

личности, интеллекту, поведению и чувствам с целью мобилизации внутреннего потенциала человека для решения конкретных задач организации. *К психологическим методам относятся:*

- формирование корпоративной культуры на основе норм и правил поведения лучших работников организации;
- гуманизация труда: ликвидация монотонности, цветовая окраска помещений и оборудования, использование специально подобранной музыки;
- формирование личной мотивации работников, исходя из философии предприятия;
- психологическое побуждение: поощрение и поддержка творчества, инициативы и самостоятельности;
- удовлетворение профессиональных интересов работников, повышение творческого содержания труда;
- планирование служебной карьеры работника на основе его психологической ориентации;
- отбор целей деятельности по психологическим характеристикам и развитие необходимых психологических качеств;
- комплектование малых рабочих групп (звеньев, бригад), исходя из критерия психологической совместимости работников;
- формирование комфортного психологического климата в трудовом коллективе;
- установление нормальных деловых отношений между руководителями и подчиненными.

Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата.

Психологические методы управления персоналом базируются на знании, грамотном и умелом использовании психологических качеств конкретного работника. Поэтому ведущие компании и организации создают собственные профессиональные психологические службы, укомплектованные социальными психологами.

4.4. КОНФЛИКТЫ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

Конфликт – отсутствие согласия между двумя и более сторонами.

4.4.1. ПОНЯТИЕ, ПРИРОДА И ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТОВ

Никогда не спорьте с дураком – люди могут не заметить разницы между вами.

А.Блох. Закон Мэрфи

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий нередко приводят к возникновению *спорной ситуации*. Если сложившаяся спорная ситуация представляет угрозу достижению цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает *конфликтная ситуация*. **Конфликт** – отсутствие согласия между двумя и более сторонами (личностями или группами людей). Каждая сторона делает все возможное, чтобы была принята ее точка зрения, и мешает другой стороне делать то же самое.

Следует учитывать, что наиболее существенным источником конфликтов являются социальные противоречия. Это может быть неудовлетворенность социальных потребностей человека в группе, которые проявляются в человеческих отношениях (низкий статус, недостаточное внимание и уважение окружающих, отсутствие чувства защищенности или условий для самовыражения и самоутверждения). Часто конфликты обусловлены духовной и интеллектуальной своеобразностью и отличиями участников конфликта.

Необходимо подчеркнуть, что *нахождение в группе для личности всегда конфликтно*: с одной стороны, человек нуждается в общении с другими людьми для достижения своих жизненных целей и удовлетворения социально-психологических потребностей, с другой – личность стремится сохранить свободу, независимость и индивидуальную неповторимость.

Конфликт является постоянным спутником человеческой жизни, и в сознании людей он чаще всего отождествляется с агрессией, угрозами, противоречиями, враждебностью, войнами. Отсюда распространенная мысль о том, что конфликт всегда нежелателен и его необходимо немедленно разрешить, как только он возник.

Конфликт, возникший в той или иной ситуации, приводит к снижению продуктивности труда. Работник, находящийся в конфликтной ситуации, находится в состоянии эмоциональной напряженности, нервного расстройства, переживаний. Поведение человека в конфликтной ситуации имеет свои отличительные особенности: он пытается одновременно подсчитать нанесенный ему моральный ущерб, отыскать каверзный вопрос и задать его, находя удовлетворение в том, что оппонент теряется и не может ему ответить. Он

переключает свою энергию на борьбу с реальными или вымышленными препятствиями, впадая при этом в особенное психическое состояние – *фрустрацию*. Фрустрация проявляется в виде напряженности, тревожности, гнева, грубости, злости, чувства безысходности. Внутреннее состояние работника при этом проявляется в таких *формах, которые должны насторожить руководителя*:

- отступление, закрытость – молчание, обособление, отсутствие увлеченности работой;
- пугающая информация – критиканство, демонстрация превосходства, ругательства;
- приведение собеседника в замешательство – неожиданные вопросы и ответы, неадекватное поведение;
- поиск виновных – обвинение всего коллектива или отдельных сотрудников, самобичевание, ложная скромность;
- жесткий формализм – формальная вежливость, буквоедство, установление жестких норм общения, слежка за коллегами;
- попытки обольщения – кокетство, капризы, детскость в поведении;
- превращение дела в шутку;
- разговоры на посторонние темы.

Конфликтная ситуация возникает в тех случаях, когда работники убеждены в том, что в связи с определенными действиями руководителя создаются условия, из-за которых не могут быть удовлетворены их конкретные потребности и стремления.

Производственная конфликтная ситуация возникает в условиях несовместимости способностей, взглядов, позиций, интересов, желаний, мотивов и цели деятельности отдельных сотрудников. Наиболее типичные *причины производственных конфликтов*:

- несогласованность или противоречивость целей разных групп работников;
- нечеткое распределение прав и обязанностей;
- чрезмерная загруженность, превышающая личные возможности;
- некомпетентность, несоответствие занимаемой должности;
- неблагоприятный стиль руководства;
- неудовлетворительные условия труда;
- неопределенность личных целей и перспектив роста;
- психологическая несовместимость членов коллектива;
- нахождение коллектива в стадии распада;
- истощение личных возможностей и интереса.

Менеджерам надо помнить о том, что в условиях производства конфликт – это еще и конкурентная борьба, возникающая из-за дефицита власти, статуса, которая предусматривает нейтрализацию, поражение или уничтожение целей соперника.

Если два сотрудника думают одинаково – один из них лишний.

Принцип японского менеджмента

Конфликт чаще всего имеет отрицательный характер, тем не менее, во многих случаях *конфликт помогает выявить разнообразие взглядов, дает дополнительную информацию, помогает выявить альтернативы решения проблемы*. При этом процесс группового принятия решения становится более эффективным и дает людям возможность удовлетворить собственные потребности в уважении и власти. Таким образом, *некоторые конфликты* не только возможны, а даже *желательны*. Отсюда вывод: последствия конфликтов могут иметь как функциональную, так и дисфункциональную направленность.

Функциональные последствия конструктивно разрешенного конфликта, когда проблема урегулирована таким образом, что решение устраивает все стороны, могут заключаться в следующем:

- сотрудники в большой степени ощущают собственную причастность к урегулированию конфликта, исчезают трудности в реализации решений: враждебность, несправедливость, необходимость поступать вопреки своей воле;
- стороны расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, чреватых конфликтами;
- уменьшается вероятность группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей и предложений, которые, по их мнению, не будут одобрены руководителем.

Дисфункциональные последствия конфликта возникают в случаях, *когда конфликтом не управляли или управляли неэффективно*. В таком случае возникают последствия или условия, которые мешают достижению целей деятельности организации. Это чаще всего:

- неудовлетворенность, плохое настроение, снижение производительности, рост текучести кадров;
- меньшая степень сотрудничества с другими группами в будущем;
- сильная преданность своей группе и усиление непродуктивной конкуренции с другими группами в организации;
- формирование устойчивого представления о другой стороне как о противнике, представление о собственных целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;
- сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;

- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- смещение акцентов: “победа” в конфликте значит больше, чем реальное разрешение проблемы.

Менеджеры не должны оставлять без внимания даже самые, на первый взгляд, незначительные конфликты еще и потому, что они имеют свойство разрастаться как пожар, так как участники стремятся найти поддержку своей позиции среди окружающих. Начальный конфликт имеет тенденцию дополняться новыми конфликтами, отображающими интересы и противоречия новых участников. Примечательно, что, как правило, участники конфликта стараются привлечь на свою сторону руководителя, а его невмешательство расценивают как равнодушие.

Наблюдения показывают, что на конфликты и переживания по их поводу тратится 15-20% рабочего времени.

4.4.2. ТИПОЛОГИЯ, НАПРАВЛЕННОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

В конструктивном конфликте оппоненты не выходят за рамки этических норм, разумных аргументов и деловых отношений.

Обычно различают производственные и семейно-бытовые конфликты (родители – дети, муж – жена, продавец – покупатель, сосед – сосед и т.д.).

Производственные конфликты подразделяют по направленности:

- на горизонтальные: участвуют работники, которые не находятся в подчинении один у другого;
- вертикальные: участвуют работники, которые находятся в подчинении один у другого;
- смешанные: в наличии признаки горизонтальной и вертикальной направленности.

Вертикальные конфликты встречаются чаще всего (в 70-80% случаев) и являются для менеджеров наиболее сложными, трудными и неприятными. Проблема заключается в том, что действия и решения менеджера рассматриваются всем персоналом (и в первую очередь участниками конфликта) через призму этого конфликта. Даже обоснованные и объективные решения менеджера, участвующего в конфликте, будут восприниматься его оппонентами как коварство и попытки ущемить их законные интересы и права. Тем более что, как правило, подчиненным не хватает информированности и квалификации, чтобы грамотно оценить действия руководителя.

В зависимости от состава участников различают четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и коллективом и межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт не вполне отвечает приведенному выше определению конфликта, однако его последствия аналогичны последствиям других типов конфликтов. Одной из самых распространенных форм является *ролевой конфликт*, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, какими должны быть результаты его труда. Внутриличностный ролевой конфликт может возникнуть также вследствие того, что производственные требования не согласованы с личными потребностями и ценностями. Он часто возникает, когда не сбалансированы права и полномочия работника (когда на него возложены обязанности, для выполнения которых он не имеет прав и полномочий). Такой работник либо постоянно находится в состоянии стресса, либо не исполняет свои обязанности, либо самовольно присваивает себе права, необходимые для выполнения своих обязанностей. Большинство внутриличностных конфликтов связаны с низким уровнем удовлетворенности трудом, неуверенностью в себе или организации, частью которой личность является.

Межличностный конфликт наиболее распространенный и проявляется по-разному. Исследованиями установлено, что около 80% производственных конфликтов имеют социально-психологическую природу и переходят из производственных в межличностные. Он проявляется как столкновение личностей – людей с разными чертами характера, взглядами, ценностями. Взгляды таких людей и их цели, как правило, сильно отличаются. Суть межличностных конфликтов в нежелании понять другого, принять его точку зрения, а высокая эмоциональность блокирует объективный анализ ситуации и сужает сознание. *Причины межличностных конфликтов* – это чаще всего:

- новый стиль и методы руководства, отличные от тех, что применялись предыдущим руководителем;
- противопоставление руководителем себя коллективу, его неумение и нежелание достичь взаимопонимания с неформальными лидерами;
- отсутствие четкости и конкретности в распределении сфер деятельности, прав, обязанностей, ответственности;
- непонятные работникам правила и подходы к определению уровня оплаты труда;
- возрастные различия руководителей разных уровней, что бывает причиной недоразумений между ними при решении деловых вопросов;
- борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или работу, использование определенного

оборудования, за одобрение определенных идей.

Особого рода *специфические межличностные конфликты возникают при сексуальных домогательствах руководителей или коллег по работе.*

Конфликт между личностью и коллективом. Производственный коллектив устанавливает определенные нормы поведения. Каждый сотрудник должен придерживаться этих норм, чтобы быть признанным группой и тем самым удовлетворить свои социальные потребности. Конфликт возникает, когда ожидания группы вступают в противоречие с ожиданием отдельной личности. Он возникает, когда личность занимает позицию, отличную от позиции группы. Такая ситуация возможна при выполнении обязанностей руководителя – он может применить дисциплинарные методы, не популярные у подчиненных.

Межгрупповой конфликт. Любая организация состоит из определенных формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Чаще всего они возникают из-за разногласий в целях и интересах функциональных структурных групп. Всякий конфликт имеет свои причины. Наиболее распространенными причинами межгрупповых конфликтов могут быть: ограниченность ресурсов, взаимозависимость задач, различие в целях, отличия в представлениях и ценностях, отличия в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации. Рассмотрим подробнее эти причины.

Ограниченность ресурсов всегда имеет место, и менеджеру трудно разделить материальные, людские и финансовые ресурсы между группами, чтобы достичь общих целей организации. Люди всегда хотят иметь больше, а не меньше, таким образом, необходимость распределять ресурсы почти всегда создает конфликтные ситуации.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где человек или группа зависят в выполнении своих задач от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимосвязанных элементов, то неудовлетворительная работа одного из них становится причиной конфликта. Это относится в значительной мере к матричной структуре, где осознанно нарушается принцип единоначалия.

Различие в целях. Вероятность возникновения конфликта в организации возрастает настолько, насколько велика специализация и разделение ее на группы. Причина в том, что специализированные подразделения сами определяют свои цели и их достижению уделяют больше внимания, нежели целям всей организации.

Отличия в представлениях и ценностях. Представление об определенной ситуации зависит от желания достичь определенной цели. Вместо объективной оценки ситуации люди принимают во внимание только те взгляды и альтернативы, которые, по их мнению, приемлемы для их группы и личных потребностей. Отличия в ценностях – очень распространенная причина конфликтов (например, работник считает, что он всегда имеет право на высказывание своего мнения, а менеджер уверен, что делать это можно только тогда, когда работника об этом спросят).

Отличия в манере поведения и жизненном опыте всегда увеличивают возможность возникновения конфликтов. Как правило, в коллективе всегда найдется человек, который проявляет враждебность, агрессивность и готов спорить по любому поводу. Такие люди (чаще это холерики) создают вокруг себя атмосферу конфликта.

Неудовлетворительные коммуникации. Несвоевременная, искаженная информация является как причиной, так и следствием конфликтов и не позволяет отдельным работникам или группам правильно понимать ситуацию или взгляды других. Такие конфликты часто возникают из-за неспособности менеджера разработать и довести до подчиненных точное описание должностных инструкций, обязанностей. Причиной конфликтов является также предъявление взаимоисключающих требований к работе.

Предрасположены к созданию конфликтных ситуаций и некоторые типы организационных структур, где умышленно нарушается принцип единства распорядительства (матричная организация) либо основное внимание уделяется какой-либо одной специализации (функциональная организация).

По своему значению и влиянию на деятельность организации различают конфликты конструктивные и неконструктивные.

Конструктивным конфликт следует считать, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, разумных аргументов и деловых отношений. Такие конфликты, как правило, находят разумное разрешение и ведут к нормализации отношений между сотрудниками. Иногда их еще называют *творческими конфликтами*. Причинами возникновения такого рода конфликтов являются недостатки в организации производства и управления, чаще всего это такие объективные причины:

- несовершенная система оплаты труда;
- недостатки в организации работы (неритмичность, сверхурочные работы, плохая обеспеченность ресурсами);
- неблагоприятные условия труда;
- низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- отсутствие ясности и четкости в распределении обязанностей (несоответствие прав и обязанностей, устаревшие или неконкретные должностные инструкции);
- недостатки организационной структуры, провоцирующие конфликты.

Конструктивный конфликт разрешается путем устранения причин, которые его вызвали. Поскольку

причины эти объективно отражают несовершенство организации производства и управления, то их устранение означает не что иное, как усовершенствование производства.

Установлено, что *конструктивное разрешение конфликтов определяется*, как минимум, *такими четырьмя факторами*:

- адекватность восприятия сторонами конфликта: точная, не искаженная личным восприятием и пристрастиями оценка как собственных действий и намерений, так и действий и намерений оппонента;
- открытость и откровенность общения: стороны честно высказывают свое понимание проблемы;
- создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества;
- точное определение существа конфликта.

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются залогом принятия разумных решений, *появление конструктивных конфликтных ситуаций необходимо даже стимулировать*, используя их как один из способов решения проблем, но при этом обязательно надо владеть способами решения и выхода из конфликтных ситуаций.

Неконструктивный (деструктивный) конфликт возникает либо в ситуации, когда одна из сторон не желает учитывать интересы оппонента, жестко стоит на своей позиции, либо в ситуации, когда один из участников конфликта старается психологически подавить оппонента, унижает его, использует неприемлемые с точки зрения этики и морали приемы. Таким образом, *деструктивный конфликт чаще всего возникает по субъективным причинам*, к которым следует отнести ошибочные действия руководителя или подчиненных, а также психологическую несовместимость некоторых работников.

Ошибочные действия руководителей, вызывающие деструктивные конфликты, можно свести к трем видам: нарушение трудового законодательства, нарушение служебной этики и несправедливая оценка менеджером подчиненных и результатов их работы.

Нарушение менеджером трудового законодательства чаще всего проявляется в попытках действовать вне рамок норм и законов. Это чаще всего увольнение работников по инициативе администрации.

Нарушение служебной этики со стороны руководителя проявляется обычно в таких формах:

- грубость, заносчивость, неуважительное отношение к подчиненным, критика, унижающая достоинство человека;
- неисполнение обещаний и обман подчиненных;
- ограничение прав работников, злоупотребление служебным положением;
- нетерпимость к инакомыслию, зажим критики;
- выдача работникам распоряжений, минуя их непосредственных начальников;
- сокрытие служебной информации, приводящее подчиненных в состояние неопределенности.

Несправедливая оценка менеджером подчиненных и результатов их работы вызвана чаще всего:

- неправильным применением поощрений и взысканий;
- нерациональным и нечетким распределением заданий между исполнителями;
- несоответствием вознаграждения затраченным работником усилиям;
- болезненным отношением к авторитету подчиненного среди коллег;
- недооценкой менеджером разъяснительной работы.

Важно помнить, что именно слабая информированность персонала, недостаточно четко разъясненные требования к работе чаще всего приводят к тому, что справедливая и объективная оценка менеджером работы воспринимается исполнителями как несправедливая и субъективная.

4.4.3. СПОСОБЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

Высший класс руководства: предвидеть возможность возникновения конфликтной напряженности, угадать, кто станет источником конфликта, и заранее разработать меры по разрядке ситуации.

Разрешение проблемы возможного столкновения противоположных интересов, взглядов и стремлений имеет большое значение для любой организации.

Предупреждению конфликтов в трудовом коллективе в значительной мере способствуют такие мероприятия:

- улучшение условий труда;
- своевременное и полное обеспечение работников материалами, сырьем, инструментом;
- справедливое распределение ресурсов;
- совершенствование системы управления (согласованность, целенаправленность, ритмичность управленческих процессов);
- материальное и моральное стимулирование работников;
- контроль соблюдения моральных и этических норм, правил и традиций;

– организационные мероприятия по предупреждению конфликтов.

Менеджеру *важно знать и учитывать* в своей повседневной деятельности *ожидания подчиненных*. Они, как правило, ждут от своего руководителя умения наладить работу, знания дела и перспектив предприятия, справедливого вознаграждения за работу и человеческого отношения к ним.

Руководителю следует постоянно изучать и корректировать взаимоотношения в коллективе, обращая особое внимание на противников и сторонников его стиля руководства. Следует поддерживать прогрессивные тенденции в деятельности своего предшественника, взвешенно критиковать и аргументированно разъяснять имевшие место ошибки, повышая тем самым свой авторитет в коллективе.

Важно, если менеджер наделен такими личностными качествами, которые позволяют ему быть одновременно официальным и неофициальным лидером.

Существующие *структурные методы предупреждения конфликтов* включают:

- разъяснения требований к работе;
- использование координационных механизмов;
- установление общеорганизационных комплексных целей;
- использование системы вознаграждений.

Разъяснение требований к работе – наилучший способ исключения внутриличностного (ролевого) конфликта. Суть его – в разъяснении того, какие результаты ожидаются от работника или подразделения. Определяются такие параметры, как уровень ожидаемых результатов, пути продвижения информации, система полномочий и ответственности, процедуры и правила.

Использование координационных механизмов – это четко определенная иерархия полномочий и взаимодействия людей, порядок принятия решений и информационные потоки в организации.

Достижение общеорганизационных комплексных целей требует совместных усилий двух и более сотрудников, групп или отделов. Таким образом, совместные усилия работников по достижению общей цели снижают вероятность конфликта между ними.

Систему вознаграждений можно использовать как метод исключения или управления конфликтной ситуацией, осуществляя влияние на поведение людей. Сотрудники, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, которые помогают другим группам и стремятся к комплексному решению проблем, должны быть вознаграждены (премия, благодарность, повышение по службе).

Что касается такой *специфической формы межличностного конфликта*, как **сексуальные домогательства**, то, поскольку до недавнего времени “секса у нас не было”, конфликтов подобного рода тоже “не было”.

На практике нередко такие конфликты бывают спровоцированы женщинами. Определенное провокационное значение могут иметь такие жесты у женщин, как покачивание бедрами, поглаживание себя по икрам, коленям и бедрам, медленное скрещивание и разведение ног на глазах у мужчины.

На наш взгляд, представляют определенный интерес правила поведения, которые были в свое время выработаны командованием ВМС США. Чтобы *предупредить обвинения в сексуальных домогательствах*, мужчинам рекомендуется регулировать свое поведение по аналогии с сигналами светофора.

Зеленый. Поведение, которое не является сексуальным домогательством, – это типичные действия и проявление обычной вежливости, которые часто имеют место в офисе: советы по работе, прикосновение, не имеющее сексуального характера (взять кого-нибудь под локоть), словесное выражение заботы, подбадривание, дружелюбный разговор или вежливый комплимент.

Желтый. Некоторые из перечисленных видов поведения не поддаются четкому определению, другие же явно относятся к сексуальному домогательству, поэтому от всех их рекомендуется воздерживаться. Это: нарушение интимного расстояния (вторжение в “личное пространство”), посвистывание, вопросы о личной жизни, пошлые шутки, непристойные взгляды, настойчивое приглашение на свидание, несмотря на отказ, наличие в помещении двусмысленных плакатов и календарей, нежелательные письма и стихи, прикосновения, жесты и позы сексуального характера.

Красный. Все перечисленные ниже виды поведения однозначно считаются сексуальными домогательствами, а лица, допускающие подобное поведение, должны быть соответствующим образом наказаны. Это: сексуальные услуги за продвижение по службе и угрозы в случае отказа, наличие в помещении откровенных (порнографических) изображений, включая календари и плакаты, откровенно сексуальные замечания, сквернословие, использование служебного положения для приглашения на свидание, непристойные письма или замечания, грубые приставания, насильные поцелуи и ласки, нападение и изнасилование.

Предупредить конфликт любого типа можно путем изменения собственного отношения к проблемной (спорной) ситуации и поведения в ней, а также путем воздействия на поведение и психику оппонента. Основные *способы и приемы изменения собственного поведения в предконфликтной ситуации*:

- умение своевременно определить, что общение становится предконфликтным;
- стремление глубоко и разносторонне понять позицию оппонента;
- снижение общего уровня тревожности и агрессивности;
- постоянная готовность к неконфликтному решению проблемы;
- не требовать и не ожидать слишком много от окружающих;

- искренняя заинтересованность в партнере по общению;
- чувство юмора, умение улыбкой разрядить ситуацию.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Как уменьшить вероятность возникновения конфликтов и снизить степень их воздействия на деятельность и самочувствие:

- избегайте людей, которые часто и без достаточных оснований критикуют и осуждают Вас, старайтесь общаться с искренними и доброжелательными людьми;
- не тратьте слишком много сил и времени на переубеждение скептика или на общение с тем, кто не хочет Вас слушать;
- не позволяйте другим людям провоцировать возникновение у Вас чувства вины;
- определите самостоятельно собственную позицию и линию поведения, не поддаваясь влиянию других;
- подумайте, что может Вам дать возможный конфликт;
- не позволяйте конфликту подорвать Вашу веру в самого себя, снизить самооценку;
- помните, что конфликты составляют лишь незначительную часть Вашей жизни;
- осознайте, что другие люди могут менее критично оценивать Вас и то, что случилось, нежели Вы сами;
- научитесь прощать самого себя;
- выждите некоторое время, чтобы чувства, связанные с конфликтом, исчезли;
- будьте готовы к общению с тем, у кого, по Вашему мнению, после конфликта остались неприятные воспоминания.

Обсуждайте и советуйтесь не с целью сгладить разногласия, а для того, чтобы их выявить и разрешить.

Простым и надежным способом предупреждения конфликтов является умение слушать собеседника. Доверие и уважение к человеку в значительной степени определяется тем, насколько он позволяет высказаться собеседнику. Однако многочисленные наблюдения показывают, что только 10-15% людей способны внимательно выслушать оппонента в случае возникновения между ними разногласий.

Для выбора эффективных путей предотвращения и урегулирования конфликтов, а также более глубокого понимания особенностей собственного поведения в конфликтных ситуациях рекомендуется использовать тест “Конфликтный ли вы человек?”, разработанный К.У.Томасом и Р.Х.Килменном.

ТЕСТ №3

КОНФЛИКТНЫЙ ЛИ ВЫ ЧЕЛОВЕК?

Выберите в каждой из 30 пар утверждений одно, которое характеризует ту тактику поведения, которая больше Вам подходит и точнее характеризует Ваше обычное поведение в конфликтной ситуации.

Утверждения повторяются, но каждый раз в новом сочетании. Иногда выбор сделать трудно, но его обязательно надо сделать. Время на выбор одного из двух вариантов ответа не должно превышать 5-10 сек.

1. а) иногда я позволяю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса
б) прежде чем обсудить наши разногласия, я пытаюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны
2. а) я стараюсь найти компромиссное решение
б) я пробую уладить конфликт с учетом интересов другого человека и моих собственных
3. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего
б) иногда я жертвую своими личными интересами ради интересов другого человека
4. а) я стараюсь найти компромиссное решение
б) я забочусь, чтобы не оскорбить чувств другого человека
5. а) когда я улаживаю спорную ситуацию, то все время стараюсь найти поддержку у других людей
б) я стремлюсь сделать все, чтобы избежать излишней напряженности
6. а) я стремлюсь избежать неприятностей для себя
б) я стараюсь добиться своего
7. а) я стараюсь отложить решение сложного вопроса для того, чтобы впоследствии решить его окончательно
б) я считаю возможным поступиться в одном, чтобы добиться успеха в другом
8. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего
б) я сначала стремлюсь определить, в чем затрагиваются все затронутые интересы и спорные вопросы
9. а) считаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то разногласий с другими людьми
б) я прилагаю все усилия, чтобы добиться своего
10. а) я твердо стремлюсь добиться своего
б) я пробую найти компромиссное решение

11. а) я, прежде всего, стремлюсь выяснить, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы
б) я стремлюсь успокоить другого и, прежде всего, сохранить наши отношения
 12. а) чаще я занимаю позицию, которая может вызвать противоречия
б) я позволяю другому человеку в том или ином вопросе остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу
 13. а) я предлагаю нейтральную позицию
б) настаиваю, чтобы все было сделано по-моему
 14. а) я сообщаю другому человеку свою точку зрения и интересуюсь его взглядами
б) я стремлюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов
 15. а) я стремлюсь успокоить другого человека и сохранить наши отношения
б) я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности
 16. а) я беспокоюсь, чтобы не затронуть чувств другого человека
б) я, как правило, стараюсь убедить другого человека в преимуществах моей позиции
 17. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего
б) я стараюсь сделать все, лишь бы избежать излишнего напряжения
 18. а) если это делает другого человека счастливым, я даю ему возможность настаивать на своем
б) я дам другому человеку возможность иметь собственное мнение, если он идет мне навстречу
 19. а) прежде всего, я стараюсь определить, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы
б) стараюсь найти общие интересы и вопросы для обсуждения
 20. а) стараюсь немедленно преодолеть наши разногласия
б) я стараюсь найти наилучший способ объединения выгод и потерь для нас обоих
 21. а) когда я веду переговоры, то стараюсь быть внимательным к партнеру
б) я всегда склонен к прямому обсуждению проблем
 22. а) я стремлюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека
б) я отстаиваю свою позицию
 23. а) как правило, я беспокоюсь о том, чтобы удовлетворить желания каждого из нас
б) иногда даю возможность другим взять на себя ответственность за решение сложного вопроса
 24. а) если позиция другого человека кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу
б) я стараюсь склонить другого человека к компромиссу
 25. а) я стараюсь убедить другого человека в своей правоте
б) во время переговоров я стремлюсь быть внимательным к аргументам другого человека
 26. а) я, как правило, предлагаю свою позицию
б) я почти всегда стараюсь удовлетворить интересы каждого из нас
 27. а) чаще всего я стремлюсь избежать сложных дел
б) если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность добиться своего
 28. а) как правило, я настойчиво стремлюсь добиться своего
б) улаживая ситуацию, я, как правило, стремлюсь найти поддержку у другого человека
 29. а) я предлагаю нейтральную позицию
б) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за расхождений в мыслях и взглядах
 30. а) я стараюсь не оскорбить чувств другого человека
б) я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы вместе со всеми добиться успеха
- Ключ к тесту** и практические РЕКОМЕНДАЦИИ на стр. 315.

4.4.4. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

В основе всех конфликтов лежит противоречие между фактическим состоянием дел и ожиданиями людей.

Роль и значение конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют, а это возможно только в случае, если известны причины возникновения конфликтной ситуации. Чаще всего менеджеры считают, что причиной конфликтов является столкновение личностей. На самом деле бывают и иные причины.

В каждом конкретном случае конфликта существует и конкретная причина его возникновения. Практика показывает, что возникают конфликты чаще всего из-за мелочей (неудачно сказанное слово, взгляд, незначительный инцидент). Однако истинная причина конфликта не в инциденте, а в противоречиях, которые существуют и ждут своего разрешения. В основе всех конфликтов лежит противоречие между фактическим состоянием дел и ожиданиями людей. Отсюда вытекают два основных направления в поисках путей разрешения конфликтов:

– изменение существующего состояния дел в соответствии с ожиданиями людей;

- изменение оценок и отношения людей к сложившейся ситуации.

На практике руководители действуют одновременно в обоих направлениях, отдавая приоритет первому или второму, в зависимости от конкретной конфликтной ситуации. Опытные менеджеры в случае возникновения конфликтной ситуации *чаще всего применяют такие методы*:

- убеждают стороны избежать конфликта;
- всячески демонстрируют участникам невозможность добиться желаемого методом конфликта;
- организуют совместный с участниками поиск путей примирения (переговоры);
- прилагают усилия к объединению всех конфликтующих сторон стремлением к общей цели;
- угрожают выявить зачинщика и наказать его;
- используют административные методы;
- используют специальные механизмы (арбитраж, независимый посредник).

Внутренний конфликт в организации чаще всего удается преодолеть либо путем проведения структурных перемен и согласования личных интересов с интересами коллектива, либо устранением элементов, которые не способствуют успеху в целом, применяя непопулярные меры (угрозы, административные меры, в том числе и увольнения).

Разрешая конфликтные ситуации, следует в первую очередь учитывать интересы дела, а также образовательный, культурный и умственный уровень, мировоззрение работников, интерес, желание и их способности выполнять работу.

Выбор наилучшего пути разрешения конфликта зависит от людей – участников конфликта и конкретной ситуации.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Как грамотно выходить из конфликтной ситуации

- помните, что за любым конфликтом явно или неявно стоят интересы людей;
- возьмите под контроль свои эмоции, определите истинную причину своего страха, гнева, обиды;
- локализируйте конфликт, не выдвигайте одновременно нескольких причин и не вспоминайте прошлые обиды;
- выясните, нет ли у Вас с оппонентом чего-то общего в интересах, несмотря на наличие конфликтной ситуации;
- проанализируйте и постарайтесь понять, какие имеются разногласия в личных интересах сторон относительно общего интереса;
- разберитесь в сути интересов другой стороны, внимательно выслушайте оппонента, уясните его позицию и объясните собственные желания и стремления;
- найдите совместные шаги к преодолению конфликта;
- стремитесь к такому согласию, которое в максимальной степени удовлетворило бы интересы каждой из сторон;
- помните, что ничто так не разоружает оппонента, как создание ему условий для почетного отступления;
- установите доброжелательный тон разговора, общайтесь без оскорблений и ультиматумов;
- пользуйтесь максимально объективными и справедливыми критериями, всячески демонстрируйте, что вы не стремитесь ущемить интересы другой стороны;
- согласитесь с тем, в чем оппонент прав;
- пытайтесь не переубедить оппонента, а прийти к согласию;
- при необходимости прибегните к услугам авторитетного третьего лица;
- убедите другую сторону, что существует граница, дальше которой вы не можете отступить, не утратив собственного достоинства.

Возникновение конфликтной ситуации, ее острота, способность к развитию или угасанию зависит от личностных качеств людей, участвующих в этой ситуации.

К.У.Томас и Р.Х.Килменн выделили пять типовых стилей поведения в конфликтных ситуациях: уклонение (избегание, игнорирование), приспособление (сглаживание противоречий, уступка), сотрудничество (партнерство), соперничество (конкуренция, противоборство, напористость) и компромисс.

Уклонение – стремление уйти от конфликтной ситуации, не предпринимая усилий для ее разрешения. Стиль характеризуется стремлением выйти из ситуации, не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от споров, дискуссий, возражений оппоненту, высказывания своей позиции. Основными способами являются стремление избежать ситуаций, провоцирующих возникновение противоречий, и уклонение от обсуждения вопросов, которые могут вызвать несогласие.

Приспособление – изменение собственной позиции, изменение поведения, приспособление к позиции другой стороны. Этому стилю присущи готовность к уступкам и пренебрежение собственными интересами, стремление уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с требованиями и претензиями.

Сотрудничество – совместное решение проблемы, открытый поиск и выработка решения, которое удовлетворяет интересы всех сторон. Стилю присущи признание разногласий в мыслях и готовность ознакомиться с другими точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти выход, приемлемый для

всех сторон. Анализ разногласий, поиск и выработка решений ведутся совместно и откровенно. Инициатива и ответственность за исполнение совместных решений распределяются по взаимному согласию. Тактика сотрудничества дает максимальный эффект и сохраняет дружеские отношения.

Соперничество. В рамках этого стиля преобладает открытая борьба за свои интересы, упорное и настойчивое отстаивание своей позиции, стремление принудить принять свою точку зрения любым способом. Тот, кто стремится это сделать, не интересуется мнением других, ведет себя агрессивно, применяет власть, принуждение, давление, использует зависимость партнера. Стиль эффективен в ситуациях, когда менеджер имеет большую власть. Недостаток же его состоит в том, что он глушит инициативу подчиненных, создает вероятность недоучета всех факторов, т.к. представляет одну точку зрения.

Компромисс – урегулирование разногласий путем взаимных уступок, принятие точки зрения другой стороны, но до определенной границы. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, потому что он сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность решить конфликт к всеобщему удовлетворению. Однако применение этого метода на ранней стадии может повредить диагностированию проблем и не дает возможности оценить все альтернативные подходы к их решению. С другой стороны, в результате компромисса принимаются средние решения, когда никто много не выигрывает, но и не теряет много, интересы ни одной из сторон полностью не удовлетворяются.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Какой стиль поведения наиболее целесообразно применять менеджеру в конфликтной ситуации

УКЛОНЕНИЕ рекомендуется применять в случаях, когда:

- разногласия несущественны, есть более важные задачи;
- нужно определенное время для трезвой и объективной оценки ситуации;
- необходимо время, чтобы восстановить духовное и психическое равновесие;
- важнее изучение ситуации и поиск дополнительной информации, нежели быстрое решение;
- предмет конфликта не имеет прямого отношения к делу, уводит в сторону;
- подчиненным под силу разрешить конфликт самостоятельно;
- степень напряженности очень высокая, и уклонение снимет накал страстей;
- нет желания или возможности разрешить ситуацию в свою пользу;
- имеющейся власти недостаточно, чтобы решить проблему приемлемым или желательным способом;
- открытое обсуждение ситуации может еще больше обострить ее.

ПРИСПОСОБЛЕНИЕ рекомендуется применять в случаях, когда:

- важнее спокойствие и стабильность, нежели разрешение конфликта;
- суть разногласий намного важнее для оппонента;
- в перспективе более сложные разногласия по сравнению с нынешними, и обостряют ситуацию нецелесообразно;
- целесообразно предоставить подчиненным возможность самостоятельно разрешить конфликт;
- надо признать собственную неправоту;
- отстаивание своих позиций и точки зрения требует много времени и сил;
- возникшая ситуация не представляется серьезной и опасной;
- важнее сохранить хорошие отношения, нежели отстаивать свою позицию;
- понятно, что результат намного важнее для другой стороны.

СОТРУДНИЧЕСТВО рекомендуется применять в случаях, когда:

- необходимо найти совместное решение в условиях, когда компромисс неприемлем;
- основной целью обсуждения является приобретение опыта совместной работы и получение дополнительной информации по проблеме;
- необходимо согласовать разные точки зрения и мнения сотрудников;
- когда необходимо привлечь к работе в группе как можно больше сотрудников;
- существуют длительные взаимозависимые отношения с другой стороной;
- имеется достаточно времени, чтобы обсудить возникшую проблему;
- имеется обоюдное желание обсудить некоторые варианты и выработать совместное решение.

СОПЕРНИЧЕСТВО рекомендуется применять в случаях, когда:

- необходимы быстрые и решительные действия в опасных и непредвиденных ситуациях;
- руководитель уверен в собственной правоте;
- в качестве оппонента выступают подчиненные, предпочитающие авторитарный стиль управления;
- результат очень важен, основная ставка делается на собственный вариант решения проблемы;
- очевидно, что собственный вариант решения наилучший;
- имеется достаточно высокий авторитет, позволяющий диктовать условия;
- нет другого выбора и нечего терять.

КОМПРОМИСС рекомендуется применять в случаях, когда:

- у обеих сторон достаточно убедительные аргументы;
- требуется много времени для урегулирования сложных проблем;
- нужно срочно принять решение при дефиците времени;
- другие методы (соперничество и сотрудничество) не приводят к успеху;
- у обеих сторон одинаковая власть и взаимоисключающие интересы;
- приемлемо временное решение;
- проблема не слишком важна, и можно снизить первоначально выдвинутые требования;
- важно сохранить отношения с партнером и поэтому считается, что лучше получить хоть что-нибудь, нежели все потерять.

Проблемами разрешения конфликтных ситуаций занимаются многие специалисты, ими разработано достаточное количество методик и рекомендаций, которые детально излагаются в специальной литературе.

4.5. КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ

4.5.1. ПОНЯТИЕ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Культура управления – это рациональная организация труда аппарата управления, усиление роли культурного элемента в нем.

Культура охватывает все области деятельности человека в процессе его развития, как в сфере материального производства, так и в сфере духовной. Она состоит в знаниях человечества, в содержании труда человека, в его привычках, жизненном опыте.

Культура управления представляет собой форму использования общечеловеческого культурного достояния в сфере управления и является составной частью человеческой культуры. Это совокупность достижений в организации и осуществлении процесса управления, организации управленческого труда, использовании техники управления. Это рациональная организация труда аппарата управления, усиление роли культурного элемента в нем. Культура управления – важная сфера влияния на сознание и поступки подчиненных, их помыслы и желания. Таким образом, *культура управления* – это понятие, включающее в себя:

- теоретическое обоснование того, как лучше применить ту или иную эффективную управленческую систему;
- обобщение рациональной организации работы аппарата управления, привитие ему наиболее эффективных способов, форм и методов работы;
- понимание управления как важной социальной функции – осмысленной и властной;
- комплексный системный подход к решению управленческих проблем;
- систему знаний о процессах управления, структуре управленческих систем, формах, методах и принципах управленческой деятельности.

Культура управления определяется также требованиями к системе управления и работникам, обусловленными нормами и принципами современной морали, этики, эстетики и права.

Конкретные условия формирования культуры управления определяются характером и уровнем общественного развития, структурой общественных отношений и связей, уровнем духовной культуры, знаниями, накопленным опытом. К основным *характеристикам культуры управления* относят:

- форму организационного поведения персонала;
- стиль и тактику поведения с точки зрения моральных и этических ценностей;
- личное поведение, чувство меры, такт и ответственность персонала;
- поведение в соответствии с правилами и нормами эстетики, которые не оскорбляют других, нравятся им и не вызывают протеста.

Учет элементов культуры управления в менеджменте позволяет улучшить организацию управленческого процесса, упростить и удешевить его, обеспечить слаженность и четкость работы управленческого аппарата, а значит, всего персонала предприятия. Реализация и учет требований культуры управления в процессе деятельности органов управления дает возможность:

- повысить уровень управления;
- упростить различные управленческие операции;
- улучшить условия труда управленцев;