Конфликты в организации

*Калмыцкий государственный университет имени Б. Б. Городовикова, Россия, г. Элиста, **Кускеева Ольга Окаевна**, Студентка 2 курса, Экономического факультета*

Работающие в организациях люди различны между собой. Соответственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

В среднем руководители тратят около 20% своего рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов. Чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо знать, какие конфликты бывают, как они возникают и протекают, как эти конфликты можно устранить.

Ключевые слова и фразы: конфликт; конфликтные ситуации; разрешение конфликта; внутриличностный конфликт; межличностный конфликт; конфликт между личностью и группой; межгрупповой конфликт.

Конфликты в организации

Конфликт - это столкновение..., противоречие..., борьба…, противодействие... (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов) в силу противоположности.., несовместимости.., противостояния... - с точностью до формулировки у различных авторов.

Вот что говорит в предисловии к своей книге «Конфликтология» В.И. Андреев: «... без умения постоять за себя, выйти победителем из конфликтной ситуации, спора, без умения вести переговоры человеку просто невозможно выстоять, выжить в этом мире».

Наиболее характерными признаками конфликтных ситуаций в трудовых коллективах являются:

а) факты унижения достоинства личности в официальной или неофициальной обстановке;

б) резкое изменение в отношении к работе (функциональным обязанностям);

в) факты уклонения от выполнения указаний, распоряжений непосредственных (вышестоящих) начальников;

г) обоюдное или одностороннее словесное или физическое оскорбление;

д) замкнутость, уединение, подавленность отдельных лиц;

е) формальная постановка работы по управлению персоналом;

ж) негативные суждения об окружающей обстановке, о жизни и деятельности сослуживцев и должностных лиц.[2]

Существуют четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ. 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.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. 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.

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.[4]

Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящихся в оппозиции друг к другу с позиций целей, расположений, ценностей или поведения. Это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта. Индивиды, вступившие в межличностный конфликт, имеют пять возможных путей выхода из него. Если на основе двух переменных (интерес к себе и интереса другим) построить матрицу, то, измеряя в каждом из случаев «интерес» как низкий или высокий, можно выявить следующие стили разрешения межличностного конфликта (рис. 1).

Рис.1. Стили разрешения межличностного конфликта

Стиль, предполагающий уход от конфликта, связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими по его разрешению. Обычно в этом случае человек пытается стоять в стороне от конфликта, стремится стать нейтральным. Использование такого стиля может означать решение индивида дать конфликту возможность развиваться.

Стиль разрешения конфликта силой характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, однако без учета позиций другой стороны. Это стиль типа «выигрыш - проигрыш». Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Однако у окружающих складывается неблагоприятное впечатление об индивиде, использующем этот стиль.

Стиль сотрудничества отличается как высокой степенью личной вовлеченности в него, так и сильным желанием объединять свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая из сторон.

Стиль разрешения межличностного конфликта, побуждающий войти в положение другой стороны, представляет собой поведение, в основе которого лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Этот стиль типа «невыигрыш - выигрыш» носит оттенок альтруизма. Данный стиль может выражать долгосрочную стратегию в целях развития у других ориентации на кооперацию по разрешению межличностного конфликта.

Стиль компромисса заключается в таком поведении в ходе разрешения межличностного конфликта, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон. Реализация данного стиля связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на определенные уступки. Компромисс широко используется в разрешении конфликта.[3]

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.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. 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.

МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты (рис. 2.). 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.

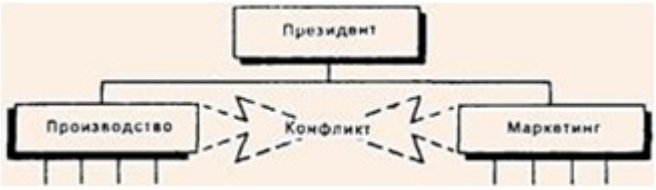

Рис.2. Межгрупповой конфликт.

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 по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. Это - яркий пример дисфункционального конфликта.[4]

Список используемой литературы:

1.Управление персоналом: учебник для вузов/ под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М.:

Юнити, 1998.

2.Ладанов И.Д. Практический менеджмент. -М.: Корпоративные стратегии, 2004.

3. Лысов О.Е. Менеджмент: Учеб.пособие / СПбГУАП. СПб., 2004.

4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.- М.: ДЕЛО, 1997.