

Студ. А. Воротницкая
 Науч. рук. канд. экон. наук, доц. Е.В. Мещерякова
 (кафедра менеджмента, технологий бизнеса
 и устойчивого развития, БГТУ)

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) определяется в психологии как отсутствие согласия между двумя или более сторонами. В нашей жизни конфликтных ситуаций порой очень много, поэтому нужно уметь ими управлять. У каждого человека на подсознательном уровне уже выработана своя стратегия поведения в конфликтных ситуациях или при общении с конфликтными личностями, но важно знать все способы поведения, чтобы решить спорный вопрос в свою пользу или с «минимальными издержками».

Управление конфликтом представляет собой его подавление и позволяет удерживать его энергетику ниже того уровня, на котором он может приносить угрозу для организации, группы, межличностных отношений. Умелое управление может привести к устранению проблемы, вызвавшей конфликт, и восстановлению взаимоотношений сторон в том объеме, который необходим для обеспечения деятельности.

Решение конфликтов может выражаться в урегулировании, завершении, предотвращении, достижении консенсуса, профилактике, ослаблении, подавлении, отсрочке и т. д.

Межличностное управление конфликтом отражается известной схемой К. Томаса, описывающей различные стратегии поведения в конфликтной ситуации в зависимости от двух основных характеристик: степени настойчивости в удовлетворении собственных интересов и степени сотрудничества в удовлетворении интересов других. Эта схема выглядит таким образом:



Из данной схемы можно заметить, что чем больше человек хочет удовлетворить собственные интересы, тем активнее он будет прибегать

к стратегии конкуренции (подавления). Самой эффективной стратегией управления конфликтом является стратегия сотрудничества, которая предполагает поиск совместного решения, удовлетворение интересов обеих сторон. В данной стратегии оппонент рассматривается как союзник, партнер, а не как враг.

Следует так же рассмотреть другие стратегии по степени их эффективности.

Компромисс предполагает прийти к решению конфликта через взаимные уступки. Компромисс эффективен в случаях: понимания оппонентом, что он и соперник обладают равными возможностями; наличия взаимоисключающих интересов; удовлетворения временным решением; угрозы потерять все. Сегодня компромисс – наиболее часто используемая стратегия завершения конфликтов.

Уход (избегание) конфликта – это стремление выйти из конфликтной ситуации не решая ее, попытка уйти от конфликта при минимуме затрат. Собственно, разговор идет не о разрешении, а о затухании конфликта. Уход может быть вполне конструктивной реакцией на затянувшийся конфликт.

Приспособление или уступка, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такую стратегию оппонента вынуждают разные мотивы: осознание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него; незначительность проблемы.

Конкуренция (соперничество, подавление) – открытая борьба за свои интересы, отстаивание своей позиции. Соперничество оправдано в случаях: явной конструктивности предлагаемого решения; выгоды результата для всей группы, организации, а не для отдельной личности или микрогруппы; важности исхода борьбы для проводящего данную стратегию; отсутствии времени на уговоры оппонента. Соперничество целесообразно в экстремальных и принципиальных ситуациях, при дефиците времени и высокой вероятности опасных последствий.

Существует уравнение, которое может определить исход конфликта, учитывая Ваши преимущественно используемые стратегии:

$$A = \text{Соперничество} + \text{Сотрудничество} + 1/2 \text{ Компромисса},$$

$$B = \text{Приспособление} + \text{Уклонение} + 1/2 \text{ Компромисса}.$$

Если $A > B$, шанс выиграть конфликтную ситуацию есть у вас, если $B > A$, шанс выиграть конфликт есть у вашего оппонента.

Важным фактором, влияющим на результативность завершения конфликта, является участие третьей стороны в его урегулировании, или медиация. Медиация — это специальный вид деятельности, заключаю-

щийся в оптимизации с участием третьей стороны процесса поиска конфликтующими сторонами решения проблемы, которое позволило бы прекратить конфликт.

В роли третьей стороны (медиатора) при урегулировании конфликтов выступает, как правило, один человек, реже — группа из двух-трех и более профессионалов.

Существует два вида медиаторства: формальное и неформальное. Формальное медиаторство предполагает наличие у медиатора нормативного статуса или возможности воздействия на оппонентов. У неформального медиатора отсутствует нормативный статус, но он имеет определенный авторитет.

В зависимости от степени контроля медиатора за принимаемым решением выделяют несколько ролей третьей стороны в конфликте: третейский судья, арбитр, посредник, помощник и наблюдатель.

Третейский судья – наиболее авторитарная роль, так как он обладает наибольшими возможностями по определению вариантов решения проблемы. Третейский судья изучает проблему, заслушивает обе стороны и выносит вердикт, который не оспаривается.

Арбитр – также обладает значительными полномочиями. Он изучает конфликт, обсуждает его с участниками, а затем выносит окончательное решение, которое обязательно для выполнения. Однако стороны могут не согласиться с решением и обжаловать его в вышестоящих инстанциях.

Посредник – более нейтральная роль. Обладая специальными знаниями, он обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами.

Помощник – в регулировании конфликта участвует с целью совершенствования процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров, не вмешиваясь в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.

Наблюдатель – своим присутствием в зоне конфликта сдерживает стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей или от взаимной агрессии.

Наличие медиатора позволяет оппонентам взглянуть на конфликт «под другим углом» и, возможно, увидеть то, что они не замечали ранее.

Существует общий алгоритм воздействия на конфликтную ситуацию:

- признать существование конфликта;
- определить возможность переговоров;
- согласовать процедуру переговоров;
- выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта;

- разработать варианты решений;
- принять согласованное решение;
- реализовать принятое решение на практике.

Таким образом, мы рассмотрели способы решения конфликтов на межличностном уровне и с помощью третьей стороны. В качестве вывода можно отметить, что Вы должны точно знать, с какой целью вступаете в конфликт и уметь предугадать вероятный итог разговора. Но самое главное – сохранить спокойствие и невозмутимое хладнокровие, чтобы не упустить контроль над ситуацией. В обратном случае легкий бриз незначительной проблемы может обернуться разрушительным ураганом глобального разбирательства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мещерякова, Е.В. Психология управления: тексты лекций для студентов специальности «Менеджмент (по направлениям)» / Е.В. Мещерякова – Минск: БГТУ, 2012. – 340 с.

2. Мещерякова, Е.В. Конфликтология: тексты лекций для студентов специальности «Менеджмент (по направлениям)» / Е.В. Мещерякова – Минск: БГТУ, 2008. – 119 с.

УДК 304.2

Студ. А. В. Маковчик
 Науч. рук. доц. Е.В. Мещерякова
 (кафедра менеджмента, технологий бизнеса
 и устойчивого развития, БГТУ)

ЗНАЧЕНИЕ КУЛЬТУРЫ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

В трансграничном бизнесе мы вступаем в различные культурные среды, характеризующиеся незнакомыми языками и уникальными системами ценностей, убеждениями и поведением. Мы встречаемся с клиентами и деловыми партнерами, которые демонстрируют разные образы жизни, нормы и способы потребления. Эти различия влияют на все аспекты международного бизнеса и часто они мешают простому общению.

Даже хорошее знание иностранного языка недостаточно для эффективного общения с его носителями. Принадлежность к определенной нации, этносу, религии, социальной группе и профессиональному сообществу порождает и социокультурные различия, которые могут вызвать и определенные проблемы в общении.

Эффективное управление межкультурным интерфейсом является важнейшим источником конкурентного преимущества фирмы. Мене-