Министерство высшего и профессионального образования РФ

# Государственный Университет Управления

## Кафедра менеджмента

Курсовая работа по дисциплине «Менеджмент»

Тема курсовой работы:

«Конфликт и его роль в менеджменте»

### Выполнил: студент ИНиМЭ

группы НЭ 2-4 Глущенко А.В.

Проверила:

Москва-1999

Содержание.

Введение.

1.Конфликт как социальное противоречие.

1.1.Структура конфликта.

1.2.Конфликтная ситуация.

2.Функции конфликта.

2.1.Конструктивные функции.

2.2.Дисфункции.

3.Особенности организационно-управленческого конфликта.

3.1.Виды конфликта в сфере «организационного императива».

3.2.Конфликт в сфере целеполагания.

4.Типология организационно-управленческого конфликта.

5.Причины организационно-управленческого конфликта.

6.Специфика проявления организационно-управленческого конфликта.

7.Управление конфликтной ситуацией.

7.1.Структурные методы.

7.2.Межличностные стили разрешения конфликтов.

Заключение.

Приложение.

Список литературы.

Введение.

В ранних трудах по управлению, как правило, подчеркивается важность гармонического функционирования организации. По мнению из авторов, если найти правильную формулу, организация будет действовать как хорошо смазанный механизм. Конфликты, возникавшие внутри организации, рассматривались как весьма негативные явления. В самом деле, одной из первейших целей Веберовской бюрократии и административной школы в теории управления было устранение условий, способствовавших возникновению конфликта. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие конфликта внутри организации – условие не только невозможное, но и нежелательное.

Более того, хотя организации и нужна гармоничная интеграция всех видов деятельности, она не может оставаться статичной и удовлетворенной существующим положением. Напротив, руководство должно проявлять активность, планировать новшества и должным образом реагировать на изменение внешней среды.

Конфликт является неотъемлемым элементом функционирования любого общества, а значит и организации, поэтому для успешного ведения управленческой деятельности необходимо понимать природу этого социального явления и управлять им на практике.

1.Конфликт как социальное противоречие.

Обобщая многообразие определений конфликта, встречающихся в литературе, можно предложить такое его определение. Конфликт – это противоборство общественных субъектов с целью реализации их противоречивых интересов, позиций, ценностей и взглядов. И в данном, и во многих других определениях, конфликт прежде всего связывается с противоречием или одним и его моментов – борьбой противоположностей. Одним из существенных признаков конфликта является противоположность интересов, которые в свою очередь сопрягаются с ценностями, целями и ориентациями. Таким образом, интересы – главное понятие, необходимое для анализа конфликта.

**1.1.Структура конфликта.**

Любой конфликт характеризуется конфликтующими сторонами, а также предметом противоборства. Структура конфликта также включает конфликтное действие в той или иной форме и направляющее его сознание, средства и методы действия, поле конфликта. Кроме того, ни один конфликт невозможен без сложившейся до его появления конфликтной ситуации. Субъектами конфликта, в зависимости от его уровня, выступают индивиды, группы, классы, национально-этнические общности, организации, социальные институты, общественные и политические объединения, государства, международные сообщества. Субъекты конфликта не остаются неизменными в процессе противоборства. О зрелости конфликта можно судить по степени формирования субъектов. Чем более развит конфликт, тем выше зрелость субъектов. Динамика конфликта прямо связана с развитием его субъектов, и наоборот. Если конфликт перерастает в иное качественное состояние, соответственно качественно изменяются противоборствующие стороны.

Маскировка подлинного субъекта конфликта – частое явление во внутригрупповых столкновениях. Например, провоцирующий напряженность в трудовом коллективе или в каком-то подразделении госуправления стремится скрыться за действиями других, недовольных поведением управляющего лица, официального лидера. Проблема субъекта конфликта имеет еще один аспект. Для анализа конфликта, его динамики важно различать субъекта, инициирующего конфликтное действие и доминирующего в этом действии. Причем, это не всегда один и тот же субъект. Агент, спровоцировавший конфронтацию, зачастую оказывается не ведущей, не определяющей, а ведомой, определяемой стороной. Изменение соотношения противоборствующих сил – одна из закономерностей конфликта, в особенности классового, да и международного. Для военных конфликтов – это правило, хотя в истории было немало войн без победителей.

Материальный или духовный объект общественной жизни, в отношении которого формируется противоположная направленность активности людей, составляет предмет конфликта. Им могут быть экономические и социальные блага, материальные и духовные ценности, политические режимы, юридические институты, политические и общественные лидеры, их программы, идеологические доктрины, религиозные верования, права и свободы человека, нравственные и эстетические идеалы, разнообразные традиции и многое другое, что составляет элементы цивилизованной социальной жизни. В конфликте наряду с реальным предметом конфронтации может фигурировать мнимый, так сказать, квази-предмет. Действительный предмет нередко скрыт до поры до времени. Предмет конфликта – его источник. В зависимости от глубины проникновения анализа в суть общественных процессов, исследователем фиксируется определенный уровень основы конфликта. Предмет конфликта – это та переменная, которая характеризует любой конфликт. Ее анализ всегда необходим, каким бы ни были конфликтные отношения.

Поведение и действия субъектов направляются конфликтным сознанием. Его образует особое состояние общественного сознания, специфика которого заключается в осознании противоборствующими сторонами противоположности своих интересов, ценностей, целей и превращения их в мотивацию активности.

**1.2.Конфликтная ситуация.**

Любой конфликт возникает, протекает и разрешается на фоне конфликтной ситуации. Последняя – неотъемлемая сторона конфликта, существенный элемент его структуры. Конфликтная ситуация включает, в первую очередь, острую форму противоречия, образующего основу конфликта; именно такую, при которой обе противоположности или одна из них уже не могут существовать в рамках прежней взаимосвязи, единства. Одну сторону или обе не удовлетворяют, к примеру, социальный статус, уровень участия в системе власти, возможность доступа к распределению благ и т.д. Наличие конфликтной ситуации свидетельствует о сформировавшихся конфликтогенных факторах, говорит о появлении инициатора конфликта (лидера, группы, организации), а также о готовности поддержать его со стороны других субъектов со сложившейся установкой на конфликт. Конфликтная ситуация стимулируется кризисными явлениями. Кризисы в обществе могут выступать условием возникновения конфликтной ситуации, либо являться фоном, на котором развертываются конфликты.

2.Функции конфликта.

**2.1.Конструктивные функции.**

*Информационно-познавательная*. Любой конфликт сигнализирует о на­личии проблемы, требующей решения, позволяет ее познать, поскольку выявляется в совокупности вос­принимаемых людьми фактов. Конфликт стимули­рует познание интересов, ценностей, позиции, стал­кивающихся в противоборстве субъектов; высвечи­вает сущность социальных изменений, выраженных противоречием, лежащим в основе конфликта. Раз­ногласия, дискуссии как формы конфликтного по­ведения способствуют поиску истины. В ходе и в ре­зультате взаимных столкновений социальные аген­ты лучше узнают друг друга, усваивают полезный с точки зрения каждой стороны опыт, находя, при желании, возможные точки соприкосновения их взглядов и интересов. В процессе конфликта рас­крывается подлинная картина того, что представ­ляет из себя каждая сторона, какие ценности (и цен­ности ли) она отстаивает.

Другая всеобщая функция конфликта — *интегративная*. Казалось бы, имеет место парадокс: конфликт способствует интеграции, объединению людей, а стало быть, установлению равновесия, ста­бильности в обществе. Однако такова реальная ди­алектика социума, где конфликт и интеграция неразрывно взаимосвязаны и по­стоянно меняются местами. Доминирование одно­го сменяется доминированием другого. Возникновение, развитие, я главное, разрешение конфликта сплачивает группы, сообщества, способствует гар­монизации общественных отношений, стимулирует социализацию групп и индивидов, а тем самым со­действует формированию необходимого равновесия в общественном организме.

Одна из общих функции конфликта — функция *стимулирования адаптации* социальной системы или ее отдельных элементов, включая субъектов, к изменяющейся среде. Обществу, социальным группам, индивидам, партиям и другим объединениям, идеологиям, культурным системам приходится посто­янно сталкиваться с новыми условиями и новыми потребностями, порождаемыми происходящими изменениями. Отсюда необходимость адаптации, приспособления к новой ситуации путем преобразования форм и методов деятельности и отношений, переоценки ценностей, критики устаревших образцов поведения и мышления. Понятно, что процесс адаптации не происходит без противоречий и конфликтов между старым и новым, отжившим и нарождающимся. Если общественная система или какие-то подсистемы (экономические, политические и др.) не справляются с возникающими конфликтами в процессе адаптации, они уходят в небытие.

**2.2.Дисфункции.**

Конструктивные функции конфликта неотделимы от разрушительных последствий, от дисфункции. Любая пози­тивная функция конфликта имеет негативную сто­рону. Та и другая проявляются в определенной си­туации, на определенной стадии конфликта, в результате целенаправленных действии противобор­ствующих субъектов. Объективные последствия кон­фликта (конструктивные либо деструктивные) зави­сят от многих переменных и, в значительной степе­ни, от средств борьбы. Насильственные средства ведут к расколу общества, а не к его интеграции. Насильственный конфликт может перерасти в хроническую форму, стать конфликтом антагонистическим, даже если ранее он таковым не был. Последо­вательная серия насильственных конфликтов дро­бит общество, дезорганизует и препятствует его духовной и практической консолидации. В итоге об­щество оказывается в тупике. Так что, говоря о по­зитивных функциях конфликта, следует иметь вви­ду противоречивую возможность ее реализации. По­следствия любой революции — тому пример.

Позитивные (конструктивные) функции конфлик­тов не реализуются, если

а) они не регулируются со­вместными усилиями противоборствующих агентов;

б) подавляются одной из сторон;

в) загоняются внутрь общественного организма.

В результате могут образоваться следующие дисфункциональные последствия:

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере умень­шения взаимодействии и общения.
7. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы

3.Особенности организационно-управленческого конфликта.

Организационно-управленческий конфликт — это конфликт между членами управляющей организа­ции, руководителями и исполнителями, образующи­мися в их составе первичными группами, между различными подразделениями в данной системе управления по поводу целей, методов и средств управ­ленческой и организационной деятельности, а так­же ее результатов и социальных последствий.

Как и другие типы конфликта, организационно-управленческий конфликт означает столкновение субъектов, связанное так или иначе с противоречи­выми позициями, целями, ценностями и представ­лениями об общественном процессе жизни людей, наций, государства и т.д. Вместе с тем специфика определения данного типа конфликта, особенность всех его признаков вытекают из того, что здесь речь идет о взаимодействиях внутри определенной целе­вой группы (части управляющей системы) или ее с другими частями.

Всю совокупную деятельность управленческой организации любого уровня - будь то, скажем, ап­парат местного самоуправления, департамент об­ластной администрации или управленческий орган федерального уровня — можно разделить на две сферы. Первая — обеспечение организационных ус­ловий внутри себя для выполнения предписанных функции (реализация «организационного импера­тива»). Это — процесс самовоспроизводства органи­зации; он продолжается до тех пор, пока существу­ет и реально действует организация. Поскольку меняются условия деятельности, набор задач, - модифицируются и функции, обновляется состав персоналий руководящего ядра и исполнителей. Вторая сфера – целеполагающая деятельность, составляющая содержание управленческого процесса. Это – сфера взаимодействия с объектом управления: конкретной общностью людей, видом их деятельности. Суть управления, как известно, состоит в разработке, принятии и реализации управленческого решения. Характер конфликтов в одной сфере деятельности и в другой различен.

**3.1.Виды конфликта в сфере «организационного императива».**

1. Конфликт, связанный с распределением ста­тусов и власти. Первое вытекает из несоответствия количества статусов высокого ранга наличным или потенциальным притязаниям членов организации. Второе объясняется двумя обстоятельствами. В орга­низации создается иерархия должностей и соответственно имеет место делегирование власти от вышестоящих звеньев ру­ководства к нижестоящим. А всякая власть, в том числе делегированная, имеет тенденцию к саморас­ширению границ применения; отсюда столкновение ее субъекта с вышестоящим. Вместе с тем иерархич­ность построения организации и управления внут­ренне порождает одностороннюю ответственность низших звеньев перед высшими (большинства пе­ред меньшинством), что приводит к административ­ному произволу, казенному равнодушию к правам и нуждам рядовых членов организации, пренебре­жению к мнению и опыту коллектива. Естественное соперничество из-за статусов превращается при не­умелом руководстве в междоусобную неприязнь, в подсиживание одними сотрудников других и при­водит в конечном итоге к развалу организации как единого целого. Относительная автономность под­разделений организации, обусловленная специфи­кой функциональных обязанностей и связанной с этим ответственностью — нормальное состояние организации, предполагающее лишь латентный конфликт. Открытым же он становится, если «на­чальство» подразделения превышает свои полномо­чия, притязает на часть власти руководства орга­низации как целого. И наоборот, если это руковод­ство стремится лишить положенных властных полномочий подразделение и в любом вопросе на­вязывать свою волю.

2. Конфликт, порождаемый проявлением разно­образных дисфункций в организации, обусловлен­ных как объективными, так и субъективными обстоятельствами. В числе объективных - ситуация со­циального изменения. Организация функционирует в определенных условиях - внутренних и внешних (социальная и политическая среда). Они не остаются постоянно неизменными. Возникающие изменения нарушают устоявшийся способ функционирова­ния, происходит определенная дезорганизация сис­темы. Социальная дезорганизация — неотъемлемая часть процесса социального изменения. Дисфункциональное состояние характерно для кризисных си­туаций.

Возможны случаи спровоцированной дисфункциональности, в частности, преднамеренным созда­нием ситуации, при которой организация вынуж­дена (или ее вынуждают) заниматься не свойствен­ными ей делами. В системе государственного управления это происходит чаще всего, когда вмес­то административного управления той или иной структуре приходится заниматься политическими вопросами.

3. Конфликт, обусловленный неадекватным раз­делением труда между членами организации и соответственно неадекватной ролевой структурой кол­лектива. Он вытекает из ошибочной стратегии и тактики подбора и расстановки кадров. Непрофессионализм – непосредственное проявление и причина такого конфликта.

4. Конфликт, возникающий на базе нарушения формальных и неформальных норм, «правил игры». Любая норма предполагает возможность отклоне­ния от нее в реальном поведении. Противоречие между нормой как идеальной моделью, образцом поведения и ее фактической реализацией становится конфликтом в случае отклоняющегося поведения. Причины конфликта многообразны. В их числе лич­ностные — одни из главных. «Атмосфера безлично­сти» устанавливает границы допустимого отклонения от образцов поведения, а личностные мотивы нарушают эти границы.

5. Нарушение норм и связанный с этим конфликт заложен во многом в недрах системы санкций и сти­мулов труда, принятой и используемой в организа­ции. Любые классификации сотрудников как база оплаты труда не могут быть идеальными и удов­летворить притязания каждого. Конфликт в этой области отношений предполагается объективно. Субъективное начало делает его реальным. Субъек­тивизм в понимании меры стимулирования труда, как со стороны руководителей, так и исполнителей вызывает ту или иную остроту конфликта. Негатив­ные стимулы и санкции сами по себе свидетельству­ют о проявлении конфликта между членами орга­низации — подчиненными и руководителями.

6. Объективным законом функционирования организации является внутренняя ее интеграция, сплочение членов в единое целое. Конфликт между системой стимулов, направленных на повышение интеграции, и антистимулами указанного процес­са — один из существенных видов в типологии конфликтов, свойственных реализации «организационного императива».

**3.2.Конфликт в сфере целеполагания.**

Организационная работа внутри управленческо­го коллектива не отделена красной чертой от дея­тельности по выработке, принятию и реализации решений. Напротив, одно переходит в другое, пер­вое является предпосылкой второго. Поэтому конф­ликты в организационных отношениях проявляют­ся в процессах, связанных непосредственно с управ­ленческими решениями. Тем не менее, деятельность по выработке и реализации решений специфична, и возникающие здесь конфликты требуют особого рассмотрения.

Острые конфликтные ситуации, возникающие в процессе принятия, а также в ходе реализации ре­шений, обусловлены диалектикой целей и средств, целей и результатов. Цель оправдывает средства — вариант волюнтаристского действия, как правило, связанного с большими, а может быть даже опас­ными, потерями для организации и общества. Сред­ства должны соответствовать конструктивному ра­циональному содержанию цели и обеспечить опти­мальный результат при минимальных потерях и затратах ресурсов. Это — другой вариант, противо­положный первому, конфликтный по отношению к нему «Определенная цель — определенные сред­ства» — вариант последовательно продуманного ре­шения. «Определенная цель — неопределенные сред­ства» — вид решения при отсутствии достаточной информации о ситуации и т.д.Результат реализо­ванного решения в основном соответствует его цели — ситуация бесконфликтная. И напротив, конфликт очевиден в случае их несоответствия.

Конфликтность или бесконфликтность, характер и острота конфликтности, согласованность или ее отсутствие в случае возникновения конфликтных си­туаций при принятии и реализации решении в ог­ромной степени зависит от качеств лидера, ответ­ственного за этот важнейший процесс. Ведь речь идет о выборе и реализации такого проекта дей­ствий, который бы обеспечил единство коллектива, положительную кооперацию в процессе достижения ожидаемого общего результата. Искусство руковод­ства включает способность принимать решения быстро и профессионально, пользоваться властью убедительно и в приемлемых для всех формах.

4.Типология организационно-управленческого конфликта.

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

Внутриличностный конфликт. Потенциальные дисфункциональные последствия этого типа 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.

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 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. Если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Даже если 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 формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты (рис.1). Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

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 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 место». Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это яркие примеры дисфункционального конфликта.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потребителям вместо того, чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене.

5.Причины организационно-управленческого конфликта.

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных компаниях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Описывая межгрупповой конфликт, я привел пример конфликта между линейным и штабным персоналом. Причиной такого конфликта будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять больше внимания их достижению, чем целей организации.

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместе того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

Различия в ценностях – весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят.

Различия в манере поведения и в жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

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 или точки зрения других. Основными проблемами передачи информации, вызывающие конфликт являются неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

6.Специфика проявления организационно-управленческого конфликта.

В жизнедеятельности организации как коллекти­ва постоянно возникают и преодолеваются много­численные сиюминутные коллизии в общении лю­дей. Разумеется, не все из них подпадают под опре­деление «конфликт» и требуют соответствующей реакции со стороны руководства. О наличии конф­ликта судят по свойственным для конфликтной си­туации проявлениям, присущим ей признакам. Они специфичны для управленческой организации.

На бытие рассматриваемых конфликтов влияет особенность их природы. Общей формой проявле­ния преимущественно объективных по природе кон­фликтов можно считать дезорганизацию данной целевой группы как оборотную сторону необходи­мых изменений. Дезорганизация - такое состояние, при котором групповые нормы, шаблоны коллективных действий в той или иной мере приходят в несоответствие с новыми потребностями. Начинает­ся поиск новых процедур действий и обновление отдельных элементов функций. Обычно для этого состояния характерны противоречия по поводу спо­собов деятельности в изменяющихся условиях. Дело доходит до злобных осуждений тех, кто защищает старые образцы поведения и реализации управлен­ческих обязанностей. Формируются группы-иници­аторов изменений и их противников. Актуализиру­ется проблема взаимоотношений поколений в кол­лективе и оценки опыта старших сотрудников. Происходит смена неформальных лидеров, а в кри­тической ситуации — и формальных носителей выс­шей для организации административной власти.

Таким образом, дезорганизация на субъектив­ном уровне проявляется в виде нарушения согласо­ванных действий членов группы, т.е. несогласия. Если согласие характеризует способность индиви­дов координировать друг с другом свои действия на основе признанных в организации норм и общих представлений о функциях системы, то несогласие означает нарушение оснований совместных дей­ствий отдельными группами организации (сектора­ми), складывающимися во фракции (обособленные группировки). Поведение членов организации зави­сит от понимания ситуации, от реакции на происхо­дящее или ожидаемое изменение, соотнесения с нею своих частных интересов и позиций. При наличии согласия сотрудники понимают ситуацию весьма сходно, их интересы в основе совпадают с общим интересом организации и ее линией поведения в из­меняющихся условиях. В таком случае каждый ин­дивид представляет себе деятельность организации в целом и предъявляет другим предсказуемые и сходные ожидания-требования. Организованное поведение посредством общих представлений и групповых институционализированных норм прояв­ляется в доминирование определенных сходных умонастроений, создающих благоприятную для коллективного скоординированного действия атмос­феру.

Несогласие как форма проявления конфликта — это нечто большее, чем расхождение представлений между отдельными индивидами по каким-то част­ным вопросам, не имеющим значения для органи­зации. В контексте конфликтной ситуации разногла­сие фиксирует столкновение взглядов и позиций по поводу групповых норм и ценностей, являющихся общезначимыми, по вопросу об общем понимании того, как следует определять новую ситуацию и приспосабливаться к ней, как действовать скоорди­нировано, чтобы осуществлять свои функции. Не­согласие — это отказ образовавшейся внутри орга­низации первичной группы от предписанных шаб­лонов, норм поведения, это — неисполнение в той или иной мере своих обязанностей, поскольку оспаривается их легитимность (обоснованность) в изме­няющейся ситуации. При наличии несогласия как проявления конфликта подрывается доминирование общего умонастроения в организации, отсутствует единство (хотя бы в основе) формальной и нефор­мальной структур отношений. Теряется идентифи­кация образующихся частных групп с ценностями всей целевой группы-организации.

Типичным конфликтом, связанным с необходимы­ми изменениями, а значит и ситуацией несогласия, является конфликт между консерваторами и нова­торами. Он закономерен, ибо новое инициируется всегда отдельными членами организации, будь то лидер или рядовой. Первичная форма проявления такого конфликта – несогласие с устаревшими эле­ментами в структуре или деятельности организа­ции. Сначала момент несогласия фиксируется в ча­стных высказываниях отдельных лиц; затем это становится позицией ряда индивидов, объединяю­щихся в группу. Предмет несогласия расширяется, включая в себя действия большинства коллектива, поддерживающего старое и связанные с ним фор­мы организации управленческих отношений. Несог­ласие перерастает в противоборство новаторов с консерваторами; вероятность того или иного исхо­да зависит от способности организации, ее руковод­ства к конструктивным действиям в соответствии со сложившейся ситуацией.

Углубляющееся несогласие порождает напря­женность в коллективе организации — форму про­явления более высокого этапа возникающего конф­ликта. Напряженность как момент дезорганизации, связанной с необходимыми изменениями, выступа­ет в позитивном и негативном плане. Позитивный аспект обнаруживает себя, в частности, в неудов­летворенности состоянием дел в организации, заве­денным порядком, стилем руководства и т.п., ост­рой критике методов и результатов деятельности организации в целом или ее отдельных подразде­лений, выражающих осознание необходимости об­новления деятельности организации и одновременно невозможности это сделать при данном ее состо­янии. Такая напряженность стимулирует переход к реорганизации целевой группы с учетом новой си­туации и может быть охарактеризована как конст­руктивная. Негативная форма напряженности проявляется многолико, включая в конечном счете девальвацию норм и ценностей, на которых строится данная организация, ее дезинтеграцию и формиро­вание дисфункционального, кризисного состояния. Негативная напряженность подрывает устои адми­нистративной власти, ее авторитет; деятельность уп­равленческой организации теряет целенаправлен­ность; дезорганизация не уходит, а углубляется. На первый план выходит не конструктивная мотивация поведения руководства и коллектива, а стремление как-нибудь выжить, сохраниться во имя своих част­ных интересов. Конечный итог негативной напря­женности — агония организации.

Конфронтация членов организации — неотъемле­мый элемент напряженности на высоком уровне ее развития и форма проявления внутреннего конф­ликта. Она приобретает разнообразные виды, в том числе — жесткой конкуренции на почве карьерных устремлений служащих, дискуссий, нацеленных на разгром оппозиционных взглядов и их носителей, борьбы за влияние на центр административной власти и за определенные привилегии и др. В конфронтационном поведении используются разнооб­разные средства и методы, доступные чиновниче­ству: от организации групповых протестов до трав­ли «идущих не в ногу» со всеми, от конструктивных выступлений и практических действий до дрязг и подсиживания одних другими, от убеждений до наказаний и увольнений конфликтантов. В управ­ленческих организациях конфронтация проявляет­ся в форме агрессивного и конформного поведения, в виде ухода от конфликта и поведения, склонного к подчинению, к принятию позиции противополож­ной стороны. Бюрократическая психология служа­щих не исключает и анархистские поступки.

Наибольшую опасность для позитивной деятель­ности организации представляет конфронтация, ведущая к расколу организации, что связано с крис­таллизацией частных интересов и подменой ими об­щих.

В условиях напряженности и конфронтации по­зитивные формы конфликтного поведения могут переходить в негативные. На первый план выходит практика применения негативных санкций; нарас­тает противоположность формальных и неформаль­ных отношений, в ткань нормальных деловых, слу­жебных отношений проникает подозрительность, взаимное непонимание; нарушается деловое обще­ние. В большей степени подобные явления множат­ся в конфликтных ситуациях, возникающих по при­чинам исключительно субъективного порядка. Речь идет в первую очередь о культуре коллектива дан­ной организации, что в настоящем контексте обо­значает совокупность специфических представлений и норм, составляющих основу его поведения и дей­ствия. Правовая культура, уважение власти, зако­на, профессиональный кодекс, служебная этика — гаранты успешного функционирования организа­ции и предупреждения конфликтов деструктивного характера, их нежелательных последствий. Все эти факторы в конечном итоге сводятся к обеспечению исполнения каждым членом организации своих обя­занностей, которые налагаются предписанными ролями, и осуществления своих прав по отношению к другим.

7.Управление конфликтной ситуацией.

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуа­цией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Руководителям не следует считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно — лишь одни из факто­ров, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

7.1.Структурные методы.

ЧЕТЫРЕ СТРУКТУРНЫХ МЕТОДА РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА — это разъяснение требований к работе, использование координа­ционных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

РАЗЪЯСНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К РАБОТЕ. Один из лучших методов управле­ния, предотвращающих дисфункциональный конфликт, — разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достиг­нут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. При­чем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчинен­ные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

КООРДИНАЦИОННЫЕ И ИНТЕГРАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ. Еще один метод управления конфликтной ситуацией — это применение координационного механиз­ма. Один из самых распространенных механизмов — цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информа­ционные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют раз­ногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облег­чает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показали, что организаций, ко­торые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффек­тивности, чем те, которые не сделали этого.

ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОМПЛЕКСНЫЕ ЦЕЛИ. Установление общеорга­низационных комплексных целей — еще один структурный метод управления кон­фликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели — направить усилия всех участников на достижение общей цели.

СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ. Вознаграждения можно использо­вать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, долж­ны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конф­ликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

**7.2.Межличностные стили разрешения конфликтов.**

Известны пять основных МЕЖЛИЧНОСТНЫХ 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 Джейн 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 приходить в возбужденное состояние, пусть даже и 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. Блэйк 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 не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных».

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ. Данный стиль — признание различия во мнениях и 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, Блэйк и Мутон 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 устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта 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, где 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. Из исследований нам известно, что высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные компании. В этих высокоэффективных организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует. Они искали решение, пока, наконец, не находили его. Они также старались предотвратить или уменьшить назревание конфликта, концентрируя реальные полномочия принимать решения в тех подразделениях и уровнях управленческой иерархии, где сосредоточены наибольшие знания и информация о факторах, влияющих на решение. Хотя исследований в этой области еще не так много, ряд трудов подтверждает эффективность данного подхода к управлению конфликтной ситуацией.

Табл. 1 содержит некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта, выдвинутые Аланом Филли. Рис. 2 иллюстрирует соответствующую применимость различных стилей разрешения конфликта, приведенных выше.

Заключение.

Субъективные по природе конфликты в управ­ленческом коллективе непосредственно порождают­ся противоречиями между конвенциональными ро­лями, которые призваны играть руководители и исполнители, каждый член организации, и откло­нениями от них, выражающимися в нарушении ус­тановленных норм, невыполнении положенных обязанностей и нереализации прав. Источники таких противоречий кроются в сфере социальной психологии личности и группы.

Вообще взаимодействия в группе не могут быть абсолютно гармоничными, потому что не может быть абсолютного единства взглядов и интересов, увлечений и ценностей, характеров и образования. Возможность и вероятность конфликтов заложена в существе человека. И это нельзя оценивать отрицательно. Надо умет решать конфликты.

Существуют различные виды поведения в конфликте. Это очень важно учитывать менеджеру, деятельность которого часто связана с возникновением конфликтных ситуаций. Пожалуй, нет ни одного менеджера, который мог бы управлять бесконфликтно. Успех в деятельности менеджера заключается в умении разрешать конфликты, или обходить их, или инициировать для обеспечения инноваций и обновления.

Эффективность поведения менеджера в конфликтной ситуации определяется его ориентацией на сотрудничество, способностью к компромиссам конструктивного типа, ясностью целей своей деятельности и социальной позиции, открытостью и тактичностью.

Приложение.

## К

О

Н

Ф

Л

И

К

Т

#  П Р Е З И Д Е Н Т

##  МАРКЕТИНГ

ПРОИЗВОДСТВО

Рис. 1. Межгрупповой конфликт.

Степень внимания сторон к взглядам и интересам других

Принуждение

Решение проблемы

Компромисс

Сглаживание

Уклонение

Внимание сторон к взглядам и интересам друг друга

высокая

низкая

высокая

низкая

Рис. 2. Межличностные стили разрешения конфликта.

Таблица 1. Методика разрешения конфликта через решение проблемы.

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

Список литературы.

1. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. – М.:ФБК-ПРЕСС,1998.
2. Менеджмент организации: Учебное пособие. З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др. – М.:ИНФРА-М,1995.
3. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. М.М. Максимцова и А.В. Игнатьевой. – М.:Банки и биржи, ЮНИТИ,1998.
4. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: – Ростов-н/Д: «Феникс»,1998.
5. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: – М.:Инжинирингово-Консалтинговая Компания «ДеКА»,1996.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело»,1992.
7. Яковлева О.Н. Менеджмент: Учебное пособие для вузов / ГУУ. – М.:ЗАО «Финстатинформ»,1998.