

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СРЕДА КОНФЛИКТА И ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Чаусов А.А.,

научный руководитель канд. филос. н., доцент Дуреева Н.С.

Сибирский Федеральный Университет

Конфликт играл и играет важную роль в жизни общества и в жизнедеятельности организации. В этой связи неудивительно, что изучение конфликтов - тема, которая привлекает внимание многих ученых.

Конфликт - это резкое обострение противоречий (конфликтная ситуация) и столкновение (инцидент) двух или более участников (субъектов) в процессе решения проблемы (объект), имеющий деловую или личную значимость для каждой из сторон.

Конфликт = участники + объект + конфликтная ситуация + инцидент

Усиление конфликта - это процесс обострения противоречия и борьба его участников.

Затухание конфликта - это процесс затухания борьбы и постепенная гармонизация взаимоотношений участников конфликта.

Разрастание 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.

Различают следующие конфликты:

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 и делегированная, имеет тенденцию к саморасширению границ применения; отсюда столкновение ее субъекта с вышестоящим. Вместе с тем, иерархичность построения организации и управления внутренне порождают одностороннюю ответственность низших звеньев перед высшими, что приводит к административному произволу и т.д.;

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;

3) Конфликт. Формируются группы инициаторов изменений и их противников. Актуализируется проблема взаимоотношения поколений в коллективе. Происходит смена неформальных лидеров, а в критической ситуации - и формальных носителей высшей для организации административной власти.

Многие авторы особое внимание уделяют причинам возникновения конфликтных отношений. Например, С.Ф. Фролов выделяет общие причины конфликтов: противоположные ориентации вступающих во взаимодействие людей (различие потребностей); идеологические причины; причины экономического и социального порядка; противоречия между элементами социальной структуры (например, когда цели и

задачи разных уровней организации или управления обществом не соответствуют друг другу)8.

Выделяются также и более конкретные причины конфликтов:

-социально-психологические причины (неудовлетворенность отдельных людей своим положением в группе, в организации, в обществе);

-причины морально-этического порядка (отрицание некоторых общественных норм и ценностей данного коллектива или группы);

-причины организационного характера (проблемы взаимоотношений руководителя и подчиненных);

-причины конфликтов по информационным факторам, например: неполные или неточные факты о каком-либо объекте (порождают неправильные представления и слухи); нежелательное обнародование информации; невольная (или вольная) дезинформация; некорректная интерпретация фактов и т.п.;

-причины конфликтов по структурным факторам, например: неопределенность вопросов законности власти; неопределенность вопросов подотчетности; неясность в вопросах собственности и т.п.;

-ценностные факторы конфликта, например: нарушение групповых верований и норм поведения; нарушение профессиональных ценностей и интересов; нетерпимость в отношении ценностей других групп или людей и т.п.;

-факторы отношений, например: неудовлетворенность существующими отношениями; несогласованные цели взаимоотношений (непонимание друг друга); неудовлетворенностью длительность отношений и т.п.;

-поведенческие факторы, например: поведение угрожает безопасности кого-либо; поведение создает для кого-то дискомфорт и т.п.

М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоурн выделяют основные причины производственных, организационных конфликтов:

1) Проблемы распределения ресурсов в организации (проблема несправедливости распределения).

2) Различия в целях (чем больше специализация внутри организации, тем больше взаимного непонимания, т.к. у каждого структурного подразделения - свои интересы).

3) Различия в представлении о ценностях (например, о такой ценности, как право выражать свое мнение в присутствии начальника...).

4) Различия в манере поведения и жизненном опыте (особенно если люди работают в одном подразделении).

5) Неудовлетворительные коммуникации, часто ведущие к взаимному непониманию сотрудничающих сторон.

Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк выделяют общие характеристики и основные типы конфликтных личностей, провоцирующих или усугубляющих конфликтные отношения.

В целом конфликтные личности характеризуются:

1) резким отличием партнеров по своим психологическим характеристикам (например, если мы медлительны и основательны, то нас будет раздражать чья-то суетливость и торопливость)

2) недостатком общей культуры и психологической культуры общения;

3) общим уровнем конфликтности (или неконфликтности) данного человека.

Далее авторы выделяют шесть типов конфликтных личностей.

1. Конфликтная личность демонстративного типа характеризуется следующими особенностями поведения:

-хочет быть в центре внимания (любыми путями);

-отношение к другим определяется тем, как к нему самому относятся другие;

-рациональное поведение выражено слабо, более выражено - эмоционально-импульсивное;

-плохо планирует свою деятельность;

- избегает кропотливой, систематической работы;
- конфликтов не боится и чувствует себя в них уверенно (конфликт - как способ продемонстрировать себя);

- часто оказывается источником споров, но сам себя таковым не считает.

Соответственно руководителям и коллегам следует чаще делать им комплименты - по принципу: «Лучше подыграть в малом, чем потом расхлебываться с потенциальным врагом, мстящим за отсутствие знаков внимания».

2. Конфликтная личность ригидного типа:

- подозрителен;

- обладает завышенной самооценкой;

- постоянно требует подтверждения собственной значимости;

- прямолинеен и негибок, не учитывает конкретную ситуацию;

- с трудом принимает чужую точку зрения;

- очень обидчив.

Руководителям и коллегам проще вести себя с такими людьми так, чтобы не провоцировать лишние обиды и подозрения. Таким сотрудникам лучше не поручать работы, связанные с гибким поведением.

3. Конфликтная личность неуправляемого типа:

- импульсивен, плохо контролирует себя;

- поведение непредсказуемо;

- часто ведет себя вызывающе и агрессивно;

- постоянно требует подтверждения собственной значимости; в своих неудачах любит обвинять других;

- не умеет планировать свою деятельность;

- не учится на ошибках прошлого опыта.

В общении с такими работниками следует помнить, что на самом деле они предсказуемы, поскольку их "неконтролируемость" часто повторяется. Поэтому, если изучить типичные реакции таких людей, то можно фактически управлять ими, используя даже в решении ряда деловых вопросов (например, брать таких вспыльчивых сотрудников на те переговоры, где многое решается с помощью эмоций, а не разума). К сожалению, "управление" поведением таких работников чем-то смахивает на манипуляцию.

4. Конфликтная личность сверхточного типа:

- скрупулезно относится к своей работе;

- предъявляет повышенные требования к себе;

- очень требователен к окружающим;

- обладает повышенной тревожностью;

- чувствителен к деталям и мелочам;

- иногда может порвать отношения с кем-либо, т.к. ему «показалось», что его «обидели»;

- сам страдает от своей скрупулезности и подозрительности (нередко мучается бессонницей, головными болями и т.п.);

- сдержан во внешних, особенно в эмоциональных проявлениях;

- плохо чувствует ситуацию общения, часто бывает неадекватен и даже смешон.

В общении с такими людьми лучше не травмировать их напрасно. Тем более, что они и так часто страдают из-за своих странностей. Лучше давать им такие работы, где они смогут проявить свою скрупулезность и ответственность, т.е. давать им возможность использовать свои недостатки с пользой для общего дела, а значит, повышать, хотя бы таким образом, чувство их собственной значимости.

5. Конфликтная личность «бесконфликтного» типа:

- неустойчив в оценке и мнениях (часто меняет мнения о других людях);

- обладает легкой внушаемостью (поверит во все, что угодно, «лишь бы не огорчать собеседника»);

- характерна некоторая непоследовательность поведения;
- ориентирован на сиюминутный успех в данной ситуации;
- зависит от мнения лидеров (хочет всегда казаться «хорошим»);
- излишне стремится к компромиссу;
- не обладает достаточной силой воли;
- глубоко не задумывается над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих (просто живет "как положено", боится думать своей головой).

В общении с такими людьми рекомендация одна - опасаться их в наибольшей степени. Такие люди, в силу своей слабости духа, продадут кого угодно. Теоретически конечно, можно представить, что эти люди в определенных ситуациях могут проявить и волю, и принципиальность, но для этого потребовалось бы задеть их за что-то «живое». Не каждому руководителю или психологу это доступно.

6.Целенаправленно конфликтный тип личности:

- рассматривает конфликт как главное средство достижения своих целей;
- часто провоцирует конфликты;
- склонен к манипуляции во взаимоотношениях (с кем-то ласков, а на кого-то - давит);
- рационально действует в конфликте, просчитывает варианты ходов, оценивает противников;
- владеет хорошо отработанной техникой поведения в «горячем» (эмоциональном) споре.

Таких людей надо постараться (по возможности) сделать своими сторонниками и использовать их таланты в конструктивном русле. Проблема для руководителей (и психологов труда) - подыскать для таких "рвущихся в бой" людей интересные проблемы, где можно было бы и рискнуть, и изобразить из себя стратега (или героя).

В целом процесс контроля над конфликтными ситуациями включает следующие специальные процедуры:

- взаимный и оперативный обмен достоверной информацией об интересах, намерениях и очередных шагах сторон, участвующих в конфликте;
- сознательное взаимное воздержание от применения силы, способной придать неуправляемость конфликтной ситуации;
- объявление взаимного моратория на действия, обостряющие конфликт;
- подключение арбитров, беспристрастный подход которых гарантирован, а рекомендации принимаются за основу компромиссных действий;
- использование существующих или принятие новых правовых норм, административных и иных процедур, способствующих сближению конфликтующих сторон;
- создание и поддержание атмосферы делового партнерства, а затем и доверительных отношений как предпосылок исчерпания текущего конфликта и предотвращения аналогичных конфликтов в будущем.