



Конфликты присущи любой сфере человеческой деятельности. Конфликты не всегда играют отрицательную роль в развитии организации, ведь зачастую они указывают на недостатки в ее деятельности. Конструктивно разрешенный конфликт (правильно определенные причины конфликта, мотивы сторон, пути разрешения) может в значительной степени повысить эффективность работы.

Руководитель, умеющий грамотно рассматривать конфликтные ситуации и конфликты в своей организации, всегда сможет правильно расставить акценты, направить конфликт в конструктивное русло и, главное, понять, что нужно изменить в работе, чтобы исключить возникновение подобных ситуаций.

Конфликт - несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое. Базой конфликта является конфликтная ситуация, которая предполагает наличие оппонентов и объекта конфликта. Оппонентами могут быть как отдельные сотрудники, так и отделы и даже организации.

Объектом конфликта является конкретная материальная, социальная или духовная ценность, к обладанию которой стремятся оппоненты. Конфликтная ситуация может долгое время не вызывать открытых столкновений и существовать незамеченной в течение длительного периода времени, до тех пор, пока не произойдет инцидент. Именно инцидент превращает конфликтную ситуацию в конфликт.

В качестве примера рассмотрим реально произошедшую ситуацию по затяжному конфликту между секретарем и исполнителем.

Исполнитель одного из отделов Генеральной дирекции организации принес документ на подпись заместителю генерального директора. Секретарь отказался передать документ на подпись, так как документ был оформлен с отступлениями от требований Инструкции по делопроизводству. Исполнитель решил действовать напрямик и передать документ непосредственно заместителю генерального директора. Документ был подписан и передан в Отдел документационного обеспечения управления для отправки, где он попал в руки к старшему

инспектору. Старший инспектор отказался отправить документ, вызвал исполнителя и предложил внести в документ соответствующие изменения. Исполнитель отказался, мотивировав это тем, что "раз документ подписал заместитель генерального директора, то его вполне можно отправить и так". В спор вмешался начальник отдела ДОУ и поддержал старшего инспектора. Связавшись с секретарем и выяснив, каким образом документ попал на подпись к руководителю, начальник отдела ДОУ попросил исполнителя внести изменения в документ, что и было сделано.

После этого исполнитель вновь пытался передать документы заместителю генерального директора, минуя секретаря, объясняя это тем, что тот "придирается к мелочам и задерживает продвижение важных документов" Исполнитель передавал их руководителю лично в руки на совещаниях, в коридоре и т.п. Руководитель брал эти документы, но так как они зачастую попадали к нему на стол со множеством документов по другой теме, это приводило к утере. Вскоре от филиалов и организаций, сотрудничающих с отделом, где работал исполнитель, стали приходить жалобы на то, что не присылаются ответы на их запросы, предложения, письма и т.д. Секретарь не мог дать никакой информации по этому поводу, так как ничего не знал об утерянных документах. Начальник отдела ДОУ был вынужден обратиться к генеральному директору.

После того, как была выяснена ситуация, исполнителю был объявлен строгий выговор, и генеральный директор был вынужден перевести его в один из филиалов. Заместителю был также объявлен строгий выговор. Рассмотрим составляющие данного конфликта. Это один из самых распространенных типов конфликта - межличностный, который перерастает в конфликт между личностью и группой (секретарь привлекает на свою сторону старшего инспектора и начальника отдела ДОУ) и впоследствии влечет за собой межорганизационный конфликт (начинают приходить жалобы от других организаций). Секретарь в соответствии с должностной инструкцией обязан проверять правильность составления и оформления документов и не может принимать документы, оформленные неправильно. Но из-за того, что исполнитель отказывается выполнять нормы, возникает конфликт. Складывание конфликтной ситуации. В данной конфликтной ситуации оппонентами являются: секретарь заместителя генерального директора и исполнитель, оба они являются оппонентами первого ранга. Кроме того, в данной конфликтной ситуации присутствует пособник - руководитель, принимавший документы, оформленные с отступлением от принятых норм. Объектом конфликта является документ, который должен выйти

из организации. Оппоненты преследуют единую цель - документ должен быть отправлен в другую организацию, однако у них разный подход к оформлению документов. Секретарь, в должностной инструкции которого зафиксированы обязанности по проверке правильности оформления документов, требует от исполнителей переделки неправильно оформленных документов в соответствии с требованиями Инструкции по делопроизводству. Исполнителям необходимо исполнить документы в срок, поэтому они часто составляют документы без учета требований Инструкции по делопроизводству, считая, что на это уйдет много времени. Это противоречие образует на первом этапе предмет конфликта.

Объективным фактором этого "противостояния" является то, что Инструкция по делопроизводству составлена с существенными упущениями. Если бы в приложениях к ней были даны образцы оформления документов и она была бы переработана в соответствии с последними Государственными стандартами, то составление "правильного документа", возможно, не отнимало бы много времени. При рассмотрении этого конфликта важно учитывать также мотивы сторон, побудившие их к вступлению в конфликт и определившие их дальнейшие действия. У исполнителя в качестве декларируемого мотива или позиции выступает мнение о том, что секретарь, проверяя правильность составления и оформления документов, задерживает их продвижение. Сотрудникам базовых отделов, как правило, свойственно воспринимать деятельность секретаря как несущественную, якобы не влияющую на деятельность предприятия в целом. Исполнители редко учитывают тот факт, что неправильно оформленный документ может не иметь юридической силы, что, в зависимости от значимости документа, может иметь последствия как для структурного подразделения, так и для организации в целом.

Кроме того, в действиях исполнителя присутствует и скрытый мотив: необходимость выполнить документ к назначенному сроку и нежелание дорабатывать его. Целью исполнителя является скорейшее прохождение его документа без малейших препятствий и "головной боли". При этом его потребности выражаются в желании поскорее закончить работу, связанную с этим документом, а интересы - в том, чтобы документ не был задержан старшим инспектором. Мотивы секретаря связаны с нормами, регламентирующими его деятельность. Он отвечает за правильность составления и оформления документов и обязан не допускать прохождения неправильно оформленных документов. Нежелание исполнителя исправить документ побудило секретаря к вступлению в конфликт. При этом потребностью секретаря является качественная организация

прохождения внутренних и исходящих документов в соответствии с требованиями его должностной инструкции.

Цель - не пропускать документы, оформленные с отступлениями от требований стандартов. Позиция - отказ пропустить такой документ. Открытое столкновение, или инцидент (исполнитель отказывается переделать неправильно оформленный документ), переводит конфликтную ситуацию в конфликт. Эскалация конфликта выражена тем, что сотрудники начинают привлекать на свою сторону новых людей, чтобы повысить свой ранг: секретарь - старшего инспектора и начальника ОДОУ. Начальник отдела обладает в данном случае большей властью, чем исполнитель, являясь оппонентом второго ранга. Он курирует деятельность секретарей генерального директора, поэтому ему удается повлиять на исполнителя и обязать его переделать документ. Конфликт разрастается и превращается в конфликт между личностью и группой (личность (оппонент первого ранга) - исполнитель, группа: секретарь, старший инспектор, начальник ОДОУ (оппонент второго ранга)). После того как секретарь отказывается принимать неправильно оформленные документы, начинается деструктивный этап конфликта. В процессе противоборства исполнитель начинает передавать документы заместителю генерального директора, минуя секретаря, что привело к утере некоторых документов и к жалобам со стороны филиалов и других организаций. При этом и исполнитель, и начальник ОДОУ, и старший инспектор используют стратегию соперничества - каждый стремится настоять на своем.

Оппоненты используют разные тактики: исполнитель - тактику санкционирования (отказывается исполнять вполне законные требования под предлогом того, что это мешает оперативной работе) и тактику коалиций (попытка привлечь на свою сторону заместителя генерального директора), а секретарь - тактику коалиций (он привлекает на свою сторону старшего инспектора, начальника отдела, а тот в свою очередь - генерального директора).

Деструктивная стадия приводит к тому, что в конфликт вмешивается генеральный директор, который занимает сторону секретаря и начальника отдела ОДОУ. Так как он обладает властью большей, чем у любого из оппонентов, то при его содействии конфликт завершается. Исполнитель был переведен в один из филиалов. Но эта ситуация может повториться, так как требования Инструкции по делопроизводству остались на прежнем уровне. Тактика коалиций привела к тому, что на стороне секретаря оказались большие силы, чем на стороне исполнителя. Обладая наибольшей властью генеральный директор разрешил конфликт в его пользу.

Данный конфликт был завершён при участии третьего лица - руководителя организации. При разрешении конфликта была использована модель арбитра (руководитель изучил конфликт, а затем вынес окончательное решение, которое обязательно для выполнения). Но, возможно, что с переводом данного исполнителя в филиал, конфликты подобного рода повторятся, но уже с другими действующими лицами. Поэтому важно рассмотреть факторы, позволяющие предупредить подобный конфликт.

В данном случае конфликт можно было предупредить следующими мерами:

- включение в приложения к Инструкции по делопроизводству образцов оформления основных видов документов;
- включение в приказ генерального директора о введении в действие Инструкции по делопроизводству пункта об обязательном выполнении требований Инструкции всеми сотрудниками организации (такой пункт в приказе отсутствует).

Каждому человеку изначально присуще стремление к свободе и независимости. Каждый в идеале стремится делать то, что он хочет и когда хочет. Однако свобода каждого не должна обеспечиваться за счёт свободы тех, с кем мы взаимодействуем. Поэтому если человек считает свою зависимость от нас большей, чем он может допустить, это может служить причиной конфликтного поведения с его стороны. Слишком большая зависимость человека от партнера ограничивает его свободу и может спровоцировать конфликт. Вышеуказанные меры будут способствовать поддержанию баланса взаимозависимости в решениях и действиях, так как разработка нового варианта Инструкции по делопроизводству облегчит правильное составление и оформление документов, а включение соответствующего пункта приказа явится обязательной нормой правильного составления и оформления документов.

Следует отметить, что исключить возникновение конфликтов и конфликтных ситуаций невозможно и не нужно, так как зачастую они бывают полезны для организации. Конфликты помогают обнаружить скрытые недостатки в деятельности организации. Грамотное разрешение конфликта, принятие соответствующих мер позволяют не только избежать последующих столкновений, но и повысить эффективность работы сотрудника, отдела и даже организации.

В рассматриваемой ситуации разработка новой Инструкции по делопроизводству позволит не только избежать конфликтов с исполнителями, не желающими переделывать документы, но и ускорить процесс составления документов, что

естественным образом приведет к более оперативной работе в организации. Недостатки в организации документационного обеспечения могут приводить к возникновению других конфликтных ситуаций, которые также могут быть рассмотрены и проанализированы.

Второй пример конфликта в организации.

В фирме «Полет» помощницу менеджера Ирину Иванову было решено перевести из центрального офиса компании в периферийный для его усиления, на должность менеджера коммерческого отдела.

Однако, сотрудница наотрез отказалась переходить: периферийный офис находится очень далеко от ее дома, а у нее двое детей, а, кроме того, работу вне головного офиса компании она рассматривает как понижение.

«Получается, что меня повысили только для того, чтобы избавиться от меня», — говорила она своим коллегам и объясняла это решение личной неприязнью начальницы отдела Светланы Столиной. До этого она была на хорошем счету и считалась одной из лучших сотрудниц отдела, теперь же качество ее работы резко снизилось.

Увещевания со стороны начальника отдела С. Столиной и менеджера по управлению персоналом Елены Киреевой, настаивавших на производственной необходимости, только усугубили ситуацию.

Иванова обратилась непосредственно к генеральному директору с просьбой разрешить этот спор. Нужно ли вмешиваться в такой конфликт?

Ключевыми для ответа на этот вопрос являются важность последствий конфликта для организации, заинтересованность сторон конфликта в его разрешении и способность сторон разрешить конфликт в интересах организации.

Проанализируем ситуацию:

- во-первых, в случае своего ухода И. Иванова может увести за собой часть клиентов;

- во-вторых, если ее связи делают вероятным распространение негативной информации о ситуации в компании, если конфликт ставит под угрозу срыва крупную сделку, или чреват уходом других сотрудников то, скорее всего, последствия такого конфликта достаточно серьезны, чтобы обратиться на него

внимание.

Возможно, последствия конфликта кажутся несущественными для подразделения или компании и, кроме того, менеджер по персоналу надеется, что стороны найдут общий язык. В таком случае важно понять, насколько стороны сами заинтересованы в разрешении конфликта?

Ведь если С. Столина сознательно создала эту ситуацию, чтобы вынудить И. Иванову уйти из отдела, то никакой надежды на то, что все утихнет само собой, быть не может. И если директор вовремя не выяснит, насколько действия Столиной поддерживаются остальным коллективом, то этот с виду мелкий спор может дорого обойтись всей фирме.

Стороны конфликта могут быть искренне заинтересованы в компромиссном разрешении конфликта.

Так, они могут договориться о том, что Иванова продолжит работу в отделе без повышения. Но что, если это лишь часть более глубокого и продолжительного конфликта между начальником отдела Столиной и ее подчиненными, который сама Столина не признает или заинтересована скрыть?

Может быть и так, что при решении конфликта стороны закроют глаза на недовольство клиентов, вызванное ухудшившейся работой Ивановой.

В описанной выше ситуации можно подтолкнуть Иванову и Столину к самостоятельному разрешению конфликта и передать ответственность за разрешение спора тому из его участников, который занимает более высокое положение, с тем, чтобы позднее проанализировать результаты их переговоров.

Однако опасность при использовании такого подхода заключается в том, что Столиной будет позволено пользоваться своим положением по отношению к подчиненному в рамках своей стратегии «все или ничего».

Соответственно, руководителю или менеджеру, не желающему вмешиваться лично, следовало бы порекомендовать использовать независимую третью сторону, которая действовала бы либо в качестве посредника, помогая участникам конфликта найти удовлетворяющее обоим решение, либо в качестве третейского судьи.

Менеджер, считающий необходимым более активное вмешательство, мог бы выразить своему непосредственному подчиненному поддержку в отношении

общих вопросов (например, справедливости требований к качеству работы сотрудников отдела или необходимости усилить филиал), а по конкретным вопросам занять нейтральную позицию или даже выразить свое несогласие (например, выразить сомнение в том, что перевод Ивановой – единственный вариант решения проблемы).

Чтобы выбрать, какая из этих стратегий наиболее подходит к нашему случаю, можно руководствоваться следующими правилами:

Важность последствий конфликта для организации (подразделения, коллектива).

Предположим, что описанная выше ситуация с Ивановой и Столиной грозит уходом наиболее сильных сотрудников коммерческого отдела. Этот конфликт чреват серьезными последствиями, поэтому Вы должны сохранить за собой хоть какой-то контроль над его разрешением: или над процессом, или над результатом, или над тем и другим.

Значит, подталкивание сторон к самостоятельному урегулированию конфликта, консультирование и фасилитацию мы исключаем из рассмотрения как недостаточные.

Дефицит времени.

Предположим, что если срочно не вмешаться в ситуацию, будет сорван крупный контракт. Если на разрешение конфликта очень мало времени, то стратегия вмешательства в конфликт должна давать Вам возможность контроля за процессом, ведь процедуры и технологии разрешения в значительной степени определяют его длительность.

Следовательно в отношении конфликта Ивановой и Столиной, мы должны исключить из рассмотрения стратегии, которые не дают нам достаточного контроля над процессом: подталкивание сторон к самостоятельному урегулированию конфликта, консультирование, фасилитацию и арбитраж.

Содержание конфликта.

а) Предположим, что основным предметом спора является несоблюдение Ивановой установленного порядка работы с клиентами. Если спор развернулся по поводу соблюдения существующих в компании правил, то Вам необходим контроль над результатом его разрешения. В противном случае возникает риск размывания



организационного порядка фирмы и снижения трудовой дисциплины. Следовательно, мы исключаем подталкивание Ивановой и Столиной к самостоятельному урегулированию конфликта, их консультирование и посредничество. Единственным исключением из правила может быть ситуация, когда срочного решения не требуется, стороны зависят друг от друга и заинтересованы в разрешении конфликта, но вероятность того, что они будут соблюдать навязанное Вами решение, очень невелика. В этом случае посредничество более эффективно, чем арбитраж, суд или единоличное решение.

б) Предположим, что Иванова предлагает новый порядок работы с клиентами и ее поддерживает часть коллектива.

Если спор возник по поводу изменения существующего порядка или применения новых правил, то Вы должны оставить сторонам возможность контролировать ход или результат процесса. Включая Столину, Иванову и других подчиненных в процесс выработки новых правил, мы повышаем вероятность их добровольного выполнения. Соответственно, мы должны исключить суд и единоличное решение. Единственным исключением из правила может быть ситуация, когда требуется срочное решение, велика вероятность того, что стороны будут соблюдать навязанное им решение, а их зависимость друг от друга в будущем будет минимальной. В этом случае суд или единоличное решение могут быть оптимальным выбором: например, отложить правил до закрытия финансового года.

Взаимозависимость сторон.

Предположим, конфликт успел перерасти в межгрупповой, Вы не можете ни перевести, ни уволить такое количество своих сотрудников, но существо спора не требует немедленного решения. Если стороны конфликта в будущем будут часто взаимодействовать друг с другом, то при вмешательстве Вам следует оставить им возможность контроля над результатом. Ведь только в этом случае у Вас есть возможность улучшить отношения между ними и снизить вероятность повторения конфликта.

Следовательно, мы исключаем арбитраж, суд и единоличное решение. Единственным исключением из правила может быть ситуация, когда срочного решения не требуется, велика вероятность того, что стороны будут соблюдать навязанное им решение, но сами не заинтересованы в разрешении конфликта. В этом случае допустим арбитраж: например, создать и возглавить согласительную комиссию.

Вероятность выполнения навязанного решения.

Сторонам нужно оставить возможность контролировать результат урегулирования конфликта и в том случае, если вероятность соблюдения ими навязанного решения очень мала.

Например, нет никакой уверенности в том, что Иванова и Столина будут выполнять требование директора информировать его о любых жалобах клиента.

Следовательно, в этом случае мы исключаем арбитраж, суд и единоличное решение.

Способность и желание сторон разрешить конфликт в интересах организации.

Если все предыдущие правила позволяют передать сторонам полный контроль над исходом конфликта, то решающим критерием должна быть способность и желание сторон разрешить конфликт в интересах организации.

а) Если у Ивановой и Столиной нет необходимых знаний и навыков, или отсутствует желание разрешить конфликт, то Вам придется оставить за собой определенный контроль над результатом. Следовательно, необходимо исключить подталкивание сторон к самостоятельному урегулированию конфликта, консультирование, фасилитацию и посредничество.

б) Наоборот, если у сторон есть навыки и желание разрешить конфликт, то мы должны исключить арбитраж, суд и единоличное решение. Более того, если Вы хотите научить своих подчиненных самостоятельно разрешать споры, то в этом случае вообще следует отказаться от вмешательства.

Из приведенных примеров видно, что единственная стратегия, которая ориентирована на улучшение отношений между сторонами – это посредничество.

Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.

Вывод:

Для предотвращения межличностных конфликтов необходимо оценивать, что удалось сделать, а затем - то, что не удалось: оценивающий должен сам хорошо знать деятельность; оценку давать по существу дела, а не по форме; оценивающий должен отвечать за объективность оценки; выявлять и сообщать оцениваемым работникам причины недостатков; четко формулировать новые цели; воодушевлять сотрудников на новую работу.

Следование рекомендациям по предотвращению конфликта поможет избежать возникновения конфликтной ситуации, а при ее появлении поможет конструктивно ее разрешить и найти оптимальный выход из конфликта.