Тема 17. Управление конфликтами в организации

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все. чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Конфликт - это столкновение противоположных интересов на почве соперничества, сопереживания, противоборства.

Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д.

Функциональный конфликт ведет к повышению эффективности организации.

Дисфункциональный конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Существует четыре основных типа конфликта:

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

Межличностный конфликт. Самый распространенный тип конфликта. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Может проявляться как столкновение личностей.

Конфликт между личностью и группой. Может возникнуть, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. И может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя. 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. Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

Производство

Маркетинг

Президент

Конфликт

Рис. 17.1. Межгрупповой конфликт

Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Основными причинами конфликта являются:

1.Распределение ресурсов. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

2. Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Также может возникнуть конфликт между линейным и штабным персоналом, где причиной будет взаимозависимость производственных отношений.

3. 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 большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

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

5. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарны-

ми, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и т.д. уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

Рис. 17.2. Модель конфликта как процесса

Управленческая ситуация

Источник конфликта

Возможность распространения конфликта

Реакция на ситуация

Конфликт происходит

Управление конфликтом

Функциональные и дисфункциональные последствия

Конфликт не происходит

6. 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. Существуют следующие проблемы передачи информации, вызывающие конфликт: неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений.

Структурные методы разрешения конфликтов:

1. Разъяснение требований к работе - это разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Подчиненные должны понять, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

2. Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение.

3. Общеорганизационные комплексные цели. 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.

4. Структура системы вознаграждений. Возна1раждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей. 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, повышением по службе.

Стили разрешения конфликтов:

1. Уклонение. Человек старается уйти от конфликта.

2. Сглаживание. Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что "мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку".

3. Принуждение. Превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Этот стиль может быть эффективен в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными.

4. Компромисс. Характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

5. Решение проблемы. Признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый

для всех сторон.

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 гнев и угрозы

Неразрешенные и неуправляемые конфликты часто приводят к стрессам.

Стресс - это явление, связанное с психикой человека, с нервным психологическим или физическим напряжением и приводящее к потере здоровья и даже смертельному исходу.

Таблица 17.1

Причины стрессов

|  |  |
| --- | --- |
| Отрицательные | Положительные |
| 1.События в личной жизни  2.Организационные факторы:  - конфликт ролей (нарушение принципа единоначалия)  - неопределенное представление о работе  - неинтересная работа  - организация рабочего места и времени  3.Плохие физические условия | 1.Повышение по службе  2.Перемена чувства ответственности  3.Комплексы (выключен ли свет, не залили ли вашу квартиру водой) |

Методы избежания стресса:

1. Разработать систему приоритета вашей работы (выбрать главное).

2. Научиться говорить "нет", когда достигнете предела, после которого вы уже не можете взять на себя больше работы.

3. Научить вашего руководителя уважать ваши приоритеты.

4. Найти каждый день время для отключения и отдыха. Обратиться к приятным мыслям или образам, чтобы освежить мозг.

5. Научите вашего начальника давать вам конкретные задания. ~ Профессиональные

Потребности в окружающей среде

Поведение (реакция на потребности)

Неадекватные ситуации

Стресс

Психологические реакции

Минимальный стресс

Эффективные реакции

Физиологические реакции

профессиональные

личностные

Рис. 17.3. Модель стрессовой реакции