Федеральное агентство по образованию

Сочинский Государственный Университет туризма и Курортного дела

Институт экономики и менеджмента

Кафедра “Менеджмента”

**РЕФЕРАТ:**

по дисциплине «Теория организации»

на тему: «Конфликт в организации и управление конфликтами»

Выполнила:

Коваленко А.Н.

Сочи 2006

**Конфликт в организации и управление конфликтами**

Организационные конфликты.

Причины возникновения конфликта и его протекание.

Управление конфликтом в организации.

*Организационные конфликты.* Наверное, каждому из вас доводилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Повседневная жизнь буквально пронизана ими. Практика деятельности организаций свидетельствует, что современным руководителям необходимы глубокие знания и навыки по управлению конфликтами, их прогнозированию. Управленец как человек, постоянно работающий с людьми, должен уметь предотвращать возникновение конфликта, выводить людей из состояния вражды, разрешать споры.

Современная наука управления признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации. Что же такое конфликт?

Как и многие понятия в теории, социологии и психологии управления, конфликт имеет немало различных определений и толкований. Многие специалисты дают ему такое определение: «Конфликт – (от лат. conflictus – столкновение) – столкновение сторон, мнений, сил, перерастание конфликтной ситуации в открытое столкновение; борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба и уничтожение соперника».

Но здесь конфликт ассоциируется с враждой и конфронтацией. Между тем конфликт – это не обязательно негативное явление. Многие социологи и политологи считают, что общество не может существовать без конфликтов. Наиболее отчетливо этот подход представлен в трудах Г. Зиммеля, Р. Дарендорфа, Л. Козера. Отечественный социолог И.Д. Ладанов считает, что конфликт помогает участникам трудового процесса, когда они попадают в конфликтные ситуации, лучше осознать цели организации, обратиться с своим неиспользованным резервам и сделать многое для того, что кажется невозможным в обычных условиях. По мнению К.А. Радугина, конфликт – это не аномалия или дисфункция в деятельности организаций, а норма отношений между людьми, необходимый элемент жизни, дающий выход социально-психологической напряженности и порождающий изменения в деятельности организации. Поэтому различают два теоретических подхода к понятию конфликта.

1. Конфликт – это столкновение, противоречие, борьба, противодействие (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов). Соответственно, конфликт социальный – попытка достижения вознаграждения путем подчинения, навязывания своей воли, удаления или даже уничтожения противника, стремящегося достичь того же вознаграждения. От конкуренции конфликт отличается четкой направленностью, наличием инцидентов, жестким ведением борьбы. Таким образом, сторонники этого подхода описывают конфликт как явление негативное. Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют «управлением конфликтом», «управлением конфликтной ситуацией«. Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

2. Конфликт – это система отношений, процесс развития и взаимодействия, заданные различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности). Сторонники этого подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития организации, любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады.

Второй подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизацию взаимодействия, теоретически обосновывая развитие конфликта как саморегулирующегося механизма. Вместо «решения», «разрешения» и других подобных терминов применяют термин «преодоление», подразумевая, что конфликт не ликвидируется, но обеспечивает развитие, усиливая в организации дифференциацию, прежде всего профессиональную, а в обществе — социальную стратификацию, что и лежит в основе социальной и организационной стабильности. Он трансформируется в другие конфликты, менее разрушительные, в других сферах, других социальных измерениях. Данный подход не отрицает возможность и даже конструктивность политической и административной манипуляции (не всякой) в начальных фазах конфликта, но основывается, прежде всего, на обеспечении информационной полноты взаимодействия субъектов и необходимом риске, обеспечивающем возможность перехода в его последнюю фазу.

Конфликтология выработала две модели описания конфликтов: процессуальную и структурную. В процессуальной модели акцент делается на динамике конфликта, зарождении конфликтной ситуации, переходе конфликта из одной фазы в другую, формах конфликтного поведения, исходе конфликтного взаимодействия. Структурная модель описывает условия, лежащие в основе конфликта, определяет его пара метры и основные черты.

Большинство социологов сходится на том, что конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами. Субъектами конфликтного взаимодействия в организации вы ступают как отдельные индивиды, так и социальные группы. Их обычно обозначают как «оппонентов». При этом каждая из сторон стремится к тому, чтобы была принята ее точка зрения или ее цель, препятствуя другой стороне делать то же самое. Конфликт – это особый тип взаимодействия субъектов организации (оппонентов), столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которое люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действий на фоне проявления эмоций. Основой любого конфликта является накопившиеся противоречия, объективные и субъективные, реальные и кажущиеся.

Наиболее конфликтогенной в социальных взаимодействиях является сфера управления и управленческих отношений. В процессе осуществления управленческих функций в различных областях социальной действительности проявляются условия, в которых объективно и субъективно формируется конфликтность. Управление как один из самых сложных видов социальных отношений, связано с большим количеством проблем и противоречий, создающих систему предпосылок конфликтности в этой сфере. Объективные предпосылки возникновения конфликтов в сфере управления коренятся в субъективных различиях восприятия социальных норм людьми, в их индивидуальной неповторимости отношений к процессам целенаправленной, скоординированной работы и совместного труда. В процессе таких отношений мотивация и интересы субъектов управления не всегда совпадают, часто бывают противоположными и по раз ному осознаются. Это приводит к формированию конфликтности.

Итак, под конфликтами в сфере управления необходимо понимать конфликты, возникающие в системах социально го взаимодействия субъектов и объектов управления. Источниками любых конфликтов в сфере управления являются противоречия, которые переходят в конфликт, как только для этого сформируются определенные условия и возможности. Каждому виду и типу конфликтов соответствуют свои, специфические противоречия. Эти противоречия, в конечном счете, обусловлены структурой и содержанием социального взаимодействия – спецификой управления.

*Сущность конфликта в современной 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 струю туре организации, изменить существующие нормы деятельности или систему отношений внутри организационной струю туры. 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.;

2) когда требования, предъявляемые к работнику, противоречивы и неконкретны. Например, низкое качество должностных инструкций или непродуманное распре деление 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 техдокументации, 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 ответ ной реакции.

Социологи в структуре конфликтов обычно выделяют:

1) участников конфликта;

2) конфликтную ситуацию как базу конфликта;

З) 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 возмездию, причем более сильному, чем первоначальное. Конфликт обостряется и охватывает все большее число членов организации или, переходя на внешний уровень, все боль шее 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.

*Виды (Типы) конфликтов в организации.* В социальной психологии существует многовариантная типология 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 находящихся 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 из 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, сопутствую 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 с 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 от носятся 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 –зтлеющие 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, ин формация о которых до определенного момента сведена до минимума. К таким скрытым действиям следует отнести отказ в поддержке (под разными предлога ми), 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.

Результатом психологического воздействия может быть чувство неуверенности недоверия, страха или досады у соперника, что поглощает всю его энергию, изменяет мотивацию, а также заставляет просто идти на поводу у противника. Очень часто после успешного психологического воздействия и применения способов рефлексивного управления соперник не в состоянии отвечать на конфликтные действия.

В социологии конфликта особое значение имеют такие понятия, как конфликтогенность, конфликтная ситуация, инцидент, конфликтная технология, конфликтные последствия. Важным элементом конфликтной ситуации и конфликта являются их движущие силы, т.е. стимулы и мотивы поведения участвующих в конфликте индивидов.

Важное значение имеет также знание индивидуальных особенностей людей, их склонность или предрасположенность к конфликтным отношениям с другими. К таким особенностям можно отнести:

• неадекватную (завышенную или заниженную) самооценку своих возможностей и способностей;

• стремление во что бы то ни стало доминировать;

• консерватизм мышления, взглядов, убеждений нежелание преодолеть устаревшие традиции;

- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях;

- необоснованный и не аргументированный критический настрой;

- такие эмоциональные качества личности, как агрессивность, тревожность, упрямство, раздражительность, болезненная обидчивость.

*Причины возникновения конфликта и его протекание.* Причина – это первичный толчок для развития конфликта. На причину конфликта постоянно ссылаются его участники, и с этой точки зрения она представляет собой как бы оправдание собственных действий членов организации, втянутых в конфликт, и в то же время – источник постоянной подпитки конфликтной ситуации эмоциональной энергией (С.С.Фролов).

Участники конфликта практически всегда воспринимают его причины эмоционально, испытывают чувство несправедливости, обиды, неудовлетворенности (это вовсе не означает, что сам конфликт будет эмоциональным, нерациональным). Эмоциональный оттенок обусловливает непредсказуемость течения даже рационального конфликта и часто не позволяет осмыслить и устранить его причины.

В возникновении конфликтов можно выделить две стороны – объективную и субъективную. Объективное начало в возникновении конфликтов связано со сложной, противоречивой ситуацией, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности – такого рода проблемы относятся к числу потенциально конфликтогенных, т. е. объективно являются той почвой, на которой легко возникают напряженные ситуации. Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроя, характеров, сложившихся в коллективе отношений и наших призывов к взаимопониманию и сдержанности вероятность возникновения конфликтов довольно велика. Не редко конкретные ситуации создают своего рода преграды на пути удовлетворения наших устремлений и желаний. Со многими из них мы миримся, считая их естественными и неизбежными. Проблема начинается тогда, когда эти пре грады вызывают у нас протест: принятое решение кажется ошибочным, поведение кого-то из коллег неприемлемым, оценка нашего труда неправильной и т.д.

Начало конфликта связано с тем, что человек пытается доказать свою точку зрения, приводит аргументы в пользу своей позиции, переубеждая оппонента. Кто является этим оппонентом? Конкретный человек или – реже – группа людей протеста: руководитель принявший соответствующее решение, работник, который подвел своих товарищей, и так далее. Оппонентом может также оказаться человек, на которого вступающий в конфликт возлагает ответственность за создавшуюся ситуацию, хотя мера его «вины» проблематична.

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.

З. 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 (например, 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 под чиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать 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 воз награждения 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.

*Протекание конфликта в организации.* Ни один конфликт в организации не начинается сразу. Обычно выделяют следующие стадии протекания конфликта:

1) латентную стадию (предконфликтная ситуация),

2) стадию открытого конфликта,

3) стадию разрешения конфликта.

На латентной, т.е. скрытой, стадии возникают уже все основные элементы, образующие структуру конфликта, его причины и главные участники, т.е. налицо основная база предпосылок для конфликтных действий, в частности, определенный объект возможного противостояния, наличие двух сторон, способных одновременно претендовать на этот объект, осознание одной или обеими сторонами ситуации как конфликтной. Зарождение каждого конфликта связано с наличием объекта, обладание которым, достижение или принадлежность к которому вызывает ограничение потребностей двух (или более) субъектов, втягиваемых в конфликт. Этот объект должен быть принципиально неделимым или казаться таковым в глазах соперников. Обычно этот объект может быть поделен и на основе переговоров, но в момент зарождения конфликтной ситуации путей к этому соперники не видят и их агрессия направлена друг на друга.

В предконфликтной стадии отсутствуют инцидент и открытые конфликтные взаимодействия, но именно здесь начинаются скрытые конфликтные взаимодействия. Хотя члены организации и социальные группы имеют достаточно подробные сведения друг о друге, до предконфликтной стадии они, как правило, не оценивают другие группы или членов организации как потенциальных соперников в конфликте. Такая оценка осуществляется только на конфликтной стадии.

В свою очередь, в развитии предконфликтной ситуации выделяют несколько этапов.

1. Определение причин конфликта, когда члены организации определяют, кто блокирует их потребности и какова доля их участия в этом процессе. Так, руководитель может определять, кто именно из подчиненных противодействует его распоряжениям, какова степень их сплоченности, имеются ли возможности совместных действий; в ходе конфликта каждая из соперничающих групп определяет степень воздействия другой группы на их по пытки достигать своих целей и т.д.

2. Оценка ресурсов и возможностей соперников (например, члены группы узнают, что их соперники обладают прочными связями с руководством своей организации или с организацией более высокого уровня). Оценка имеет важное значение для развития всего конфликта, так как в случае неблагоприятной для себя оценки возможностей соперника социальная группа или индивид могут отказаться от конфронтации, отступить. Оценка предшествует мобилизации ресурсов (финансовых, материальных, информационных и т. д.), которая является первым шагом в осуществлении конфликтных взаимодействий.

3. Поиск сторонников и союзников в конфликте. В организации, характеризуемой достаточно тесными связями между структурными единицами, поиск сторонников происходит практически в любом конфликте. Это объясняется тем, что вступивший в конфликт ищет у членов организации поддержки или сочувствия в отношении своего положения или своих действий. Например, как правило, подчиненный, вступивший в конфликт с руководителем, начинает апеллировать к коллегам, рассказывать о своих проблёмах и других подразделениях, представляя конфликтную ситуацию в выгодном для себя свете. В то же время руководитель может разъяснять подчиненным свою позицию в отношении конфликтующего подчиненного, конечно же, в определенном ключе.

4. Скрытые конфликтные взаимодействия, которые включают маскировки, провокации и другие способы психологического воздействия на соперников.

Суть предконфликтной стадии – подготовка открытых конфликтных взаимодействий, расширение зоны конфликта, т.е. вовлечение в конфликтную ситуацию других подразделений организации и отдельных личностей. Для этой стадии характерен особый психологический настрой – социальная напряженность, которая обусловлена чувством неудовлетворенности и угрозы, повышением эмоциональной возбужденности, нарушением механизмов регуляции поведения.

Вместе с тем, именно на этой стадии может быть эффективна профилактика конфликта, т.е. такая организация жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. Ведь предконфликтная ситуация обычно возникает постепенно, и здесь особенно важно верно сориентироваться и применить нужный прием, сделать необходимый ход.

Для предупреждения конфликта важно знать не только, что делать, но и как добиться развития проблемной ситуации в конструктивном направлении. Соответственно, технология предупреждения конфликта – это совокупность знаний о способах, средствах и приемах воздействия на предконфликтную ситуацию, а также последовательность действий оппонентов и третьих лиц, в результате которых раз решаются возникшие противоречия.

Стадия Открытого конфликта отличается двумя признаками, появление которых свидетельствует о наступлении непосредственно конфликта. Первый – наличие ясно выраженной установки на борьбу с соперником. При отсутствии такой установки полномасштабный конфликт не разгорится, так как члены группы будут отказываться от конфликтных действий в силу боязни, равнодушия, расслабленности или других причин. Установка на борьбу особенно важна для лидеров групп, цель которых – поддерживать стремление к противоборству у остальных членов групп. Второй признак – наличие инцидента, т.е. ярко выраженных столкновений между соперниками. При этом используются следующие ресурсы:

• ресурсы принуждения включающие в себя материальные средства, силовые ресурсы, статусные ресурсы (на пример, должности в организации);

• авторитет и экспертные качества, к которым, в частности, относятся эксклюзивные знания, способности и интуиция;

• все значимые, влиятельные и авторитетные связи, которые имеют какое-либо отношение к данной конфликтной ситуации;

• престиж и общественное мнение членов организации

• информационные ресурсы, которые актуальны, нужны и могут быть использованы в данной конфликтной ситуации.

Для введения ресурсов в конфликтную ситуацию используется открытость границ системы, нормы культуры организации и коммуникационные каналы.

На следующем этапе развития конфликта происходит значительное усиление интенсивности конфликтных взаимодействий. Если причина не исчезает и конфликт не удается погасить усилиями управляющих подразделениями и высшего руководства, он переходит на эмоциональный уровень, когда соперники испытывают сильную неприязнь друг к другу.

Признаком перехода скрытой стадии конфликта в открытую является переход сторон к конфликтному поведению. Как отмечалось выше, конфликтное поведение представляет собой выраженные вовне действия сторон. Их специфика как особой формы взаимодействия состоит в том, что они направлены на блокирование достижения противником его целей и осуществление своих собственных целей.

Другими признаками конфликтных действий являются:

• расширение числа участников;

• нарастание числа проблем, образующих комплекс при чин конфликта, переход от деловых проблем к личностным;

• смещение эмоциональной окраски конфликта в сторону темного спектра, негативных чувств, таких как не приязнь, ненависть и т.п.;

• возрастание степени психической напряженности до уровня стрессовой ситуации.

Разрешение конфликта. При обоюдном стремлении сторон к снятию возникшего напряжения, взаимным уступкам и восстановлению сотрудничества, конфликт вступает в стадию разрешения и завершения.

Частичное разрешение конфликта достигается, когда прекращается внешнее конфликтное поведение сторон, но еще не преобразуется внутренняя, интеллектуальная и эмоциональная сфера, породившая конфликтное поведение. Так, конфликт разрешается не полностью, лишь на поведенческом уровне, когда, например, применяются административные санкции к обеим сторонам конфликта, а объективная причина конфликта не устраняется.

Полное разрешение конфликта достигается тогда, когда преобразуются оба компонента конфликтной ситуации – и на внешнем, и на внутреннем уровнях. Такой результат достигается, например, при удовлетворении всех справедливых требований конфликтующей стороны или обеих сторон путем изыскания дополнительных ресурсов.

Конфликт далеко не всегда проходит все указанные стадии: латентную (скрытую), открытую и разрешительную. Так, объективно сложившаяся конфликтная ситуация может быть не замечена, не осознана теми, чьи интересы она ущемила. Тогда конфликт не начнется. Конфликт не начнется также в том случае, если вслед за возникновением его объективных причин они тотчас же устраняются.

Отметим также, что в большинстве случаев прекращение конфликтных взаимодействий означает лишь подавление конфликта или переход к новому конфликту при ином соотношении ресурсов противодействующих сторон. Например, руководитель с помощью властных средств воздействия на подчиненных добивается прекращения их противодействия его решениям. Но такое положение весьма неустойчиво, поскольку конфликт между руководителем и подчиненными просто загоняется вглубь, но нисколько не продвигается по пути разрешения.

*Управление конфликтом в организации.* Итак, конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами (индивидами или группами). Каждая из сторон стремится к тому, чтобы была принята ее точка зрения или ее цель. При этом она препятствует другой стороне делать то же самое. Поэтому конфликт зачастую ассоциируется с угрозами, агрессией, враждебностью, прочими эмоционально ми проявлениями. Естественно, что широко распространено мнение: конфликт всегда нежелателен и его необходимо незамедлительно разрешать, чтобы не допустить разрушения человеческих взаимоотношений.

Конфликты могут иметь как рациональную так и эмоциональную природу. В зависимости от этого выделяют управление конфликтами на основании:

• целенаправленного воздействия на причины и условия конфликта;

• изменения установок и ценностных ориентаций соперников.

Эти виды управления конфликтом, по С.С.Фролову, реализуются в различных способах: организационных, социо-культурных и социально-психологических.

Организационные способы управления конфликтом характеризуются целенаправленным воздействием управленческих органов на подразделения организации и отдельных личностей, причем основное внимание придается изменению структуры, связей или технологии этих подразделений. Цель таких воздействий – ослабление конфликтных взаимодействий или локализация конфликта, а нередко и полное гашение конфликта (например, с переходом к сотрудничеству). Важным моментом при выборе конкретного организационного способа разрешения конфликта является учет природы конфликта (рациональный или эмоциональный) и его причин. Основными организационными способами разрешения конфликта являются следующие.

1. Образование подгрупп внутри конфликтующих сторон, когда структурное подразделение целенаправленно разбивается на ряд автономных образований с различными, но пересекающимися целями. Смысл этого приема – снижение сплоченности одной из сторон конфликта. При успешном формировании подгрупп члены каждой из них будут идентифицировать себя только со своей подгруппой, осознавать себя членами подгруппы, отделенными от других подгрупп. В конечной счете это приводит к ослаблению целеустремленности в конфликтных взаимодействиях и сокращению степени участия членов подгрупп в конфликте. Такой способ управления конфликтом час то применяется для уменьшения интенсивности конфликта между администрацией и подчиненными.

2. Введение независимых контролирующих элементов, когда создаются комиссии по разрешению спорных вопросов, экспертные советы или независимые группы, которые призваны осуществлять связь между противоборствующими сторонами, склоняя их к примирению. В зависимости от характеристик конфликтной ситуации (характера причин, остроты или длительности) такое управление может преследовать цели:

• затягивания времени для прохождения критической точки конфликта, после чего возможно более эффективное воздействие на соперников;

• поиск компромисса на основе переговоров членов не зависимой группы со всеми участниками конфликта.

З. Замена лидеров или руководителей отдельных групп, подразделений. Отсутствие лидера, организующего конфликтные взаимодействия, как правило, приводит к на рушению координации действий в отношении соперника. При этом у рядовых членов группы появляется желание исключить возникающую неопределенность в собственных действиях путем или выхода из конфликтной ситуации, или поиска нового лидера, способного отстаивать интересы группы. Это явление может стать основой эффективного управленческого воздействия на поведение членов организации.

4. Перемещение членов организации из одной структурной единицы в другую. Этот исключительно организационный способ заключается в замене наиболее активных членов конфликтующих групп. Здесь важно учитывать пространственный принцип перемещения, т.е. зачастую до статочно разделить членов конфликтующих сторон по территориальному признаку, чтобы снизить интенсивность конфликтных взаимодействий или вообще погасить конфликт.

5. Изменение содержания труда. При использовании данного способа происходит переключение интересов с конфликта на выполнение работы, достижение целей при выполнении заданий. Конечно, таким образом очень редко удается погасить конфликт, однако достигается ослабление его интенсивности, прохождение критической точки конфликта.

Социологические и культурные способы управления конфликтами. В данном случае объектом управленческого воз действия являются социальные отношения между членами организации, а также социальные нормы организации, ценности ее членов, коммуникационные сети. К социологическим и культурным способам управления конфликтами относятся следующие.

1. Изменение содержания властных отношений. Прежде все го, следует изменить формы применения власти и управленческого контроля за деятельностью членов организации. Особенно эффективно изменение форм власти, что позволяет руководителю организации гибко воздействовать на конфликтную ситуацию. В этом случае конфликтная ситуация изменяется в результате ухода от агрессии благодаря прекращению блокирования потребностей путем изменения способа воздействия на индивида. Прежняя ситуация блокирования становится не актуальной, а замещающая ситуация еще не осмыслена и не рационализирована, в связи с чем возникает иллюзия отмены блокирования. Это обстоятельство дает возможность руководителям воздействовать на причины конфликта и установки противоборствующих сторон, приближая ситуацию конфликта к разрешению или гашению.

2. Изменение отношений зависимости. Блокирование потребностей каждой из конфликтующих сторон связано с отношениями зависимости. При этом зависимость представляется как способность одной из сторон совершать действия, препятствующие удовлетворению потребностей другой стороны. При рациональном конфликте ликвидация блокирования потребности или перенос этого блокирования на другую потребность может привести к снижению интенсивности конфликтных взаимодействий. Еще более сильным средством управления конфликтной ситуацией является перевод отношений односторонней зависимости в отношения взаимозависимости, что может стать путем к взаимному компромиссу и последующему гашению конфликта.

З. Изменение структуры неформальной социальной группы. Изменение структуры неформальных отношений одной из конфликтующих сторон может ослабить ее сплоченность или привести к возникновению новых неформальных групп, которые изменят степень включенности конфликтующей стороны в конфликтную ситуацию. Для этого важно выявить неформальные группы или коалиции, выяснить основу существования неформальной группы (решение производственных вопросов неформальны ми методами, родство, старые связи и знакомства, общее недовольство возникшей ситуацией), определить неформальных лидеров. После этого появляется возможность изменить отношения между членами неформальной группы путем введения, объекта неопределенности в деятельность группы, перемещения неформальных лидеров, изменения ценностных групповых ориентации или степени группового неформального контроля за действиями членов данной группы.

4. Изменение системы ценностей. Наиболее типичные при чины конфликтов в организации – различие в ценностных ориентациях или пересечение интересов членов организации. Для гашения, локализации и даже разрешения конфликта весьма важно изменить отношение к ценностям в конфликтующих группах. Это удается путем демонстрации более значимых ценностей или выгод, пропаганды, личного воздействия со стороны руководите лей организации, имеющих целью отодвинуть на второй план ценности, составляющие причину конфликта.

5. Введение и принятие новых норм. Нормативное управление конфликтом основано на разработке, внедрении и принятии новых норм, которые изменяют конфликтную ситуацию, заставляют участников «играть по новым правилам». Очевидно, что новые правила должны исключать возможность конфликтных взаимодействий. Это обстоятельство позволяет участникам конфликта по-новому взглянуть на конфликтную ситуацию и изменить свои претензии к противнику. Однако такой способ управления не предполагает воздействия на причину конфликта, что подразумевает его возобновление в будущем.

6. Изменение отношения к деятельности. Очень часто причиной конфликта служат установки участников конфликта относительно своей деятельности. Именно на этой почве происходит столкновение интересов и появляется напряженность. Более того, у не заинтересованных в содержании своей деятельности членов организации нередко борьба и конфликт становятся основными интересами. В связи с этим следует изменить содержание функций работника, направить его интересы на собственную деятельность, отвлекая тем самым от конфликтных взаимодействий и одновременно снимая основную причину конфликта.

7. Концентрация интересов на нейтральном объекте. Что бы воздействовать на конфликтную ситуацию, руководителям важно выиграть время. Полезным средством для временного прекращения или ослабления конфликтных взаимодействий может служить нейтрального объекта в ситуацию конфликта. Этот объект не должен быть задействован в данной конфликтной ситуации, но в то же время должен привлекать внимание, быть объектом интереса для участников конфликта. Для эффективного управления конфликтом необходимо, чтобы:

• нейтральный объект органично вписывался в конфликтную ситуацию, т.е. имел определенную связь с конфликтом;

• вызывал интерес у участников конфликта, привлекал внимание;

• не вызывал напряженности и не служил причиной но ого конфликта.

8. Изменение системы коммуникаций. В современной организации коммуникации могут служить каналом для осуществления открытых и скрытых действий в конфликте. Хотя в конфликтных взаимодействиях используются как формальные, так и неформальные коммуникационные связи, особое внимание следует уделять неформальным межличностным коммуникациям. Это объясняется тем, что в условиях достаточно замкнутой Организационной культуры наибольшим доверием у членов организации пользуются неформальные межличностные связи, которые затем подтверждаются и реализуются формальным способом.

С их помощью участники конфликта координируют собственные действия, оказывают мотивирующее воздействие друг друга с целью продолжения конфликтных взаимодействий, осуществляют скрытое воздействие на соперника путем маскировки, провокации, скрытые движения. В связи с этим важно не только выявить неформальные меж личностные связи, но и направить их на достижение сотрудничества, компромисса или прекращение конфликтных взаимодействий. В данном случае большое значение имеет управление межличностными связями на основе изменения коммуникационных ролей. Например, возможными вариантами управления могут быть: отсечение связей лидера; введение сторожа», т.е. лица, контролирующего связи в группе; исключение или, наоборот, внедрение «связных», способных поддерживать связи с другими группами.

Социально-психологические способы управления конфликтами. Здесь объектами воздействия являются психологический настрой, мотивация участников конфликта, а также характер и содержание межличностных отношений. К этим способам относят:

1. Изменение установок по отношению к членам группы. Этот способ необходим в первую очередь при управлении эмоциональными конфликтами, когда все внимание переносится на личности соперников. Поэтому важно создать атмосферу сотрудничества, которая позволяет членам соперничающих групп в ходе совместной деятельности оценить соперников как партнеров. Кроме того, при таком способе управления конфликтом возможно применение методов коррекции отрицательных стереотипов, изменения целей, одобрения и др.

2. Изменение мотивации членов организации. Поскольку мотивацию можно представить как силу, побуждающую к действию, а при конфликте мотивация направлена прежде всего на активизацию конфликтных взаимодействий, то для управления интенсивностью конфликтных взаимодействий следует ослаблять мотивацию на противодействие по отношению к соперникам. Это может быть достигнуто путем демонстрации нерациональности конфликта, его разрушительных последствий и привлекательности бесконфликтной работы. Такого же эффекта можно достичь через мотивацию участников конфликта к основному виду деятельности. Как правило, появление сильной мотивации к работе приводит к отвлечению членов организации от участия в конфликте.

З. Введение неформальных лидеров – наиболее давний и проверенный способ управления конфликтом. Неформальные лидеры не только могут организовывать конфликты, направлять деятельность его участников, но и способны создавать эмоциональную атмосферу конфликта (поддерживать неприязнь, ненависть и установки на борьбу). Поэтому приход нового лидера может кардинально изменить взаимоотношения между участника ми конфликта. Основная трудность этого способа управления конфликтом в том, что нового лидера должны принять в организации, слушать его советы, подчиняться его решениям в условиях острого конфликта.

4. Создание благоприятной эмоциональной атмосферы. Большинство причин конфликта связано с общим недовольством, неудовлетворенностью, неприязнью, направленными на других членов организации. Поэтому одним из способов снижения интенсивности конфликта является создание благоприятной эмоциональной атмосферы, охватывающей всех участников конфликта. Это может снизить интенсивность конфликтных взаимодействий.

5. Манипулятивное воздействие на поведение членов организации. Некоторые современные способы управления по ведением связаны с манипулированием сознанием участников конфликта, когда основой управления является воздействие на подсознание участников конфликта, совершаемое в обход психологических барьеров. Для этого используются различные коммуникационные каналы, по которым передаются специально подготовленные сообщения. В подготовке сообщений должны обязательно принимать участие профессиональные психологи, которые способны воздействовать на подсознание участников конфликта через их репрезентативные системы.

Большое значение имеет способность самой организации нейтрализовать социально-негативные конфликты, что является показателем сильной корпоративной культуры. При подобной культуре в организации члены коллектива не опасаются обсуждать возникающие конфликты и выявлять пред мет противоречия и проблемы, вырабатывая при этом новые культурные образцы взаимодействия друг с другом в ситуации конфликта. Более того, именно конфликты позволяют проверить на прочность управленческую команду и принципы корпоративной культуры в организации, ценности коллектива и руководителя, показывают «истинное лицо каждого человека или социальной группы.

Выигрывает и развивается та организация, где к конфликтам относятся спокойно и профессионально. Более того, если организация реализует инновационные программы, то управленческий персонал должен быть обучен технологиям управления и разрешения конфликтов. Это связано с тем, что любые социальные и технологические инновации сопровождаются ужесточением конфликтов, риском, высокой степенью неопределенности, наличием трудно прогнозируемо го побочного результата и гибкостью форм. Коллективы, которые не готовы к конфликтам, не в состоянии осуществлять инновационные программы, они их разрушат. Слабая корпоративная культура не способна противостоять социально-негативным конфликтам. Таким образом, в сильной корпоративной культуре должно быть место инновациям и социально-позитивным конфликтам.

Итак, наиболее распространенный подход к конфликту состоит в понимании его как «столкновения», «противоречия», «борьбы», «противодействия» личностей, сил, интересов, позиций по причине их противоположности и несовместимости. При таком подходе конфликт – явление негативное. Однако в последнее время немало социологов и психологов склоняются к другому взгляду: конфликт – это «система отношений», «процесс развития взаимодействия». Причем развитие взаимодействия происходит именно из-за различий по интересам, ценностям или видам деятельности. Иными словами, конфликт – это процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различий.

С точки зрения этих специалистов, некоторые конфликты могут быть полезны и даже желательны. Ведь конфликт помогает выявить многообразие точек зрения, дать дополнительную информацию, выделить и проанализировать несколько альтернатив, что способствует более эффективному управлению. К позитивным функциям конфликта при этом относят такие, как разрядка напряженности между конфликтующими сторонами, получение новой информации об оппоненте, сплочение организации в противоборстве с внешними трудностями, снятие «синдрома покорности» у подчиненных, создание и поддержание баланса сил и т.п.

В рамках этого подхода профилактика конфликтов заключается в создании условий бескризисного и быстрого перехода от одной фазы к другой для всех потенциально возможных конфликтов, а управление конфликтом становится отдельной деятельностью по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, причем такого развития, чтобы был возможен переход от одной фазы конфликта к другой: от фазы через компромиссную к коммуникативной. При таком понимании конфликт становится естественным условием существования людей и превращается в инструмент развития организации. Ведь конфликты в организации все равно неизбежны, потому что люди различны между собой. Всегда были, есть и будут противоречия как между отдельными людьми, так и между группами, которые рано или поздно приведут к конфликтам. И задача «руководить без конфликтов, по мнению этих авторов, не более чем миф. Конфликт – это естественное состояние для любой системы: личности, семьи, фирмы, общества. Задача управленцев – по возможности использовать внутреннюю энергию конфликта для продвижения вперед.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конфликтология Учебное пособие. Ростов н/Д, 2000.

2. Основы менеджмента: Учебное пособие 1 Под ред. А.А.Радугина. М., 1997.

З. Психология и этика делового общения / Под ред. В. Н. Лавриненко. М., 2000.

4. Фролов С.С. Социология организаций. — М., 2000.