

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Уральская государственная юридическая академия»

Институт Государственного и Международного права

Кафедра философии и социологии

Реферат

Тема: «Конфликт в организации, управление конфликтами»

Выполнила: Студентка 232 группы ИГИМП

Вдовина Любовь Павловна

Проверил: К. соц. н., проф.

Глазырин Валерий Алексеевич

Екатеринбург, 2010

Содержание

Введение

1. Понятие конфликта, его сущность

1.1 Определение конфликта

1.2 Основные типы конфликтов

1.3 Поведение в конфликтах

1.4 Методы преодоления конфликтов

2. Специфика организационного конфликта

2.1 Принципы и условия существования конфликтов в организациях

2.2 Типы и этапы организационных конфликтов

2.3 «Трудные люди» и конфликты в организациях

2.4 Урегулирование и разрешение организационных конфликтов

Заключение

Список используемой литературы

Введение

Конфликт - важнейшая и неотъемлемая сторона взаимодействия людей в обществе, и потому даже самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях, а также лучшие методы управления не защитят от необходимости жить в условиях конфликтов. Поэтому нельзя не согласиться, что проблема, связанная с изучением конфликтов имеет право на существование.

Практика деятельности организаций свидетельствует, что современным руководителям необходимы глубокие знания и навыки по управлению конфликтами

и их прогнозированию. Управленец как человек, постоянно работающий с людьми, должен уметь предотвращать возникновение конфликта, выводить людей из состояния вражды, разрешать споры. В связи с этим необходимо подробно проанализировать все составляющие организационного конфликта, а также выявить способы решения конфликтных ситуаций.

Целью моего реферата является развитие представления об организационном конфликте как социально-психологическом процессе, характеризующимся определенными стадиями протекания, видами, а также наличием особых путей разрешения.

Для достижения цели я поставила следующие задачи:

ь Проанализировать имеющуюся литературу об организационных конфликтах;
ь Обобщить изученный материал, показав при этом особенности конфликтных ситуаций в организации;

ь Сделать соответствующие выводы об особенностях организационных конфликтов, принципах и условиях их существования, видах, этапах, а также способах их разрешения ;

Объектом исследования является конфликт как одно из состояний отношений людей.

Предметом исследования - процессы возникновения, протекания и разрешения организационных конфликтов.

Метод исследования - описательный (описание процессов возникновения, протекания, разрешения, видов и путей решения конфликтов, опираясь на прочитанную литературу).

Структура моей работы такова: введение, две главы, каждая из которых решает требуемое; заключение, список используемых справочных материалов и источников, с которыми я работала при исследовании данной темы.

1. Понятие конфликта, его сущность

1.1 Определение конфликта

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт -- явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности, избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу.

Эти подходы к эффективности организации в большой степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы, в основном, устраняют условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны

считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Как и у многих понятий в теории управления, у конфликта имеется множество определений и толкований. Мы определяем конфликт как противоборство двух или более сторон, обусловленное противоречивостью или несовместимостью их интересов и целей. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Характеристика конфликта:

1. Конфликт - вид социальных отношений (разновидность).
2. Конфликт - то, что является противоположностью сотрудничества (партнерства, кооперации).
3. Отношение как столкновение оппонентов.
4. Конфликт - это отношения как столкновение (противоборство) двух или более сторон (с целью завладения объектом) смысл которого в том, чтобы реализовать свои интересы за счет интересов оппонента.

Необходимо определить конфликтный состав:

1. Наличие как минимум двух противоборствующих сторон.
2. Всякий конфликт по своей сути - актуализированное противоборство (противоречие) между сторонами.
3. Наличие желаний (стремления) сторон получить выгоду, преимущества за счет своего оппонента.
4. Наличие позиционного и ресурсного дефицита.
5. Блокирование, устранение (уничтожение) оппонента как способ реализации своих целей.

1.2 Основные типы конфликтов

Существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликты могут быть:

- по источникам и причинам возникновения: объективные и субъективные, организационные, эмоциональные и социально-трудовые, деловые и личностные;
- по коммуникативной направленности: горизонтальные, вертикальные, смешанные;
- по составу конфликтующих сторон: внутрличностные (между родственными симпатиями и чувством долга руководителя), межличностные (между руководителем и его заместителем по поводу должности, между сотрудниками -- по поводу премии); между личностью и организацией, в которую она входит; между организациями или группами одного или различных статусов;
- по функциональной значимости: позитивные и негативные; конструктивные и деструктивные; созидательные и разрушительные;

- по формам и степени столкновения: открытые и скрытые, спонтанные, инициированные и спровоцированные, неизбежные, вынужденные, лишенные целесообразности;
- по масштабам и продолжительности: общие и локальные, кратковременные и затяжные, скоротечные и долгосрочные;
- по способам урегулирования: антагонистичные и компромиссные, полностью или частично разрешаемые, приводящие к согласию и сотрудничеству.

Охарактеризуем одну группу конфликтов - по составу конфликтующих сторон: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Однако, его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм -- ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать -- как несовместимые. Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия. Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например, женщина-руководитель давно планировала в субботу и воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни. Или агент по продаже рассматривает взятку как крайне неэтичный способ взаимодействия, но начальство дает ему понять, что продажа должна состояться, во что бы то ни стало. Многие организации сталкиваются с тем, что некоторые руководители возражают против их перевода в другой город, хотя это сулит им солидное повышение в должности и жаловании. Это особенно часто происходит в семьях, где и муж, и жена занимают руководящую должность или являются специалистами. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что

такой Внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Или представим, что два художника работают над одной и той же рекламой, но имеют разные точки зрения относительно способа ее подачи. Каждый старается убедить директора принять его точку зрения. Аналогичным, только более тонким и длительным, может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды, и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой. Как показал Хоторнский эксперимент, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его или ее все равно можно рассматривать, как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар -- изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между

такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Во время Хоторнского эксперимента, например, было обнаружено, что работники сообща решили работать ниже норм, установленных руководством. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство, но по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея окончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов «на свое место». Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это -- яркие примеры дисфункционального конфликта.

1.3 Поведение в конфликтах

Существует пять основных стратегий поведения при конфликте: конкуренция (или соперничество), сотрудничество, компромисс, уклонение, приспособление.

Рассмотрим рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека. Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Этот стиль можно использовать, если:

- исход конфликта очень важен для вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение -- наилучшее;
- чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
- взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не может вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.

Стиль сотрудничества можно использовать, если, отставив собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как требует более продолжительной работы. Цель его применения -- разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает его неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- основной целью является приобретение совместного опыта работы;
- стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Стиль компромисса . Суть заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен: обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо.

Такой подход к решению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;
- вас может устроить компромиссное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.

Стиль уклонения . Реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях:

- источник разногласий тривиален и несущественен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а поэтому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;
- знаете, что не можете или даже не хотите решить вопрос в свою пользу;
- у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;
- хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- пытаться решать проблему немедленно -- опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- подчиненные могут сами успешно урегулировать конфликт;
- у вас был трудный день, а решение этой проблемы может принести

дополнительные неприятности.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой или вы сможете заняться ею позже, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.

Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Считается, что этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существенен для вас, либо когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях:

- важнейшей задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
- считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- осознаете, что правда не на вашей стороне;
- чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Для более успешного разрешения конфликта желательно не только выбрать стиль, но и составить карту конфликта, разработанную австралийскими психологами Хеленой Корнелиус и Шошаной Фэйр (рис. 2).

Рис 2. Карта конфликта

Из схемы видно, что центральное место в ней отводится констатации той проблемы, которая вызвала противостояние конфликтующих сторон и требует своего решения. Затем отмечаются стороны, непосредственно участвующие в конфликте, их интересы и опасения относительно возможных потерь. Остается на карте место и для указания сторон, причастных к конфликту, который так или иначе затрагивает их интересы и вызывает озабоченность своими последствиями. Рассмотрим пример карты конфликта (рис. 3).

Рис 3. Пример карты конфликта

Составление такой карты позволит:

- ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций;
- создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;
- конкретизировать собственную точку зрения и понять точку зрения других;

- создать атмосферу эмпатии, т. е. даст возможность сторонам конфликта увидеть проблему глазами оппонента и признать его мнение;
- выбрать новые пути разрешения конфликта.

1.4 Методы преодоления конфликтов

Известны, пять основных стилей разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэйк и Джейа Мутон, один из способов разрешения конфликта -- это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходиться в возбужденное состояние, пусть даже им, занимаясь решением проблемы».

Сглаживание. Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все -- одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Влэйк и Мутон отмечают: «Можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: «Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошем, что проявилось здесь сегодня». В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что, в конечном счете, произойдет взрыв».

Принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения. Согласно Блэйку и Мутон, «конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника». Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив. Как отмечают Блэйк и Мутон, «такой компромисс

означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс -- это удовлетворенность тем, что доступно, а неупорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных».

Решение проблемы. Данный стиль -- признание различия *о мнениях готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Обсуждая этот стиль, Блэйх и Мутов отмечают, что «расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранять лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликт возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми. Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом»

Таким образом, в сложных ситуациях, не разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса» потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно.

2. Специфика организационного конфликта

2.1 Причины и условия существования конфликтов в организации

Организация - это сложное целое, которое включает в себя не только индивидов с различными статусами, социальными установками и интересами, но и различные социальные образования, стремящиеся занять более высокое место в структуре организации, изменить существующие нормы деятельности или систему отношений внутри организационной структуры. Кроме того, различные подразделения организации могут подвергаться управленческому воздействию в различной степени. Таким образом, имеют место неравенство в распределении ресурсов, а также различия в возможностях высшего руководства реализовать властные функции.

Являясь важнейшей ячейкой общества, организация соединяет и координирует поведение людей, специализирующихся на разных типах деятельности, включает их в единый трудовой процесс, решает не только производственные задачи, но и создает условия для развития своих членов. Здесь в среде непосредственного общения закладываются первоначальные представления людей, формируются мнения, закрепляются привычки, проявляются склонности, утверждается

общественная репутация работников.

Взаимные связи и отношения складываются не только на основе производственной деятельности, но и под влиянием реальных условий жизни: политических, психологических, нравственных и др. Людей сплачивают общие интересы, идеи, цели, нравственные нормы и принципы. Однако наряду с солидарностью в трудовом коллективе возникают и конфликтные ситуации.

Конфликт в организации - это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка; это столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентации. Они возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива.

Такое рассогласование происходит:

1) когда работник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему со стороны организации. Например, прогулы, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, некачественное выполнение своих обязанностей и т.п.; конфликт поведение урегулирование

2) когда требования, предъявляемые к работнику, противоречивы и неконкретны. Например, низкое качество должностных инструкций или непродуманное распределение должностных обязанностей может привести к конфликту;

3) когда имеются должностные, функциональные обязанности, но само их выполнение вовлекает участников трудового процесса в конфликтную ситуацию. Например, исполнение функций ревизора нормирования оценки, контроля. Организационные конфликты содержат проблемы, связанные в первую очередь с организацией и условиями деятельности. Ситуацию здесь определяют: состояние оборудования и инструмента, планирования и технической документации, норм и расценок, заработной платы и премиальных средств; справедливость оценки «лучших», «худших»; распределение заданий и загрузка людей; выдвижение и повышение и т. д. По оценке С.С. Фролова общей чертой всех организационных конфликтов является реальная или мнимая блокада потребностей (или препятствие удовлетворению потребностей) отдельного члена организации или социальной группы. Если блокада потребностей осознана членами организации или социальной группы и произошла идентификация источника блокады потребностей (например, члены группы осознали, что их значимые потребности блокированы представителями администрации), то далее следует реакция на блокаду, которая может быть двух типов - отступление или агрессия.

Отступление - это реакция на блокаду потребностей, которая сводится к кратковременному или долговременному отказу от удовлетворения этих потребностей. Очевидно, что при такой реакции на блокаду не происходит конфликта в организации. Отступление может быть двух видов:

* сдерживание - состояние, при котором индивид (или социальная группа) отказывается от удовлетворения потребности из страха, в надежде получить определенные блага в другой области (заменителей) или удовлетворить

потребность спустя какое-либо время более легким путем, с меньшими издержками. В этом случае индивид (социальная группа) перестраивает свое сознание, полностью подчиняясь требованиям ситуации, и действует с ощущением правильности отказа от удовлетворения потребности;

* подавление - уход от реализации целей при удовлетворении потребности под воздействием внешнего принуждения, когда индивид постоянно испытывает чувства несправедливости, обиды, возмущения, а также постоянное желание немедленного удовлетворения потребностей (или эти чувства существенно изменяют коллективное сознание группы), но эти чувства и желания загоняются вглубь и могут в любой момент выйти наружу в форме агрессии при определенных, благоприятных для этого условиях.

Агрессия - это ответная реакция на блокаду, которая может привести к конфликту. Агрессия - враждебная внутренняя установка или враждебный тип действий по отношению к другому индивиду (или другой социальной группе). Выражается она в поведении, направленном на нанесение физического и морального вреда или ущерба другому. Агрессивные действия вызывают ответную агрессивную реакцию у другого индивида (или социальной группы), и с этого момента начинается социальный конфликт. Но даже очень сильная агрессия может не привести к социальному конфликту, если она не вызывает соответствующей агрессивной ответной реакции. Социологи в структуре конфликтов обычно выделяют:

- 1) участников конфликта;
- 2) конфликтную ситуацию как базу конфликта;
- 3) поведение, направленное на разрушение намерений другой стороны;
- 4) границы конфликта.

Основные участники конфликта -- противодействующие стороны (оппоненты, противники). Это те участники, интересы которых несовместимы и которые совершают активные действия друг против друга. Они как бы составляют стержень конфликта. Если одна из сторон по какой-либо причине «выходит из игры», конфликт прекращается. Кроме непосредственных участников конфликта, существуют и другие участники, которые играют второстепенные, эпизодические роли. Среди них выделяют субъектов конфликта, которые могут влиять на ход конфликта в соответствии со своими интересами, и субъектов которые не преследуют собственных интересов и не влияют на исход противоборства как, например, люди, случайно втянутые в конфликт, толпа. Ими манипулируют другие для достижения своих целей.

Понятие конфликтной ситуации не совпадают с понятием конфликта, так как характеризует лишь предпосылку, почву для возникновения реального конфликта, включающего, кроме того, реальные действия сторон по отстаиванию своих интересов. Объективная конфликтная ситуация может сложиться как помимо воли и желания будущих противни так и быть созданной одной из сторон.

Говоря о природе конфликтных взаимодействий, социологи отмечают их кумулятивный характер, т.е. каждое агрессивное действие приводит к ответному действию или возмездью, причем более сильному, чем первоначальное. Конфликт

обостряется и охватывает все большее число членов организации или, переходя на внешний уровень, все большее количество организаций. Это может означать, что даже несущественное событие, стычка между представителями различных подразделений организации или между представителями различных структурных уровней организации (на пример, между руководителем и подчиненными) может по степенно привести к острому крупномасштабному конфликту.

Причинами, влияющими на возникновение конфликтных ситуаций в организациях, могут быть:

1. Распределение материальных благ и ресурсов. даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достичь целей организации.
2. Распределение социальных благ, выраженных в престиже, в оценке значимости человека или социальной организации, в социальной поддержке.
3. Различие или пересечение интересов членов организации. В данном случае интерес рассматривается как актуализированный мотив, возникающий у отдельного работника или социальной группы. Актуализация мотива происходит в результате появления реальных потребностей. На пример, работники одного отдела организации рассчитывают на вознаграждение за разработку перспективного проекта; в то же время и работники другого отдела организации также предполагают получить значимое вознаграждение, если в производство примут их проект. Столкновение различных интересов приводит к блокаде потребностей одного из отделов, конкуренции между ними, а в случае появления агрессии - и к конфликту.
4. Различные формы экономического и социального неравенства. Следует сказать, что само неравное распределение ценностей (вознаграждений, информации, власти, признания, престижа и т.д.) между отдельными членами организации, группами и подразделениями служит лишь основанием для возникновения конфликта. Самым важным моментом, провоцирующим возникновение и развитие конфликтной ситуации по причинам неравенства, следует считать осознание членами организации несправедливости распределения вознаграждения и сложившихся социальных отношений (прежде всего отношений власти - подчинения). Нередко даже полное неравенство в распределении вознаграждений (на пример, когда руководители получают заработную плату в не сколько раз больше, чем подчиненные, и пользуются льготами, не доступными подчиненным), а также при фактически властном произволе в отношении к подчиненным члены организации считают такое состояние дел вполне естественным, они не осознают блокирования их важнейших потребностей, и конфликтная ситуация не создается.
5. Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. На пример, руководитель производственного подразделения может объяснить низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро отремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной

службы может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались работники.

6. Различия в представлениях и ценностях. Индивидуальные и групповые ценности могут иметь разную значимость для членов организации. Так, одни работники считают ценностью интересную и содержательную работу, а другие ориентированы только на получение вознаграждения любым способом. Очевидно, что различие в ценностных ориентациях в ходе совместной деятельности может привести к конфликту.

Существуют несовместимые ценностные ориентации, обладатели которых практически всегда испытывают напряженность, потенциально агрессивны, являются потенциальным источником возникновения социального конфликта в организации. К таким несовместимым ориентациям можно отнести нацеленность на свободу поведения при осуществлении своей деятельности и жесткий всеобъемлющий контроль; ориентацию на использование собственных сил и на помощь и вмешательство извне и т.д.

7. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

8. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию с точки зрения других.

Однако каждая из этих причин может стать толчком, первым шагом к конфликту только при наличии определенных внешних условий. К этим условиям относятся, по мнению многих исследователей, следующие:

* технические условия конфликта, существующие в организации: наличие лидеров в конфликтующих группах, степень организованности и сплоченности группы в конфликте, наличие или отсутствие устойчивых коммуникаций, наличие определенных целей у участников конфликта и т.д.;

* политические условия: условия применения власти руководителем, осознание зависимости и степени неравенства подчиненными, условия подчинения исполнителей;

* социальные условия: жесткость или либеральность нормативной системы организации, соотношение между статусами и ролевыми требованиями, наличие неформальных групп, идентификация работников с группой, мобильность членов организации, степень институционализации участников конфликта и т.д.;

* психологические условия: эмоциональный настрой соперников, наличие устойчивой ориентации на противоборство, энергетика членов организации, попадающих в конфликтную ситуацию.

2.2 Типы и этапы организационных конфликтов

В социальной психологии существует многовариантная типология

организационного конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, конфликт может быть внутриличностным (между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя); межличностным (между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками); между личностью и организацией в которую она входит; между организациями и группами одного или раз личного статуса.

Возможны также классификации конфликтов по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу), по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и смешанные, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные.

Конфликты могут явиться результатом недостаточного общения и понимания, неверных предположений в отношении чьих-либо действий, различий в планах, интересах, оценках.

Конфликты различают и по их значению для организации, а также по способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы и организации.

Классифицируя организационные конфликты, исследователи (С.С.Фролов и др.) обычно выделяют конфликты внутриличностные, межличностные и социальные. Внутриличностный (психологический) конфликт затрагивает только структуру сознания личности (члена организации) и психику человека. Поэтому данный тип конфликта нельзя считать социальным конфликтом в чистом виде. Личностные конфликты не могут напрямую воздействовать на процессы, протекающие в организации, однако если они получают распространение и охватывают различные уровни управления в организации, возможны серьезные негативные последствия вплоть до невыполнения организацией своих задач и даже ее распада. Кроме того, личностные конфликты служат основой для межличностных и социальных конфликтов. Среди внутриличностных, или психологических конфликтов наиболее распространены ролевые и мотивационные конфликты.

1. Ролевые конфликты. Их основу составляют трудности выполнения членом организации своей роли, несоответствие ожиданиям, предъявляемым к члену организации, занимающему определенный статус в организации. Инициатором конфликта может быть как рядовой исполнитель, у которого работа вызывает раздражение и протест (что приводит к неудовлетворительной оценке его деятельности руководством организации или подразделения), так и руководитель, который не может или не хочет соответствовать ролевым требованиям или не выполняет нормативные указания или запреты. Причинами ролевых конфликтов в

организациях могут быть следующие:

- * недостаточная, слабая ролевая подготовка;
- * неудовлетворенность существующим статусом (например, работник считает, что он достоин более высокой должности);
- * неприятные моменты, сопутствующие выполнению работником своей роли (монотонная, нервная, грязная работа);
- * предъявление противоречивых требований к результатам работы, что вызывает неопределенность ролевых ожиданий;
- * двойственность при выполнении социальных ролей (или двойные стандарты деятельности);
- * завышенность предъявляемых требований с точки зрения работника;
- * несовместимость ролевых требований с потребностями, установками и ценностями работника.

2. Мотивационные конфликты. В основе таких личностных конфликтов лежит недостаточная или неправильная мотивация индивида в организации а также неудовлетворенность работой, условиями труда, неуверенность в собственных силах и т.д. Этот конфликт может быть внутриличностным в том случае, если индивид не идентифицирует причину неудовлетворенности с действиями конкретных социальных объектов своего окружения.

Межличностный (социально-психологический) конфликт - наиболее распространенная форма конфликта в организациях. Как правило, это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, место службы, рабочую силу, одобрение проекта и т.п. Межличностный конфликт также может проявляться в столкновении различных типов характера и темперамента.

Межличностный конфликт имеет две разновидности в зависимости от широты зоны разногласий:

- 1) конфликт охватывает двух или более членов организации, каждый из которых не представляет группу, т.е. группы не задействованы в конфликте. Это наиболее часто встречающийся тип конфликта (называемый «лицом к лицу»), который может возникать по причинам, как связанным с организационной деятельностью, так и не связанным с процессом производства продукции.
- 2) конфликт затрагивает отдельного работника и социальную группу. Такой конфликт начинается с негативных отношений между отдельными личностями, а группа представляет одну из сторон в конфликтном взаимодействии. Конфликт будет действительно межличностным в том случае, если работник (как конфликтующая сторона) считает, что вступил в конфликтное взаимодействие не с группой, а с отдельными членами. Так, подразделения организации и социальные группы устанавливают для себя нормы поведения и объемы работ, и каждый работник должен их соблюдать для того, чтобы органично войти в неформальные группы, удовлетворяя тем самым свои потребности. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельного работника, может возникнуть конфликт. В частности, если кто-то хочет заработать больше, работая больше или перевыполняя норму, или кто-то желает работать меньше, чем остальные, то в обоих

случаях группа предпримет меры социального контроля и давления против как «чрезмерного» усердия, так и резкого снижения интенсивности труда.

Возможен конфликт между отдельным членом организации и социальной группой, если он занимает позицию, отличающуюся по ряду параметров от позиции группы. Например, на собрании руководителей подразделений обсуждается вопрос об увеличении объема продаж. Большинство считает, что этого можно добиться путем снижения цены. Но руководитель одного из подразделений организации твердо убежден, что такая тактика может привести к уменьшению прибыли и создаст впечатление на рынке, что продукт, производимый организацией, более низкого качества, чем у конкурентов. В этом случае между ним и другими руководителями возможен межличностный конфликт.

Межличностный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя, когда необходимо обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры, присущие данной организации. Если при этом руководитель принимает жесткие решения, не популярные среди подчиненных, группа может выступить против решений руководителя.

Выделяют следующие типы межличностных конфликтов:

1. Конфликты как агрессивная реакция на блокаду потребностей в достижении значимых целей трудовой деятельности. Например, неправильное с точки зрения работника решение производственной проблемы, борьба руководителей за дефицитные ресурсы, несправедливое вознаграждение со стороны руководителя и т.д. Все эти конфликты касаются только сферы трудовых взаимоотношений.
2. Конфликты как агрессивная реакция на блокаду личностных потребностей связанных напрямую с производственной деятельностью. К конфликтам этого типа относятся конфликты из-за «несправедливого» распределения заданий между работниками, претендующими на определенную должность при наличии одной вакансии, и т.д.
3. Конфликты, связанные с контролем за соблюдением групповых или организационных культурных норм, возникают, когда работник занимает позицию, отличающуюся от позиции группы; следует нормативным образцам, отличающимся от групповых нормативных образцов; не выполняет нормативные требования, связанные с его статусом в организации, и т.д.
4. Личные конфликты, связанные с несовместимостью ценностей, установок, ориентации отдельных членов организации, не связанных непосредственно с производственным процессом в организации.

Социальный конфликт возникает в тех случаях, когда интересы некоторого числа членов организации, образующих формальную или неформальную группу (т.е. социальную общность, способную на совместные скоординированные действия), вступают в противоречие с интересами другой социальной группы, не включающей в себя работников из первой группы. Основой межгруппового конфликта весьма часто бывает межличностный конфликт, так как индивиды всегда пытаются получить поддержку и ресурсы со стороны своего социального окружения.

Конфликты в организации классифицируются также по степени открытости конфликтных взаимодействий. В этом случае различают открытые и скрытые формы конфликта.

Открытые конфликты развиваются в форме открытого противостояния. Здесь все взаимодействия противоборствующих сторон обозначены и предсказуемы. О таких конфликтах известно и высшему руководству организации, и любому ее работнику. Конфликтные взаимодействия проявляются при этом в виде прямых протестов, косвенных акций (подстрекательства), открытых взаимных обвинений, открытого пассивного сопротивления (невыполнение заданий или невыход на работу) и т.д. В зависимости от ситуации реакция соперника может быть открытой или скрытой. Скрытые конфликты составляют основную часть конфликтных взаимодействий. Это - злостные конфликты. Они недоступны непосредственному наблюдению, поскольку соперники пытаются подавить соперника или навязать ему свою волю, используя факторы неожиданности или неизвестности. Скрытые конфликты разделяют на два вида.

1. Конфликты, включающие в себя те же действия, что и при открытом конфликте, но не манифестируемые, информация о которых до определенного момента сведена до минимума. К таким скрытым действиям следует отнести отказ в поддержке (под разными предлогами), регулирование производительности, утечку информации, саботаж, предоставление невыгодной работы (так как якобы ее некому больше выполнять) и т.д. При этом одна из сторон занимает позицию отстраненности, неведения, предоставления ненужной или даже вредной по последствиям помощи. Очень часто вред сопернику наносится через третьи лица или со ссылкой на высшие инстанции.

2. Психологические конфликты, в которых соперники (или один из соперников) пытаются воздействовать на цели, видение ситуации и способы достижения целей. При этом каждый пытается навязать сопернику свою точку зрения таким образом, чтобы либо подавить стремление соперников к сопротивлению, либо представить конфликтную ситуацию в выгодном для себя свете.

Одним из способов психологического воздействия на соперника в конфликте могут быть угроза, запугивание или постоянное воздействие на психическое состояние соперника с помощью силовых средств (психологическое подавление).

Другой способ психологического воздействия - попытки замаскировать свои действия, обмануть, запутать соперника. Это скрытая, завуалированная, но чрезвычайно активная борьба преследует цель навязать противнику невыгодный ему образ действий и одновременно выявить его стратегию, т.е. видение ситуации соперником (или «плацдарм»), формирование цели по отношению к противоборствующей стороне и, наконец, выбор способа воздействия на противника в соответствии с поставленной целью.