сторону ее оппонента. И в такой ситуации конфликт не затухает, а усиливается, так как «обиженной» стороне необходимо бороться уже и против эксперта - арбитра.

Изучение причин возникновения конфликта

↓

Ограничение числа участников конфликта

↓

Анализ конфликта

↓

Разрешение конфликта

Существуют три точки зрения в отношении конфликта:

1. Руководитель считает, что конфликт не нужен и наносит организации только вред. В таком случае— устранить его любым способом;

2. Сторонники второго подхода считают, что конфликт — это нежелательный, но довольно распространенный побочный продукт организации и руководитель должен устранить его, где бы он ни возникал;

3. Руководители, придерживающиеся третьей точки зрения, считают, что конфликт не только неизбежен, но необходим и потенциально полезен. Например, это может быть трудовой спор, в результате которого рождается истина. Они полагают, что, как бы ни росла и как бы хорошо ни управлялась организация, конфликты будут возникать всегда и это вполне нормальное явление.

В зависимости от того, какой из этих точек зрения придерживается руководитель, и будет зависеть процедура преодоления конфликта. В связи с этим способы управления конфликтами разделяются на две группы: педагогические и административные.

Способы преодоления (разрешения) конфликтов

Педагогические

Административные

Беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и другие меры воспитательного аспекта
Силовое разрешение конфликта – подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, различные варианты разъединения конфликтующих. Разрешение конфликта по приговору – решение комиссии, приказ руководителя организации, решение суда.

Особую сложность представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. В этом смысле существует несколько возможных стратегий поведения и соответствующих вариантов действий руководителя, направленных на ликвидацию конфликта. Его поведение в условиях конфликта имеет, по существу, два независимых измерения: напористость, настойчивость характеризуют поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей; кооперативность характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц (лица) для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению их (его) потребностей. Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяет пять основных способов разрешения межличностных конфликтов.

Избегание, уклонение (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью). При этой стратегии поведения действия человека направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции. В ответ на предъявленные ему требования или обвинения такой руководитель переводит разговор на другую тему. Он не берет на себя ответственность за решение проблем, не хочет видеть спорных вопросов, не придает значения разногласиям, отрицает наличие конфликта или же вообще считает его бесполезным, старается не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

Принуждение (противоборство) — в этом случае высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью. Действия руководителя направлены на то, чтобы настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, применения власти, принуждения. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера. Такой руководитель заставит принять свою точку зрения любой ценой.

Сглаживание (уступчивость) — слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия руководителя в ситуации конфликта направлены на сохранение или восстановление хороших отношений, на обеспечение удовлетворенности другого лица путем сглаживания разногласий. Ради этого он готов уступить, пренебречь своими интересами, стремиться поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы. Его девиз: «Не стоит ссориться, так как все мы — одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать».

Компромисс, сотрудничество - высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью. В этом случае действия руководителя направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как его интересам, так и пожеланиям другого лица в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Он пытается урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, в процессе переговоров ищет промежуточные «средние» решения, устраивающие обе стороны, при которых никто ничего особенно не теряет, но и не приобретает.

Среди большинства руководителей существует убеждение, что даже при полной уверенности в своей правоте лучше не «ввязываться» в конфликтную ситуацию вообще или отступить, чем вступить в откровенную конфронтацию. Однако если речь идет о деловом решении, от правильности которого зависит успех дела, подобная уступчивость оборачивается ошибками в управлении и другими потерями. По мнению специалистов в области управления, выбор стратегии компромисса — оптимальный путь к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надежные результаты.

Разобрав все стили решения конфликтных ситуаций можно сделать следующий вывод: стиль сотрудничества самый трудный, но и очень эффективный, и, тем не менее, каждый из всех стилей даёт положительные результаты только в определённых условиях и ни один из них не может быть выделен как самый лучший. Оптимальный подход будет определяться конкретной ситуацией, а также складом Вашего характера. Какой ценой

досталась победа и что представляет собой поражение для другого – крайне сложные вопросы для руководителя, так как важно, чтобы поражение оппонента не стало основой для развития нового конфликта. При всех правильных словах о сотрудничестве, при всей критике неконструктивных подходов к конфликту, бывают случаи, когда соглашение, компромисс или уход от конфликта являются единственно возможным вариантом поведения. Иногда важно просто понять, принять и помочь человеку, а не поддаться его агрессии.

Решение проблемы предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и разрешить его приемлемым для всех сторон способом. Тот, кто пользуется этой стратегией, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Приведем некоторые предложения по использованию этого стиля управления при разрешении конфликтов:

- определите проблему в категориях целей, а не решений;
- после того как проблема определена, определите решения, приемлемые для обеих сторон;
- сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние на обмен информацией;
- во время общения создайте положительное отношение конфликтующих друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения одной и другой стороны, а также сводя к минимуму проявления у них гнева и угроз.

Предотвращение конфликта, называемое порой "профилактикой", как способ избежать его в самом начале — возможно лишь в случае весьма успешного применения манипуляции, дающей эффект только на время, и по существу конфликт не ликвидирующей, а временно заглушающей. В этом случае он проявится позже, и неизвестно, будет ли это более выгодно инициатору манипуляции, так как затем последует (не может не последовать) разрушительная по форме проявлений эскалация конфликта. Однако для руководителя организации, который предполагает свой быстрый карьерный рост (как для иного политического лидера), иногда "бывает выгодно" замолчать конфликт, не дав ему проявиться в период "деятельности" на этой должности. Возможно и длительное псевдосдерживание конфликта. Но в этом случае требуется наличие значительных ресурсов. К тому же это фактически означает создание кризиса.

Профилактика конфликтов — работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами. Надо помнить, что объективного описания конфликта не бывает, оно всегда субъективно. Профилактика должна быть направлена на устранение условий возникновения конфликтов. Профилактику конфликта обеспечивает любая деятельность, направленная на развитие интеллектуальной и коммуникативной культуры организации (государственной структуры), на распространение их норм в корпоративной культуре организаций.

Урегулированием, как правило, называют недопущение насильственных действий, достижение хоть каких-то договоренностей, выполнение которых более выгодно сторонам, чем продолжение конфликтного по форме взаимодействия. На практике урегулирование конфликтных ситуаций путем переговоров, посредничества, арбитража является более распространенным, чем их разрешение. К сожалению, не менее распространены такие примитивные и непродуктивные методы, как подавление, применение силы.