

КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ И СПОСОБЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

© 2016 Сысоева Анна Александровна

Самарский государственный экономический университет

443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

E-mail: rust1978@mail.ru

Конфликты могут иметь положительные или отрицательные последствия для организации в зависимости от условий, создаваемых менеджером, от того, как он регулирует конфликтные ситуации. В статье представлены наиболее распространенные положительные и отрицательные последствия конфликтных ситуаций и рассмотрены возможные способы их разрешения.

Ключевые слова: конфликты в организации, последствия конфликтных ситуаций, внедрение программ обучения, способы разрешения конфликтов.

Конфликт может иметь разное происхождение и возникать между руководителями и подчиненными, между коллегами, между сотрудниками и клиентами. Конфликтные ситуации должны быть или устранены, или использованы с выгодой. В процессе разрешения конфликтов многие проблемы могут быть выявлены и решены путем ликвидации трудностей или барьеров и создания новых условий роста. Рассмотрим наиболее распространенные положительные и отрицательные последствия конфликтных ситуаций для организаций.

Некоторые положительные эффекты конфликтных ситуаций состоят в следующем:

- предотвращение более серьезных конфликтов. Например, игровые проекты могут использоваться, чтобы смягчить отношения людей путем предоставления конкурсной ситуации, которая может сгладить напряжение между конфликтующими сторонами, а также иметь некоторую развлекательную ценность;

- стимулирование поиска новых идей или решений. Когда две стороны, которые уважают друг друга, сталкиваются с конфликтной ситуацией, процесс разрешения конфликта может помочь в прояснении обстоятельств и стимулировать поиск взаимоприемлемых решений;

- повышение групповой сплоченности и эффективности. Когда две или более стороны вступают в конфликт, производительность и сплоченность каждой из сторон, скорее всего, улучшится. В конфликтной ситуации положение оппонентов оценивается негативно и люди в группах ста-

новятся более сплоченными, что и приводит к увеличению производительности;

- определение силы или способностей. В конфликтной ситуации могут быть выявлены и измерены способности или силы сторон.

Негативные последствия конфликтов включают:

- препятствия для спокойной работы;
- уменьшающуюся производительность;
- затруднения в процессе принятия решений;
- образование конкурирующих групп внутри организации.

Общим результатом таких негативных последствий является снижение приверженности сотрудников организационным целям и организационной эффективности.

Рассмотрим *способы разрешения конфликта*.

Когда две группы или отдельные лица находятся в конфликтной ситуации, они могут отреагировать одним из четырех способов:

- *Вступление в спор и ссору*. Это метод не является выгодным, здоровым или приятным для решения конфликтной ситуации, поскольку предполагает агрессивную тактику и позицию либо выигрыша, либо проигрыша, это позитивный подход.

- *Переговоры*. Это компромисс, который играет важную роль.

- *Решение проблемы*. Предполагает выявление и устранение причины конфликта для того, чтобы сделать ситуацию снова нормальной. Однако это может быть нелегко. Не исключено так-

же, что ситуация не сможет стать снова стабильной даже после разрешения выявленной причины конфликта из-за своего оказанного влияния на ситуацию.

- *Подход приспособления.* Использует конфликт как ситуацию, а не как проблему и пытается разрешить ее через креативность, изобретательность, частично учитывая мнения всех работников. То есть при данном подходе необходимо акцент делать не на то, что какая ситуация уже сложилась, а на то, что должно быть создано и, соответственно, задано правильное понимание позиций и ситуаций конфликтующих сторон.

Существует 5 стилей поведения в конфликтных ситуациях:

1. *Соревнование*, когда есть варианты только победить или проиграть. Это тип поведения, когда отстаивается только одна точка зрения с причинением потенциального ущерба другим. Сорничество или принуждение имеет высокую степень заинтересованности, действуя в личных целях, и низкую степень заботы о взаимоотношениях. Соревнование целесообразно в решении конфликтов, которые не имеют разногласий или когда нужно принять непопулярные, но необходимые решения.

2. *Сотрудничество* нацелено на нахождение решения, которое может удовлетворить конфликтующие стороны. Оно основывается на готовности принять во внимание интересы другой стороны, защищая свои. Несогласия рассматриваются открыто и обсуждаются альтернативные варианты, чтобы прийти к наилучшему решению. Поэтому данный метод предполагает высокую степень сотрудничества и низкую степень конфронтации. Сотрудничество применимо, когда обе стороны желают решить проблему и готовы работать вместе для достижения взаимоприемлемого решения. Совместная работа - стремление удовлетворить потребности обеих сторон, следовательно, это лучший способ справиться с конфликтами.

3. *Компромисс* является обычным способом разрешения конфликтов, особенно тогда, когда конфликтующие стороны имеют относительно равные права и независимые друг от друга цели. Компромисс основан на убеждении, что должна быть найдена золотая середина, чтобы урегулировать

конфликтную ситуацию не в ущерб личным целям, так же как и в взаимоотношениям. В процессе компромисса есть выгоды и убытки для каждой из конфликтующих сторон.

4. *Избегание*, уклонение от конфликта. Предполагает, что конфликт - это плохо и он очень нежелателен. Он должен быть отложен или проигнорирован. Данная модель поведения имеет низкий уровень сотрудничества и конфронтации. Это полезно, когда конфликты незначительны. Или когда необходимо выиграть время, чтобы все взвесить и обдумать.

5. *Согласование* включает в себя высокий уровень сотрудничества и низкую степень конфронтации. Стратегия эта хороша, когда одна из сторон соглашается, что может много потерять и мало выиграть. Следовательно, она готова учесть пожелания другой стороны.

После выявления причин конфликтной ситуации, необходимо усовершенствовать организационную деятельность, в том числе:

- установить цели;
- уменьшить неопределенность;
- минимизировать межличностные споры;
- совершенствовать стратегии, методы и правила;
- перераспределить имеющиеся средства или добавить новые;
- улучшить коммуникации;
- изменить системы вознаграждения.

Менеджер должен:

- инициировать необходимые структурные изменения, в том числе перемещение или слияние специализированных подразделений;
- выступать в качестве инициатора для решения конфликтов.

Также примирителем может быть назначен человек, которого уважают конфликтующие стороны и который имеет навыки решения проблем, для того чтобы разрядить конфликтную ситуацию.

Итак, какие действия требуются для минимизации конфликтных ситуаций?

1. Регулярно пересматривать должностные инструкции и обеспечить, чтобы в соответствии с ними роли работников не противоречили друг другу и не противопоставлялись, а также чтобы все поставленные задачи были выполнимы.

2. Сознательно выстраивать отношения со всеми подчиненными. Встречаться не реже одного раза в месяц с ними наедине в офисе. Спрашивать о достижениях, трудностях и проблемах.

3. Получать регулярные письменные отчеты о состояниях, которые описывают: достижения, текущие проблемы и нужды управления, планы на предстоящий период.

4. Проводить базовые тренинги: межличностных коммуникаций и управлений конфликтами.

5. Регулярно проводить совещания руководства со всеми сотрудниками. Например, каждый месяц обмениваться новыми идеями, выслушивать инициативы по актуальным организационным вопросам.

6. Рассмотреть создание анонимного ящика предложений, в который сотрудники смогут вкладывать свои идеи, предложения по изменениям и т.д.

1. *Зеленский С.Ю., Чернов А.В.* Методы профилактики конфликтов в компаниях // Молодой ученый. 2014. № 18. С. 364-366.

2. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников // Вестник СамГТУ. Серия "Экономические науки". 2013. № 1 (7).

3. *Щербаков И.Д.* Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3.

Поступила в редакцию 03.06.2016 г.