**Конфликты в организации**

**[Конфликты в организации](https://e-mba.ru/campus/delovye_kommunikacii/konflikty_v_organizacii4)**

Изучите материал главы курса

**Специфика конфликтов в организации**

Любая организация осуществляет свои функции с помощью персонала. Поскольку люди имеют различные цели, жизненные установки и взгляды, то в ходе выполнения служебных обязанностей между ними возможны непонимание и конфликты.

*Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть отдельными лицами или группами лиц.*

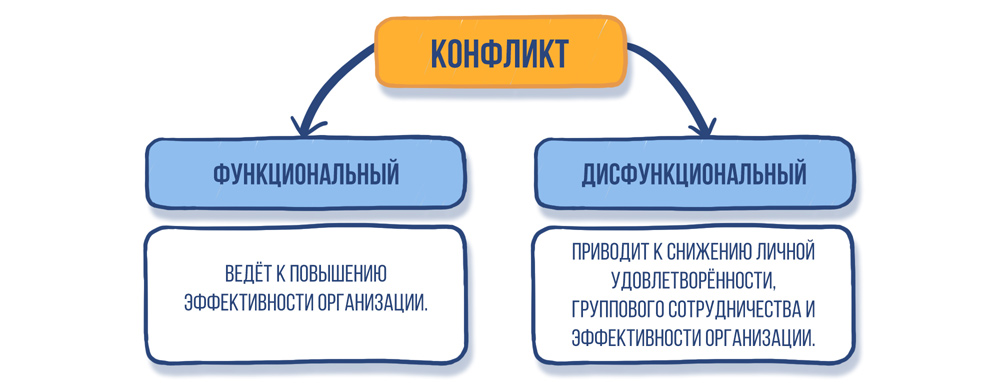
Конфликт на бытовом уровне чаще всего ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью. В результате бытует мнение, что конфликт – это явление всегда нежелательное, его необходимо избегать или немедленно разрешать.

Однако менеджер должен понимать, что в организации некоторые конфликты не только возможны, но и желательны.

**Конфликт позволяет:**

* выявить разнообразие точек зрения;
* получить дополнительную информацию;
* выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти;
* повысить эффективность выполнения планов и проектов организации,  так как обсуждение различных точек зрения происходит до их реализации.

Таким образом, конфликт может быть функциональным или дисфункциональным.



**Принято считать, что существует четыре основных типа конфликтов:**

**1. Внутриличностный конфликт**

Данный тип конфликта может принимать различные формы. Наиболее распространенной является форма ролевого конфликта, при котором человеку предъявляются противоречивые требования к результату его работы, или производственные требования не согласуются с личными потребностями и ценностями. Например, производственная необходимость требует от человека регулярного присутствия на сверхурочных работах, и это приводит к проблемам в семье.

**2. Межличностный конфликт**

Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется чаще всего как борьба руководителей за ограниченные ресурсы (финансы, время использования оборудования и др.) или одобрение проекта. Каждый старается убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю.

Другой формой межличностного конфликта является столкновение противоположных взглядов на одни и те же события, при этом каждый из участников конфликта считает, что его точка зрения самая правильная.

**3. Конфликт между личностью и группой**

Такой конфликт возникает, если личность занимает позицию, противоположную позиции группы. Это может служить источником конфликтной ситуации и проявляться в форме постоянной конфронтации.

**4. Межгрупповой конфликт**

Организации состоят из множества формальных и неформальных групп (иногда с противоречивыми интересами), поэтому даже в самых лучших организациях между группами сотрудников могут возникать конфликты. Яркий пример межгруппового конфликта - конфликт между профсоюзом и администрацией. Часто такой конфликт возникает между подразделениями одного уровня за обладание ограниченным ресурсом. Например, два цеха могут бороться за выделение средств на капитальный ремонт производственных помещений.

**Причины конфликтов в организации**

В организации все конфликты имеют множество причин, основными из которых являются:

* ограниченность ресурсов;
* различия в целях, представлениях и ценностях;
* взаимозависимость задач;
* неудовлетворительные коммуникации;
* различия в манере поведения и жизненном опыте.

**Ограниченность ресурсов**

Ресурсы всегда ограничены даже в самых крупных организациях, и необходимость их распределения ведет к неизбежным конфликтам, так как люди, обойденные в распределении ресурсов, считают это несправедливым.

**Взаимозависимость задач**

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Это касается прежде всего тех организаций, в которых выстроены структуры в виде цепочек «внутренний поставщик – внутренний потребитель», при которых производимый организацией  продукт или услуга проходят поочередно от одного цеха (отдела, подразделения) к другому.

ПРИМЕР

Недопоставка хлебобулочных изделий на комбинат бортового питания грозит невозможностью укомплектовать пакеты с питанием для авиапассажиров, что вызывает справедливые нарекания пассажиров в адрес бортпроводников, раздающих это питание на борту авиалайнера.

Отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции, потому что это повышает конкурентоспособность организации и увеличивает объем сбыта, однако эти цели могут быть противоположны целям производственного подразделения, потому что  план легче выполнить при менее разнообразном ассортименте продукции.

**Различия в представлениях и ценностях**

Очень часто люди, вовлеченные в конфликт, рассматривают ситуацию сквозь призму субъективных взглядов и оценивают ее с позиции собственной выгоды или выгоды той  группы лиц, к которой они принадлежат.

**Неудовлетворительные коммуникации**

Некачественная передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. При этом информация бывает настолько искажена, что становится катализатором конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять точки зрения других и разобраться в ситуации.

Причиной конфликта могут стать такие проблемы передачи информации, как:

* неоднозначные критерии качества, существующие в различных подразделениях;
* предъявление взаимоисключающих требований к работе сотрудников.

*Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.*

**Различия в манере поведения и жизненном опыте**

Человек, придя на новое место работы и видя отчужденность коллег, настраивается на то, что он не будет понят коллективом. Вследствие этого возникает барьер в общении. Предотвращению конфликта между новичком и коллективом способствует разработка эффективной системы адаптации новых сотрудников.

**Типология личности по отношению к конфликтам**

Принято считать, что людей можно условно разделить на три группы в зависимости от их отношения к конфликтам:



По мнению английского исследователя Роберта Брэмсона, для того чтобы обеспечить в подразделении благоприятный психологический климат, менеджеру достаточно сосредоточить внимание на трудных субъектах, которые составляют обычно не более одной десятой части всего коллектива. Остальные 9/10 сами стремятся к упорядоченности.

**Типы возмутителей спокойствия (по Р. Брэмсону)**

**Агрессивные**

К этому типу относятся «танки», «снайперы» и «взрывники».

**«Танки»** абсолютно уверены в том, что их советы самые компетентные. Отрицательно относятся к агрессивным реакциям со стороны тех, с кем они общаются. Чтобы добиться в споре с «танками» успеха, надо дать им возможность «выпустить пар».

**«Снайперы»** «стреляют» в людей колкостями и остротами и препятствуют совместным действиям персонала. Самый эффективный прием воздействия на них - потребовать подробно объяснить, какой смысл они вкладывают в свои остроты. При этом «снайпер» не должен терять свое лицо, иначе он может взорваться или затаить обиду.

**«Взрывники»** обрушиваются на оппонентов с бранью. Могут артистично выходить из себя, создавая видимость, что их серьезно обидели. Важно дать им выплеснуть накопившиеся эмоции.

**Жалобщики**

Люди этого типа так красочно описывают свои «беды», что слушатели невольно начинают им сочувствовать. Лучшая модель поведения при общении с жалобщиками – попытаться перефразировать их жалобы своими словами. Этим вы покажете, что заметили их переживания. К этому типу относятся «нерешительные», «безответственные» и «всезнайки».

**«Нерешительные»** делают так много пробных шагов перед выполнением задания, что вызывают раздражение у окружающих. Люди этого типа сторонятся тех, кто оказывает на них давление. Навязанные предписания они выполняют без энтузиазма.

**«Безответственные»** трансформируют свои тревоги в агрессию. Скорректировать их поведение поможет теплое отношение со стороны менеджера и коллег.

**«Всезнайки»** являются ценными работниками. Однако они ведут себя так вызывающе, что раздражают окружающих, пробуждая в них чувство неполноценности. Следует помнить, что «всезнайки» редко признают свои ошибки публично.

**Стили разрешения конфликтов**

Существует несколько стилей разрешения конфликтной ситуации:



**Уклонение**

Использование этого стиля показывает, что человек старается избежать конфликта. Он не желает попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, и не вступает в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

**Сглаживание (Уступчивость)**

Человек, применяющий данный стиль, стремится сгладить конфликтную ситуацию, поскольку она несет угрозу целостности коллектива. Характерными признаками этого стиля являются призывы к солидарности и умышленные попытки не замечать даже явные признаки конфликта.

**Принуждение**

Данный стиль отличается стремлением заставить оппонента принять чужую точку зрения любой ценой. Этот стиль возможен для руководителя, обладающего большими полномочиями. К признакам стиля можно отнести отсутствие интереса к чужому мнению, агрессивное поведение, использование своей власти для принуждения оппонента.

**Компромисс**

Этот стиль характеризуется тем, что оппоненты принимают (в некоторой степени) точку зрения другой стороны. Компромисс возможен лишь при обоюдном желании сторон уладить конфликт и предполагает готовность идти на определенные уступки.

**Решение проблемы (Сотрудничество)**

Выбор данного стиля разрешения конфликта предполагает признание проблемной ситуации обеими сторонами и их готовность ознакомиться с иными точками зрения. Можно выделить такие признаки, присущие этому стилю, как стремление обеих сторон понять причины разногласий и выработать курс действий, приемлемый для всех участников конфликта. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации.

**Рекомендации по использованию этого стиля:**

* Привлекайте к обсуждению создавшегося положения полномочных представителей всех противоборствующих сторон.

―     Определяйте проблему в категориях целей, а не решений.  
―     Определяйте решения, приемлемые для всех сторон.

* Настраивайтесь на разрешение конфликтной ситуации, а не на выяснение отношений и предъявление взаимных претензий и упреков.

―     Контролируйте собственные эмоции.  
―     Старайтесь настроиться на позитив.

Все эти предложения возможно реализовать лишь при условии хорошо налаженных систем коммуникаций, обеспечивающих общение персонала на всех уровнях организационного взаимодействия.

ПРИМЕЧАНИЕ

Данный вариант решения конфликта применяется в случае, когда есть время и ресурсы на его решение. Остальные варианты также приемлемы согласно контексту конфликтной ситуации (более подробно это описано в главе «Управление конфликтами»).

На выбор стиля разрешения конфликтной ситуации влияют множество факторов, но главный из них - грамотно налаженные корпоративные коммуникации.

ПРАКТИКУМ

1. Определите собственный стиль разрешения конфликтной ситуации.
2. Вспомните недавний конфликт, который затронул вас лично и как он был разрешен, и определите, какую линию поведения вы бы выбрали теперь? Аргументируйте свой ответ, используя информацию из данного урока.
3. С какими типами возмутителей спокойствия вам приходится сталкиваться наиболее часто? Какие действия следует предпринять, чтобы добиться успеха в коммуникации с ними?