# Конфликты в сфере управления и их регулирование

# 2016

# Содержание

Введение

Глава 1. Теоретико-методологические ориентиры в изучении конфликтов в сфере управления

1.1 Понятие организационного конфликта в управлении

1.2 Конфликт как проблема управленческой науки в работах российских авторов

Глава 2. Природа управленческих конфликтов в организации

2.1 Специфика протекания процесса «конфликт-соперничество» в организации

2.2 Типология управленческих конфликтов

2.3 Уровни анализа управленческих конфликтов в организации

2.4 Стили управления межличностным конфликтом

Глава 3. Модель управления и урегулирования конфликтов в организации

3.1 Специфика управления конфликтами

3.2 Процесс вмешательства в динамику конфликта

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Актуальность темы магистерской диссертации обусловлена социально- экономическим развитием современного общества, когда все более становится востребованным научно-обоснованный анализ социальных событий и процессов внутри организаций.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Российская конфликтология организаций в последнее время переживает бурное развитие и это, в первую очередь, связано с переориентацией экономики в государстве, становлением института предпринимательства, возвращением к институту частной собственности.

Становление рыночных отношений и институтов связывают с эффективной предпринимательской деятельностью, ростом частного капитала. Однако в виду отсутствия культуры ведения цивилизованного бизнеса, ответственности за организацию труда, неэффективности существующих механизмов по обеспечению социальной защиты и прав населения, приобретает остроту вопрос противоречия труда и (глобального) капитала, который находит свое выражение в виде различных акций протеста. Это один из аспектов современной конфликтности в организациях.

Другое направление лежит непосредственно в изучении структурных противоречий в организации (например, конфликт подразделений), межгрупповых конфликтах, статусных, межличностных и ролевых конфликтов.

Несмотря на различную специфику организаций, конфликты, возникающие в них, имеют схожую структуру и динамику, то есть теории организационного конфликта рассматривают организацию как социальную систему, в которой ее элементы находятся в особых - структурных - отношениях, регулируемых нормативной подсистемой. Организация - это социальная система и ее адекватный анализ можно осуществить только с позиции системного подхода. В свою очередь, социальная система является подсистемой суперсистемы или высшей системы, по этой причине очевидным является факт опосредованного влияния. Как указывает американский конфликтолог Д.Сендоуэл, комплексность любого конфликта заставляет нас изучать его на многих уровнях, поскольку один конфликт может быть следствием другого или же проявлением сложившейся социальной напряженности, социальных процессов, протекающих в обществе.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Подобный акцент заставляет нас взглянуть на современные организации с позиции конфликтологии рыночных отношений, условно выделяя основных субъектов (властные структуры и органы, и предприниматели). Отметим, что сложившиеся отношения часто характеризуются как напряженные. С одной стороны, частный бизнес далек от идеала трудовой этики М.Вебера, особенно в вопросах социальной ответственности, а с другой стороны, властные структуры, которые должны эффективно оказывать влияние на предпринимательскую деятельность по трем основным направлениям (законодательство, административно-управленческие меры, судопроизводство), своих прямых функций выполняют не совсем корректно.

Было бы неоправданным обвинять только предпринимателей в «неклассическом» следовании развитию рыночных отношений. Необходимо также отметить серьезную неповоротливость государственных органов власти, ориентацию бизнеса на сиюминутную прибыль, повсеместное распространение нелегальных методов взаимоотношений, изменения в приоритетах деятельности, отсутствие прочной социальной структуры общества и, как следствие, высокая степень рисков. Указанные причины частично совпадают с факторами конфликтности социально-трудовых отношений, предложенных российским исследователем В.К.Потемкиным:

 ломка прежней социальной структуры;

 процесс становления рыночных отношений;

 девальвация человеческого труда;

 изменение в ценностных ориентациях;

 изменение в трудовой мотивации;

 построение чуждых и инокультурных институтов, распространение несвойственных норм;

 кризис коллективной морали;

 трансформация общества, рост напряженности, фрустрация.

Каждый из перечисленных факторов конфликтности необходимо подвергнуть анализу, чтобы определить глубину существующих противоречий в сфере социально-трудовых отношений. Хотя некоторые из «острых» факторов вызывают сомнения в их важности.

Другой не менее важной проблемой современной России является сверхэксплуатация работников (увеличение количества рабочих часов, работа в выходные дни, занижение заработной платы, невыплата заработной платы в срок и т.д). В условиях социально-экономического и финансового кризиса, подобные события могут спровоцировать протестные настроения.

При изучении конфликтов в организации следует учитывать социальный фон общества. Указанные причины опосредованно воздействует на индивидов.

Но в контексте нашего анализа отметим, что основное противоречие в Российской Федерации заключается в сложной трансформации директивной системы управления к децентрализованной рыночной экономике, однако сами трудовые отношения не претерпели существенных изменений.

Проблемами изучения вопросов урегулирования конфликтов в сфере управления занимаются следующие российские исследователи: Е.В. Александров, С.Ю. Барсуков, В.И. Терчикова, Н.В. Гришина, С.И. Ерин, Ф.М. Бородкина, Л.А. Гордон, А.К. Зайцев, Ю.Д. Красовский, М.В. Киблицкая, И.Д. Ладанов, С.Ф. Фролов, А.М. Кацва, В.И. Сперанский, Е.И. Степанов, В.Н. Шаленко, Кибанов А.Я., В.П. Шейнов, П.Н. Шихирев, В.М. Шепель и другие.

Среди зарубежных исследователей можно отметить А. Рахима, К. Томпсона, Л. Козера, Р. Дарендорфа, К. Боулдинга, Д. Сэндола, К. Рэгнетт, К. Левина и др.

Методологической основой исследования является системный анализ в сочетании с описательным и сравнительным методом, использованным при рассмотрении природы и функции управленческих конфликтов в организациях. Функциональность и дисфункциональность конфликтов рассматривается через призму структурно-функционального подхода.

Объект исследования - конфликты в сфере управления современных организаций.

Предмет исследования - оптимальные управленческие модели регулирования конфликтных отношений в организации.

Цель исследования - проанализировать особенности конфликтов в сфере управления для формирования адекватной модели урегулирования возникающих противоречий. В соответствии с поставленной целью сформулированы задачи исследования:

- осуществить теоретический анализ конфликтов, с привлечением новейших разработок социологии управления и конфликтологической науки.

- разработать практические рекомендации по менеджменту конфликтов, с учетом профиля организаций. Это проблема особенно актуальна, поскольку существующий накопленный опыт зарубежной науки по организационному поведению, управлению конфликтами практически в российских организациях не используется.

- создать необходимый инструментарий для изучения конфликтов, с помощью которого можно замерять как уровень конфликтности, так и степень существующей напряженности.

# Глава 1. Теоретико-методологические ориентиры в изучении конфликтов в сфере управления

# 1.1 Понятие организационного конфликта в управлении

Распространение рыночной экономики требует от управленцев новых профессиональных умений и навыков. Известный американский конфликтолог А. Рахим отмечает, что если модели управлении в организациях в последнее время претерпели значительные изменения, однако это не означает, что их менеджмент научился справляться с конфликтами функционально. До сих пор управленцы не умеют решать возникающие внутри организаций различного рода противоборства.

Конфликты стараются либо избегать, либо ослаблять или просто увольнять сотрудников, то есть менеджеры разрешают конфронтации исключительно в дисфункциональном ключе. По-прежнему тратятся ценные ресурсы и время, хотя способность обратить конфликт в функциональное направление повышает эффективность организации.

Таким образом, управление организационными конфликтами включает в себя две важные составляющие: диагностика и способ вмешательства. Диагностика нам необходима при определении когда, как и стоит ли на данном этапе вмешиваться в конфликт, в каких пределах должно быть осуществлено вмешательство, для того чтобы:

 минимизировать аффективные компоненты конфликта;

 добиться и поддерживать умеренное количество сущностных конфликтов; и

 сделать возможным так, чтобы члены организации научились и использовали различные стили поведения, такие как интеграция, доминирование, избегание и компромисс для выработки эффективной стратегии в различных конфликтных ситуациях.

Конфликт неизбежен среди людей. Когда социальные субъекты (то есть индивиды, группы, организации) приходят к противоположным интересам с другими в достижении своих целей, их отношения могут стать несовместимыми и противоречивыми. Отношения среди таких субъектов могут стать несовместимыми, когда один или более из них желает тот же дефицитный ресурс; когда они имеют частично исключительные поведенческие предпочтения относительно своего совместного действия; или когда у них различные установки, ценности, убеждения и способности. Как отмечает Томпсон: «Конфликт - это перцепция различия интересов среди людей». Конфликт можно определить и другим способом: «Это процесс социальной интеракции, включающий борьбу за притязания на ресурсы, власть и статус, убеждения, и другие дефицитные ресурсы. Цели сторон в конфликте могут простираться от простой попытки добиться признания предпочтения, или сохранить ресурсное преимущество, в высшей степени причиняя ущерб или даже элиминируя оппонентов».

Тема конфликта рассматривалась на протяжении многих веков, оказывая влияние на наши представления. В различные периоды истории социологи делали особый акцент на проблематике конфликтов. Многие годы феномен, относящийся к конфликту «попадал в сферу компетенции историков, писателей, философов, теологов и систематически изучался всеми представителями биологических и социологических наук. Конфликты между народами, политическими партиями и идеологиями изучаются политическим исследователями; конфликты рыночных отношений изучаются экономистами; социологи рассматриваю различного рода групповые конфликты (семейные, расовые, религиозные, социальные); биологи же изучают видовую борьбу за выживание, которая обусловлена генетическим фактором».

Ученые-гуманитарии проблематикой организационных конфликтов занялись совсем недавно. В последнее время наблюдается возрождающийся интерес к изучению конфликта в социальном и организационном контексте. Образование Международной Ассоциации по Управлению Конфликтами (МАУК) в США и подразделения по управлению конфликтом в Академии Менеджмента (США) стимулировало проведение исследований, преподавание, тренинги и разработки по управлению социальными и организационными конфликтами. В качестве доказательства такого повышенного внимания к организационным конфликтам может служить издание «Международного журнала по управлению конфликтом».

Наибольших успехов в изучении и преподавании конфликтологической науки добились американские университеты (Гарвардский, Северозападный, Университет им. Джорджа Мейсона).

Из истории развития конфликтологии организаций, отметим работу Элтон Мэйо «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации», однако конфликт он понимал как явление дисфункциональное и разрушительное. Элтон Мэйо делал акцент на кооперации, которая повысила бы эффективность функционирования организации. Конфликт для него являлся злом, которое должно быть полностью исключено из жизни организации.

Создание американским социологом Толкоттом Парсонсом структурно-функциональной теории анализа общества оказало значительное влияние на послевоенную социологическую мысль. Его теория основана на допущении, что общество неотъемлемо стабильно, интегрировано, и функционально. В результате такого подхода конфликт рассматривает как явление ненормальное, дисфункциональное. Как отмечает Шипка: «Его модель насквозь модель равновесия и динамика конфликта относится к уровню «девиации». Вероятно, все это происходит от парсоновской экстраординарности, гоббсовского предубеждения о натуральной склонности людей к враждебности и отсюда сложность в осуществлении адекватного контроля за их поведением». С другой стороны, можно констатировать, что оппоненты Т. Парсонса были негативно настроены по причине общего тренда в 1960-е-1970-е гг., когда структурно-функциональный анализ рассматривался как консервативное направление в социальных науках. Однако в работах Т.Парсонса («Социальная система», «Очерк социальной системы») можно найти модели описания социальных процессов в организации, о том как следует преодолевать источники напряженности.

С «легкой» критикой равновесных моделей общества выступили Л. Козер, Джесси Бернард («Социологическое изучение конфликта» 1957), Ральф Дарендорф, Чарльз Миллс. Эти работы простимулировали дальнейший рост в исследовании конфликта, появление «отраслевых конфликтологий», в том числе организационной.

Сегодня не вызывает сомнений, что наряду с деструктивными последствиями конфликта, существует значительная часть конструктивной составляющей в конфликтах. Функциональные и дисфункциональные результаты конфликтов в организации представлены в Таблице 1.

Таким образом, конфликт является одной из важнейших социальных концепций. Следует отметить, что теории организации, которые не признают конфликт, обычно предоставляют специалистам «слабое» руководство по решению проблем организационной эффективности, стабильности, управления, изменения. Однако организационный конфликт - это важная тема для менеджеров и исследователей, которые заинтересованы в понимании природы организационного поведения и организационных процессов. Проведенный Афзалюром Рахимом контент-анализ программ по организационному поведению для подготовки магистров делового администрирования (MBA) в США, показал, что конфликт занимает пятое место из наиболее часто упоминаемых 65 тем.

# Таблица 1. Функциональные/дисфункциональные последствия организационного конфликта

|  |  |
| --- | --- |
| Функциональные | Дисфункциональные |
| - конфликт содействует жизнестойкости организации; - конфликт может стимулировать нововведения, креативность, рост; - принятие решений в организации может быть улучшено; - могут быть найдены альтернативные решения проблемы; - конфликт может привести к синергетическим решениям общих проблем; - улучшение выполнения индивидуальных и групповых обязанностей; - индивиды и группы вынуждены осуществлять поиск новых подходов; - индивидам и группам может потребоваться четкое формулирование и прояснение своих позиций, для последующей коррекции; - конфликт как предохранительный клапан, указывающий на существование проблем в организации, которые требуется разрешить. | - конфликт может вызывать стрессы на работе, истощение физических и духовных сил; - может быть снижено качество коммуникации между индивидами и группами; - развитие обстановки недоверия и подозрения; - взаимоотношения могут быть разорваны; - низкое исполнение качества работы; - возрастает устойчивость к изменениям; - под вопрос может быть поставлено организационное обязательство и лояльность; - рост материальных издержок; - усиление враждебности и агрессивного поведения; - стереотипизация групп; - снижение способности организации заполнить сегмент рынка. |

Для наилучшего понимания социологической проблемы конфликтов в сфере управления, нам следует проанализировать становление теории управления и оценки роли конфликта в развитии системы социальных отношений.

Классики по теории организации (А. Файоль, Ф. Тейлор, М. Вебер), по-видимому, не понимали значение различных воздействий конфликта, которые он мог оказывать на организации. Они неявно полагали, что конфликт пагубен для эффективности организации, и поэтому его проявление должно быть сведено до минимума. Они предписывали организационным структурам правила и процедуры, иерархию, путь приказа и т.д., чтобы участие членов организации в конфликте было маловероятным. Этот подход по управлению организациями основывался на допущении, что гармония, кооперация, отсутствие конфликта были подходящими для достижения организационной эффективности.

Фредерик Тейлор (1856-1915) и его последователи полагали, что функционирование организации улучшилось бы в случае применения принципов научного менеджмента. Некоторые из этих принципов включали:

1. Развитие подлинной науке о труде, которая определила бы полноценную дневную выработку.

2. Научной отбор и прогрессивное развитие рабочих.

3. Соответствие рабочих их соответствующим задачам.

4. Постоянное и тесное сотрудничество рабочих и менеджеров.

5. Предоставление средств для поддержки каждого работника для большего использования его или ее способностей.

6. Развитие организационных структур для контроля за различными фазами производства.

Особенно Тейлор настаивал на том, что конфликт между рабочими и менеджментом исчезнет в случае приложения указанных принципов. Несмотря на то, что научный менеджмент привел к значительному продвижению эффективности в промышленности, нашлись и его противники. На протяжении второй половины своей жизни, Тейлор подвергался постоянной критике со стороны рабочих. Оппозиция организованного труда должна была по их убеждению противостоять научному менеджменту, который стремился повысить норму выработки без повышения зарплаты. Профсоюзы также возражали против научного определения заработных плат без обращения к коллективным соглашениям. К тому же, научный менеджмент не создал каких-либо мер по эффективному управлению конфликтом между индивидами и группами в организации.

Анри Файоль. Другим классиком-теоретиком организации был Анри Файоль, французский администратор. Современная теория организации обязана своим развитием именно Файолю (1841-1925). В некотором отношении его работы превосходят работы Тейлора. Файоль горячо отстаивал свое убеждение в том, что такие управленческие функции как планирование, организация, командование, координация и контроль применимы для любого вида организованной человеческой деятельности. В дополнение к этому, некоторые из его организационных принципов - единство командования, предельный объем ответственности, разделение труда и т.п. - сегодня широко используются. Несмотря на то, что подходы Файоля к управлению были гораздо шире и более систематическими, чем у Тейлора, они оба, так же как и другие исследователи, рассматривали организации как закрытые системы. Они неявно исходили из того, что конфликт наносит вред эффективности организации. Подавление или исключение конфликта среди членов организации, рост гармонии и сотрудничества они связывали с установлением механически организационных структур, с четкими линиями власти, иерархией статусов, разделением труда и т.д.

Выдающийся немецкий социолог Макс Вебер (1864-1921) предложил организационную структуру, которую он назвал бюрократией и полагал, что это наиболее эффективная форма организации. Бюрократические организации должны следовать следующим фундаментальным принципам:

1. Четко определенная иерархия власти.

2. Разделение труда основано на функциональной специализации.

3. Система правил охватывает права и обязанности служащих.

4. Безличность в межличностных отношениях.

5. Отбор служащих и их продвижение, основанное на технической компетенции.

В своей модели бюрократии Вебер не оставил место ни конфликту, ни девиации. Безусловно, он допускал некоторого рода дисфункции в бюрократии, но все же придерживался того, что бюрократические структуры наилучшим образом служат организационной эффективности.

Среди классических теоретиков организации следует отметить яркое исключение - Мери Паркер Фоллет (1868-1933). Своим бихевиористским пониманием менеджмента и организации в 1920-е годы она на несколько десятилетий ушла вперед. Она подметила ценность конструктивного конфликта в организации: «Мы часто можем измерить наше развитие наблюдением за природой наших конфликтов. В этом смысле социальный прогресс схож с индивидуальным: как только конфликты достигают высших ступеней, мы становимся духовно более развитыми». Она горячо придерживалась необходимости в интегративном (проблемно- ориентированном) методе по управлению организационным конфликтом.

Исследовательница полагала, что такие методы в управление конфликтом как подавление, уклонение, доминирование или компромисс неэффективны.

Организационный конфликт в неоклассической перспективе. Как обсуждалось выше, исследования Элтона Мэйо в течение 1920-х годов привели к развитию школы «человеческих отношений», которое ставило акцент на необходимости в минимизации или исключения конфликта для повышения эффективности функционирования организации. Так Л.Баритц отмечает: «Конфликт для Мэйо был ни неизбежным, ни экономическим. Он возникал в результате недостаточной приспособляемости нескольких человек среди рабочих. Даже после Хоторнских экспериментов, которые принудили Мэйо расширить свою концепцию, он по-прежнему оставался твердым в своей убежденности, что конфликт - это зло, симптом, означающий

отсутствие социальных навыков. Кооперация для него являлась симптомом здоровья».

Со временем школа человеческих отношений обрела других сторонников. Это Курт Левин, Ренсис Лайкерт, Уильям Фут Уайт.

Тейлор, Файоль, Вебер и Мэйо намеривались уменьшить конфликт для повышения эффективности организации, но каждый следовал собственным путем. В то время как Тейлор, Файоль и Вебер пытались преодолеть конфликтность техническим изменением структурной системы организации, Мэйо стремился осуществить это изменением самой социальной системы.

Можно высказать замечание, что классики теории организации, за исключением Фоллетт, не включали переменную конфликта в свои модели. Эти теоретики рассматривали конфликт как нежелательное, пагубное явление для организации. В идеальном варианте конфликта не должно существовать, поэтому при его появлении необходимо сделать все, чтобы исключить данный феномен из повседневности организационных процессов. Хотя явно классики не настаивали на том, что конфликт в организации должен быть элиминирован. Но неявно они, конечно, полагали, что конфликт нежелателен для организации и должен быть сведен к минимуму. Этот подход к организации и менеджменту господствовал в литературе в течение первой половины XX века.

Современный взгляд на организационный конфликт. Джозеф Литтерер утверждал, что взгляд классиков теории организации схож «со взглядом других исследователей на управление напряженностью между людьми. Многие ученые, которые анализировали индивидуальное поведение, выдвинули фундаментальное положение, согласно которому индивиды побуждаются желанием свести напряженность к минимуму. Предписания и в терапии, и создании организации заключаются в принятии мер или в подготовке таких мер, которые ослабили бы напряженность у индивидов. Совсем недавно стало принятым считать, что напряженность - это нормальное явление, даже желательное, с возрастающим мнением о том, что «здоровые» личности фактически ищут возможность увеличить напряженность».

Уильям Холлингсворф Уайт сжато сформулировал функции организационного конфликта: «Гармония - нежелательная цель для функционирования организации. Целью не должно быть строительство гармоничной организации, но создание организации способной распознать проблемы, перед которыми она стоит и развивающей пути решения этих проблем. Так как конфликты неизбежная часть в жизни организации, важно чтобы процедуры по разрешению конфликтов бы встроены в устройство организации».

Предыдущее предложение доказательства важности негармонических отношений в организации является очень важным для понимания изменения в концептуализации конфликта. Двигаясь от Литтерера и Уайта, можно отметить, что «здоровые» организации ищут усиление внутриорганизационного конфликта. Это ни в коей мере не означает слабости организации, как предполагали классики теории организации или сторонники школы человеческих отношений.

Стивен Роббинс предлагает три философии организационного конфликта:

1. Традиционная философия конфликта классиков основывалась на предположении о пагубности конфликта для организации и, как таковой, он должен быть сведен к минимуму или устранен.

2. За классическим этапом последовала бихевиористская философия, которую можно лучше изобразить как признание неизбежности конфликта в организации. Бихевиористы признают наличие конфликта и даже время от времени отстаивали увеличение конфликта для повышения эффективности организации. Но действительно, они не создали условий, которые порождали бы конфликт.

3. Философия конфликта представителей интеракционистского направления - это третья философия, которая значительно отличается от предыдущих двух. Ее можно охарактеризовать следующими положениями:

A. Признание абсолютной необходимости конфликта.

B. Явная поддержка оппозиции.

C. Ограничивая конфликто-менеджмент включением как способов стимуляции, так и разрешения конфликта.

D. Управление конфликтом рассматривается как главная обязанность всех управленцев.

Интеракционистский подход похож на плюралистическую теорию, которая «смотрит на конфликт как на средство по производству соглашений и создания согласия на основе сотрудничества…Конфликт становится инструментом социального изменения и благоприятным воздействием, нежели симптомом разрушения отношений. Фактически конфликтное поведение должно случаться время от времени, чтобы продемонстрировать силу воли и способность действия».

Р. Майлс довольно убедительно сформулировал значение функций организационного конфликта: «Хотя ряд теоретиков рассматривали избыточный организационный конфликт как антитезис самой «организации», другие стали акцентировать на функции конфликта как семени жизни, из которого прорастают организационные процессы, такие как активизация и мотивация, обратная связь и контроль, баланс сил и формирование коалиций, рост и инновация, и даже институты по канализации и разрешению споров. Эти функции и дисфункции обнаруживают целенаправленность конфликта в жизни организации и комплексность, связанную с его управлением. Обе особенности составляют его абсолютную сущность, поэтому менеджеры и дизайнеры организаций должны понимать контекст, в котором происходит организационный конфликт и понимать разнообразие техник, доступных для использования при управлении».

Организационный конфликт рассматривается легитимным, непременным и позитивным индикатором эффективного организационного менеджмента. В настоящее время признано, что конфликт в определенных границах существенен для повышения производительности. Конфликт может быть функционален до той степени, при которой его следствием будет творческое решение проблем или достижение подсистемой эффективности, или организационных целей, которые иным образом были бы невозможны. Минимальное проявление или полное отсутствие конфликта в организации может привести к стагнации, некачественным решениям и неэффективности. С другой стороны, неконтролируемый конфликт может привести к дисфункциональным исходам. Следовательно, центральной темой является то, что слишком малое проявление конфликтов содействует стагнации, медиократии и групповому мышлению, но слишком частое проявление конфликта может вызвать дезинтеграцию организации. Вследствие этого, предыдущее обсуждение наводит на заключение, что слишком мало или много конфликта одинаково дисфункционально для эффективности организации. Умеренное количество конфликта, управляемого на конструктивный лад, существенно для достижения и поддержания оптимального уровня организационной эффективности. Но стоит оговориться: умеренное количество сущностных конфликтов или ориентированных на задачу конфликтов, но не аффективных или эмоциональных конфликтов.

Несмотря на современную установку в отношение конфликта, согласной которой он существенен для достижения и поддержания оптимального уровня эффективности организации, ряд исследователей по- прежнему преувеличивают дисфункциональные последствия конфликта или абсолютно не в состоянии понять его функциональных аспектов. Алонзо МакДональд излишне придает значение дисфункциональным аспектам не только на высшем уровне управления, но его рекомендации включают всесторонний критерий для подбора руководителя, чтобы свести к минимуму вероятность таких конфликтов. Возможно, подобная стратегия приводит к уменьшению конфликтов, но возможно также снижает эффективность и креативность топ-менеджерской группы. Пег Ньюхаузер является другим исследователем, которая считает организационный конфликт деструктивным явлением: «Конфликт - главнейший источник увеличение стресса и уменьшения производительности для всех менеджеров и рабочих в любом отделе в любой организации. Он почти всегда заканчивается нанесением вреда качеству услуг, потребляемых клиентами». Проблема этих авторов выражена в излишне заостренном внимании к дисфункциям конфликта и в пренебрежение к изучению последствий, к которым могут привести бесконфликтные организации. Во-первых, в организации невозможно полностью устранить конфликт. Во-вторых, усилие со стороны менеджеров по устранению всех конфликтов в долгосрочной перспективе негативно скажется на индивидуальной, групповой и организационной производительности.

Эдвард Де Боно один из тех современных исследователей социального конфликта, который уравнивает разрешение конфликта с его полным устранением. Он употребляет новое слово «конфликтность» для обозначения образования или создания конфликта. В противоположность конфликтности, он вводит термин деконфликтность: «Деконфликтность не относится к переговорам, согласительным процедурам или даже к разрешению конфликтов. Деконфликтность - это усилие, требуемое для исчезновения конфликта. Если конфликтность условие конфликта, то деконфликтность прямо противоположный процесс: уничтожение конфликта».

Подход Де Боно о тотальном устранении конфликта абсолютно не отличается от воззрений классиков. Этот подход по разрешению конфликта полностью не согласуется с современными концепциями и по этой причине неудовлетворителен.

Г.Викерс отмечает важность повышения навыков для управления и сдерживания конфликтов. Он правильно формулирует, что выживание человеческих сообществ целиком зависит от их способности разрешать и ограничивать конфликт. Это особенно важно, потому что «уровень конфликта, внешнего или внутреннего, увеличивается сейчас так стремительно, когда принятые средства по его разрешению и удержанию, показывают такие манифестные признаки перенапряжения».

Исследование, проведенное при поддержке Американской Ассоциации Менеджмента (AMA), показывает, что менеджеры среднего и высшего звена «испытывают живой и увеличивающийся интерес по изучению методов предупреждения и управления конфликтом». Основные выводы этого исследования таковы:

1. Генеральные директоры, вице-президенты, и менеджеры среднего звена тратят около 18 процентов, 21 процентов и 26 процентов своего времени, соответственно, занимаясь конфликтом.

2. Респонденты полагали, что за последние 10 лет возросло значение знаний и умений по управлению конфликтом.

3. Они определили тему управления конфликтом равной или чуть выше других актуальных вопросов менеджмента, которые преподаются в ААМ (включая планирование, коммуникацию, мотивацию и принятие решений).

Сегодня существует прекрасная возможность по изучению конфликта. Профессионалы из различных областей знания (антропологии, коммуникации, юриспруденции, философии, политологии, социологии и психологии) вносят неоценимый вклад в наше понимание конфликта. Растет число научных работ, которые следует отнести к базовым, по изучению конфликтов.

Несмотря на то, что определенное количество конфликта может быть связано с эффективным функционированием организаций, разногласие в организациях не всегда дозволяется и уж тем более редко когда поощряется. Последние исследования указывают на то, что менеджеры коммерческих организаций рассматривают конфликт при принятии решений как нежелательное явление, и повышенная конфликтность в этом вопросе ассоциируется с низким качеством управления. Хотя исследования продемонстрировали, что и среди менеджеров некоммерческих организаций отношение к конфликту тоже отрицательное, но они все же позитивно рассматривают повышенную конфликтность при принятии решений, поскольку, по их мнению, это свидетельствует о высоком качестве управления. Возможным объяснением такого восприятия отношения между конфликтом и качеством является то, что менеджерам некоммерческих организаций приходится иметь дело с решениями, принятие которых связано с удовлетворением потребностей различных групп и индивидов. Наличие конфликта в процессе принятия решения дает возможность администратором это сделать.

Значение этого исследования заключается в том, что менеджеры коммерческих и некоммерческих организаций могут по-разному реагировать на конфликтные ситуации. По всей видимости, управленцы из организаций, нацеленных на прибыль, могут не признавать существование конфликта и справляться с ним через уклонение, подавление или компромисс. Это приводит к групповому мышлению. Если это действительно так, то именно этим менеджерам необходимо повышать свою квалификацию в сфере управления конфликтами.

.2 Конфликт как проблема управленческой науки в работах российских авторов

Сфера социально-трудовых конфликтов была относительно тихой гаванью для исследования темы конфликта в Советском Союзе, поскольку изучение проявления конфликтности на более глобальном уровне находилось под строгим контролем идеологической машины КПСС. Нельзя назвать эти исследования революционными, но, учитывая общее состояние советской социологии, они закладывали прочную основу для будущих, более основательных работ. К сожалению, измерения уровня конфликтности и исследование социально-психологического климата проводились лишь на небольшом количестве предприятий.

В российский период, с приходом полипарадигмальности и ослаблением идеологического контроля появилась возможность проводить исследования конфликта, с применением более широкого инструментария, с привлечением новейших западных теоретических разработок. Сферы российской конфликтологии развивались и развиваются стихийно, поэтому в конце 1990-х годов возникла потребность в концептуализации накопленных эмпирических знаний о конфликте. Следует особо отметить работу

«Конфликты в современной России. Проблемы анализа и регулирования».

Это первая работа такого уровня, охватывающая актуальные вопросы конфликтологической науки и формирующая теоретический базис как для фундаментальных, так и практических исследований.

Работы российских исследователей можно дифференцировать на две взаимосвязанные группы.

1) К первой группе можно отнести специалистов, занимающихся теоретическими проблемами трудовых и организационных конфликтов, а именно структурой и динамикой конфликта, функциональностью и дисфункциональностью, конфликтным сознанием и поведением субъектов (на межличностном и межгрупповом уровнях). Это работы Е.В. Александровой, Н.В. Гришиной, С.И. Ериной, Ф.М. Бородкина, Л.А. Гордона, А.К. Зайцева, Ю.Д. Красовского, М.В. Киблицкой, И.Д. Ладанова, С.Ф. Фролова, А.М. Кацвы, В.И. Сперанского, Е.И. Степанова, П.Н. Шихирева, В.М. Шепеля.

2) Значительный вклад в понимание социологической проблематики конфликтов (а именно в сущность самих социальных отношений между субъектами) внесли такие авторы как В.И. Герчиков, В.А. Давыденко, Е.Д. Катульский, Ю.Д. Красовский, Л.А. Петровская, К.В. Решетникова, В.О. Храмов, А.К. Назимова, Е.Л. Шершнева, А.И. Пригожин, А.Н. Асадов, А.К. Зайцев, А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов, В.П. Шейнов. Для этих работ особенно характерно утверждение о причинности конфликтов, которая находится в сфере взаимоотношений и поэтому особое внимание нам следует уделять анализу формальных и неформальных структур, отношения субъекта и объекта управления, статусно-ролевые отношения, феномен лидерства и т.д.

Из многочисленных российских авторов, занимающихся проблематикой конфликта, следует особо выделить работы В.Н. Шаленко, А.И. Пригожина, А.К.Зайцева.

В.Н. Шаленко в качестве объекта исследования рассматривает социально-трудовые отношения на предприятии. Принимая дефиницию, согласно которой, социально-трудовые отношения - это отношения между группами работников предприятия, различающихся наличием специфических интересов в сфере труда, которые осознают свои интересы, и осуществляет организационные действия для защиты этих интересов. Следовательно, конфликт - это осознанное противоречие интересов, их несовместимость, их противопоставление.

С позиции этого подхода автор вводит понятие «конфликтные трудовые отношения», которые характеризуются следующими признаками:

1) наличие оппонирующих субъектов в процессе труда и по поводу трудовой деятельности;

2) преследование противоположных или резко различающихся интересов и целей;

3) восприятие их как неотложных и одновременно - рассогласованных;

4) осуществление для их реализации конфликтной деятельности

) создание специализированных органов отстаивания своих требований.

Причиной большинства конфликтов В.Н. Шаленко считает ассиметричность властных позиций, причем непосредственно исход противоборства в значительной степени определяется наличием властного ресурса. Однако автор не стоит на методологической позиции неомарксизма к анализу конфликта, согласно которой при конфликте происходит поляризация субъектов. Наоборот, В.Н. Шаленко отмечает сложную дифференцированную структуру современных организаций. Отвергая тезис советской науки о структурной нормативно-институциональной модели предприятия, постулирующей бесконфликтность трудового коллектива, который в случае возникновения напряженности солидаризируется, В.Н. Шаленко указывает на конфликтогенность самого трудового коллектива, поскольку, как бы отмечено выше, трудовой коллектив - различается по социальным позициям, уровню дохода, образования и т.д.

Важность работ В.Н. Шаленко определяется его широким взглядом на природу конфликта в организации. Так, ученый предлагает изучать конфликт с позиции четырех подходов: политологическом (господство-подчинение), экономическом (эксплуатация), социологическом (статусно-ролевые отношения, организация как социальная система); культурологическом (ориентация работников на коммунализм/индивидуализм). Придавая значимость последнему фактору, В.Н. Шаленко определяет сложившиеся социально-трудовые отношения в организации как противоречие между традиционалистским (с преобладанием личностно-эмоциальных отношений) и капиталистическим (рационализирующим отношения работодателя и работника) типами.

Другой российский автор А.И. Пригожин рассматривает конфликт как неразрешенное противоречие. Соответственно неразрешенный конфликт приводит к кризису, когда урегулирование конфликта связано со значительными издержками. В этом случае затянувшийся конфликт трактуется как форма организационной патологии.

Автор видит типичными для любой организации конфликты межличностного и межгруппового уровня. Для анализа конфликтов А.И. Пригожин предлагает рассматривать организацию как социальную систему, упрощенную модель общества. Следовательно, любой конфликт в организации вызывает определенные сдвиги в сложившейся системе, а это может привести к дисбалансу. Тем не менее, системный подход позволяет осуществить адекватный анализ конфликтных ситуаций.

А.И. Пригожин считает конфликт в организации конструктивным феноменом, позволяющим повысить управляемость и гибкость организации. Однако следует оговориться, конфликт функционален только тогда, когда он разрешается интегративным способом, то есть с учетом мнений оппонентов, но с принципиально новым подходом к проблеме, послужившей причиной столкновения.

Таким образом, мы можем отметить следующие ключевые моменты нашего анализа зарубежной и российской конфликтологии организаций:

1. Проблемы институционализации российской конфликтологии организаций связываются со сложными процессами трансформации в политике, экономике, социальной сфере. Необходимо учитывать опосредующее воздействие общества на социальные взаимоотношения в организации.

2. Большинство управленцев не обладают конфликтологическими знаниями и решают конфликт дисфункционально для организации.

3. Господствующие в определенный период теоретические конструкции определяли существо конфликта либо как необходимое явление, либо как патологическое.

4. Для современной конфликтологии характерно утверждение о существенной роли организационного конфликта как стимула изменений, позитивного развития организации.

5. Социологическое понимание конфликта в российской конфликтологии определяется изучением сущности взаимоотношений субъектов, наличия неформальных организаций, структурных противоречий, статусно-ролевыми отношениями и т.д.

# конфликт управление межличностный

# Глава 2. Природа управленческих конфликтов в организации

2.1 Специфика протекания процесса «конфликт-cоперничество» в организации

Термин «конфликт» не имеет одного ясного значения. В этот беспорядок больше все внесли свою лепту представители различных дисциплин, которых интересовала тема конфликта. Систематический обзор литературы показал концептуальную расположенность к любой общей принятой дефиниции конфликта, но в меньшей степени согласованную поддержку какой-либо одной теории.

В организационной сфере рассматривают конфликт как сбой в стандартных механизмах принятия решения, при условии, что на индивидуальном или групповом уровне не хватает знаний и опыта для поиска альтернативного решения. Это узкая концептуализация конфликта не очень пригодна для исследовательских целей. С более широкой перспективы, организационный конфликт может быть лучше понят как динамический процесс лежащего в основе поведения в организации. Это достаточно широкое определение, которое исключает все, что может быть обнаружено на групповом или индивидуальном уровне. Дж.Тедеши занимает среднюю позицию, определяя конфликт как «интерактивное состояние, в котором поведение или цели одного из акторов до некоторой степени становятся несовместимыми с поведениями и целями другого актора или других акторов» . Под акторами мы можем понимать любого социального субъекта от индивида до корпорации, поскольку это следует из толкования понятия актора в указанном определении. Конфликт можно определить как ситуацию, в которой условия, практики, или цели дифференцированных участников по своей природе несовместимы. Часто конфликт описывается как тип поведения, который происходит, когда две и более сторон пребывают в оппозиции или борьбе, по причине осознанной относительной депривации, возникающей в результате деятельности или взаимодействия с другим человеком или группой.

Разница здесь в том, что конфликт может рассматриваться как ситуация и как тип поведения. Тем не менее, оба измерения делают акцент на том, что конфликт является результатом несовместимости или противоречивости в целях, деятельности или взаимодействия между социальными субъектами. На основе анализа литературы и обзора современных определений конфликта, можно сделать вывод, что хотя понятия конфликта не идентичны, они частично совпадают в отношении следующих элементов:

1. В ситуациях с нулевой суммой конфликт содержит в себе противоположные интересы между индивидами или группами;

2. Для того чтобы возник конфликт, противоположные интересы должны быть осознаны;

3. Конфликт содержит убеждения у каждой из сторон конфликта, что другая сторона стремится воспрепятствовать (или уже препятствовала) достижению интересов;

4. Конфликт - это процесс; он возникает из существующих отношений между индивидами или группами и отражает их прошлые взаимодействия и условия, в которых они происходили;

5. Один или оба субъекта совершают действия, направленные на препятствие в достижении целей другого.

Эти пять элементов особенно полезны при концептуальном анализе конфликтных ситуаций с нулевой суммой в рамках так называемого подхода «теории игр». В ситуации с ненулевой суммой (то есть с положительной суммой) некоторые из вышеуказанных элементов могут отсутствовать. Например, скажем, что два менеджера, которые считаются с мнением друг друга, не соглашаются со своими планами по увеличению доли рынка для производимого продукта. Хотя каждый из менеджеров считает, что его или ее план лучше, чем у другого(й), но все же допускают что план, приготовленный другим менеджером, обладает рядом преимуществ по увеличению доли рынка продукта. Этот конфликт необязательно затрагивает убеждения каждого из менеджеров, что другой будет препятствовать (или уже препятствовал) его или ее интересам.

Конфликт определяется как интерактивный процесс, проявляемый в несовместимости, противоречий внутри или между социальными субъектами (то есть индивидами, группами, организациями и т.д.). Называя конфликт интерактивным состоянием, не означает устранять возможности проявления внутриличностного конфликта, поскольку известно, что личность часто взаимодействует сама с собой. Однако эта само-интеракция тоже может быть описана с точки зрения социологического подхода.

В большинстве случаев конфликтных ситуаций ясно, что один взаимодействует с другими. Конфликт происходит тогда, когда одному (или двум) социальному субъекту:

1. Требуется заниматься деятельностью, а именно несообразной с его или ее потребностями;

2. Придерживаться поведенческих предпочтений, удовлетворение которых несовместимо с реализаций другой личностью его или ее предпочтений;

3. Представляется взаимно желательный дефицитный ресурс, так что желание любого из них не будут в полной мере удовлетворены;

4. Видится обладание установками, ценностями, умениями и целями, которые явно выражены в направлении другого, но осознаются как исключающие установки, ценности, умения и цели, которых придерживается другой(ие);

5. Кажется наличие частично несовместимых поведенческих предпочтений относительно совместных действий; и

6. Оказывается в состоянии взаимозависимости в исполнении функций или действий.

Согласно М. Ролову: «организационный конфликт происходит тогда, когда деятельность членов несовместима с действиями тех коллег, которые находятся в одной социальной сети с членами других коллективов, или с теми, кто не является членом организации, но которые используют ее услуги или продукты». Это определение согласовывается с тем, что было представлено выше. Конфликтное поведение может быть выражено: расхождением во мнениях с оппонентом, скандале, вербальном оскорблении, интерференции (столкновение патентных притязаний) и т.д.

Еще одним важным понятием управления является «порог конфликта». Конфликт необязательно происходит просто из-за несовместимостей, разногласий, или различий внутри или между социальными субъектами. Для того чтобы конфликт произошел, он должен переступить пороговый уровень напряженности до того момента как стороны начнут испытают (или осознавать) конфликтные отношения. Другими словами, несовместимости, разногласия, различия должны быть достаточно серьезными, прежде чем стороны начнут переживать конфликт. Существует различие в порогом значении конфликтной осознанности или терпимости среди индивидов. Поэтому одни индивиды могут вовлекаться в конфликт быстрее, чем другие в схожей ситуации.

Двусмысленность в различение между конфликтом и соперничеством служило источником затруднения для многих исследователей конфликтов. Разница между этими двумя терминами должна быть четко определена для понимания конфликта. Далее представлены три главных отличия в концептуализации конфликта и соперничества.

Известный экономист К. Боулдинг в своей классической работе «Конфликт и защита: общая теория» рассматривает конфликт как подмножество соперничества, которое «возникает, когда любые потенциальные позиции двух поведенческих единиц взаимно несовместимы… Под конфликтом понимается ситуация соперничества, в которой стороны осознают несовместимость потенциальных будущих позиций и через нее желают занять позицию, которая несовместима с желанием другого».

Согласно этому представлению, все ситуации несовместимости приводят к соперничеству, но конфликты возникают только тогда, когда стороны начинают осознавать несовместимость и стремятся оказать влияние на достижение собственных целей и целей соперника. В этом смысле, игра в гольф - соперничество, а футбол - конфликт.

Другое различение основывается на том, насколько поведение взаимодействующих субъектов регулируется правилами и нормами. Мы можем допустить, что соперничество регулируется правилами игры или некоторым кодексом, а конфликты - нет. Хотя можно предположить, что соперничество переходит в конфликт и тогда никакие правила игры уже не имеют значения для определения структуры взаимоотношений субъектов.

Конфликт и соперничество не могут быть обособлены ни наличием или отсутствием структурных правил, ни чем либо другим, что связано с феноменологией взаимодействующих индивидов. Скорее, различение может доказано (в противоположность Боулдингу) что соперничество является подмножеством конфликта. Конфликты можно разместить вдоль континуума от кооперации к соперничеству, первое происходит тогда, когда существует элемент вознаграждения или набор элементов, в которых стороны получают удовлетворение и высокие результаты, а последнее возникает тогда, когда только совместные вознаграждения случаются при таком условии, что одна партия выигрывает, а другая проигрывает.

На языке теории игр для ярлыка и графа возможны три идеальные точки вдоль континуума кооперация-соперничество, для облегчения категоризации конфликтов. Полностью кооперационные конфликты (в специальном смысле, «игры с позитивной суммой» или «координационные конфликты») происходят в таких социальных ситуациях, как попытка подчиненного прояснить задание с руководителем, или когда две разъединенные стороны пытаются восстановить свою телефонную коммуникационную связь. Проблема заключается в координации - создания и распределения ролей - кто и что делает -, для того чтобы гарантировать взаимовыгодный результат для индивидов или подразделений.

Чисто сопернические конфликты в специальном смысле называемые как «игры с нулевой суммой» или «игры с негативной суммой», в которых позитивные исходы для одной стороны прямо и равным образом соответствуют негативным исходам для другой стороны в результате их совместных выборов из взаимодействия. В качестве иллюстрации в организации это может быть наем персонала: когда проводятся беседы с двумя кандидатами, но на работу принимается только один.

Безусловно, в реальной жизни, включая управленческое окружение, любой вряд ли встретиться с абсолютно кооперационными или соперническими конфликтными ситуациями. Скорее всего, большинство конфликтов, которые описываются через аспекты кооперации и соперничества (то есть они или «игры с ненулевой суммой», или конфликты «смешанного мотива»). Большинство управленческих конфликтов по природе своей - конфликты смешанного мотива.

.2 Типология управленческих конфликтов

Литература по организационному поведению и менеджменту освещает различные типы конфликтов. Конфликты могут быть классифицированы на основе своих источников, а также на базе организационных уровней (индивидуальном, групповом и т.д.), на которых они могут возникать.

# Классификация по источникам конфликта.

Классификация конфликта часто осуществляется на основе предшествующих условий, которые приводят к конфликту. Источниками конфликта могут служить различные причины, такие как задачи, ценности, цели и т.д. Для подлинного понимания природы и смысла конфликта, было обнаружено подходящим применять классификацию по его источникам. Ниже представлено краткое описание этой классификации.

# 1. Аффективный конфликт

Происходит тогда, когда два взаимодействующих социальных субъекта, в момент попытки решения проблемы, начинают осознавать что их ощущения и эмоции относительно части или всех предметов спора несовместимы. Эта категория конфликта обозначалась психологическим конфликтом, конфликтом отношений, эмоциональным конфликтом, и межличностным конфликтом. Аффективный конфликт можно определить как условие, при котором члены группы сталкиваются на межличностном уровне, переживая раздражение, фрустрацию и другие негативные ощущения.

# 2. Сущностный (или субстантивный) конфликт

Этот конфликт возникает тогда, когда два (или более) члена организации не согласны со своей задачей или с содержанием предмета спора. Этот тип конфликта был отнесен к категории конфликта задачи, когнитивному конфликту, и предметному конфликту. Этот тип конфликта можно охарактеризовать как разногласие среди идей и мнений членов группы по поводу исполнения задачи, например разногласие относительно текущей стратегической позиции организации или определения точных данных для включение в отчет.

Уместно проводить различие между сущностным и аффективным конфликтами. В то время как аффективный конфликт рассматривается через ощущения и эмоции конфликтующих сторон, сущностный конфликт связывается с задачей или другими бизнес-ориентированными проблемами, вовлеченными в такую ситуацию.

# 3. Конфликт интересов

Этот тип определяется как несовместимость предпочтений по поводу распределения дефицитного ресурса между двумя сторонами. Этот тип конфликта происходит тогда, когда каждая сторона, разделяя одинаковое понимание ситуации, предпочитает иное и, до некоторой степени, несовместимое разрешение проблемы, включающей либо распределение дефицитных ресурсов между субъектами или решение по разделению работы для разрешения этой проблемы. Спор менеджеров А и Б из-за одной должности вице-президента - яркий пример конфликта интересов.

# 4. Конфликт ценностей

Возникает тогда, когда два социальных субъекта расходятся по своим ценностям или идеологиям по основным вопросам. Также он называется идеологическим конфликтом. Идеологическое разногласие руководителя A и Б по вопросу «компенсирующего найма» пример ценностного конфликта. Конфликт между движением за запрещение абортов и движением за разрешение абортов другой яркий пример конфликта ценностей.

# 5. Целевой конфликт

Возникает тогда, когда предпочтительный исход или конечное состояние двух социальных субъектов несовместимо. В редких случаях он может затрагивать различные предпочтения по всем результатам решений, устанавливая игру с нулевой суммой. Понимание менеджерами А и Б, что только одна из их предпочтительных программ по формированию должностей может быть осуществлена в их подразделении - пример целевого конфликта.

# 6. Реалистический против нереалистического конфликта

Первый относится к несовместимостям, имеющим рациональное содержание (то есть задачи, цели, ценности, цели и средства). Нереалистические конфликты возникают в результате потребности субъекта высвободить напряжение, и выражается через враждебность, невежество или заблуждение. В то время как реалистический конфликт связывается с, главным образом, рациональным или целеориентированным разногласием. Нереалистический конфликт конечен сам по себе и имеет мало общего с группой или организационными целями.

Реалистический и нереалистический конфликты также соответствуют реальному и вынужденному конфликту, последний наблюдается в случаях, где представители конфликтующих групп имеют цели, необходимые для достижения (например, свой собственный престиж) отдельно от целей в споре между группами. Например, лидеры профсоюза ускоряют конфликт с менеджментом, чтобы усилить свою власть над членством в профсоюзе.

# 7. Институционализированные/ неинституционализированных конфликты.

Первый характеризуется ситуациями, в которых акторы явно следуют правилам и проявляют предсказуемое поведение, и их отношения имеют определенную последовательность, как в случае линейно-штабного конфликта или в переговорах по трудовым отношениям. Большинство этнических конфликтов неинституционализированы, поскольку указанные три условия в них не существуют.

# 8. Ретрибутивный конфликт

Этот конфликт характеризуется ситуацией, когда конфликтующие субъекты ощущают потребность для продолжительного конфликта, чтобы наказать оппонента. Другими словами, каждая партия определяет свои достижения, частично, подвергая издержкам другую стороны.

# 9. Ложно-атрибутивный конфликт

Относится к неверному приписыванию причин (поведений, сторон, или проблем) к конфликту . Для примера, работник может ошибочно приписать своему руководителю урезание бюджета его подразделению, которое возможно было осуществлено высокопоставленными менеджерами, несмотря на протесты руководителя этого подразделения.

# 10. Замещенные конфликты

Этот тип конфликта возникает тогда, когда конфликтующие стороны направляют свою фрустрацию и враждебность либо на социальные субъекты, которые не вовлечены в конфликт, либо спорят по поводу вторичных проблем, но не основных.

.3 Уровни анализа управленческих конфликтов в организации

Организационный управленческий конфликт может быть классифицирован как внутриорганизационный конфликт (то есть конфликт внутри организации) или межорганизационный (то есть конфликт между двумя и более организациями). Внутриорганизационные конфликты могут быть типологизированы на основе уровней (индивидуальный, групповой и т.д.) на которых он происходит. На этой основе внутриорганизационный конфликт может быть классифицирован как внутриличностный, межличностный, внутригрупповой и межгрупповой. Эти четыре типа конфликта могут быть описаны как следующие:

# 1. Внутриличностный конфликт

Этот тип конфликта также известен как внутрииндивидуальный или интрапсихический конфликт. Он происходит тогда, когда члену организации требуется выполнить определенные задачи и роли, которые не соответствуют его или ее компетенциям, интересам, целям и ценностям.

# 2. Межличностный конфликт

Известен также как диадический конфликт. Относится к конфликту между двумя и более членами организации одного или разных иерархических уровней или подразделений. Исследования по конфликтам «руководитель- подчиненный» относятся к этому типу конфликтов.

# 3. Внутригрупповой конфликт

Его также называют внутриведомственным конфликтом. Относится к конфликту между членами группы или между двумя и более подгруппами внутри группы в связи с их целями, задачами, процедурами и т.д. Подобный конфликт может также происходить в результате несовместимостей или разногласий между некоторыми (или всеми) членами группы и лидером.

# 4. Межгрупповой конфликт

Также называют межведомственным конфликтом. Относится к конфликту между двумя и более подразделениями или группами внутри организации. Это линейно-штабные конфликты, между производством и маркетингом, между штаб-квартирой и местными отделениями. Особый тип межгруппового конфликта - это конфликт между рабочими и менеджментом. Конфликты, классифицируемые по источникам, могут происходить на межличностном, внутригрупповом и межгрупповом уровнях. Другими словами, несовместимости, детерминируемые этими источниками, могут происходить применительно к двум индивидам, группе или двум группам.

Как было показано в дефиниции организационного конфликта, что конфликт может возникать внутри и между социальными субъектами. Отличие конфликта, происходящего внутри социального субъекта, от конфликта между субъектами зависит от системной перспективы для данной проблемы. Классификация конфликта на четыре типа, основанная на уровне его происхождении, показывает что анализ на различных уровнях может быть выгодным в зависимости от природы проблемы.

# 2.4 Стили управления межличностным конфликтом

Различными стилями поведения можно управлять межличностными конфликтами. Четыре модели стилей управления межличностным конфликтом в организации имеют как общие черты, так и различия. Обсуждаемые стили представлены в Таблице 2. Ниже идет описание этих стилей.

Модель двух стилей. Мортон Дойч первым предложил простую модель «кооперация-соперничество» в изучении социального конфликта. Несмотря на то что, модель кооперация-соперничество почти не использовалась в конфликтологической литературе, Дойч и его сторонники продолжают использовать эту концептуальную разработку. Этот взгляд схож с подходом теоретиков теории игр, которые используют континуум «кооперация-соперничество» для облегчения категоризации конфликта.

Полностью сопернические конфликты в специальном смысле определяются как «игры с нулевой суммой» или «игры с негативной суммой», в которых позитивные исходы для одной стороны прямо и в равной степени соответствуют негативным исходам для другой в результате их совместных выборов из взаимодействия. Другая модель двух стилей - столкновение и избегание - была предложена Р. Надсоном, А. Соммерсом и С. Голдингом, которая не получила известность ни в теории, ни в изучение конфликта.

Двухфакторная модель не признает других стилей, но в реальной жизни, включая менеджеров различного уровня, мало кто сможет столкнуться с чисто кооперативной или полностью сопернической конфликтной ситуацией. Теоретики игр признают, что большинство конфликтов характеризуются кооперативными и соперническими аспектами (то есть они или «игры с ненулевой суммой», или конфликты «смешанного мотива»). Это очень походит на стиль компромисса.

Модель трех стилей. Л. Путнам и С. Уилсон представили эмпирическое доказательство на основе факторного анализа вопросов, представленных в их инструменте «Организационно-коммуникационный конфликт», в котором есть три стиля по управлению межличностным конфликтом: неконфронтационный (услужливый), проблемно-ориентированный (интегративный) и борьба (господствующий). Дж.Хоккер и В.Вилмот после обзора литературы пришли к выводу, что «набор конфликтных стилей является схожим с тактиками поведения в конфликте - по трем типам (1) избегание; (2) соперничество (дистрибутивный); (3) сотрудничество (интегративный)». П.Лоуренс и Дж.Лорш выбрали 25 афоризмов или традиционных пословиц для измерения пяти способов разрешения конфликта, но их факторный анализ показал три фактора, вместо пяти: принуждение, сглаживание и конфронтация.

Теоретическая основа трехкатегориальных стилей конфликта тоже не совсем понятна. Л. Путнам и С. Уилсон и П. Лоуренс и Дж. Лорш получили три измерения стилей от однофакторных анализов. Факторный анализ, несомненно, мощнейший метод проверки основных величин теоретического построения через инструменты измерения. Но для того, чтобы этот анализ имел смысл, измерительный инструмент должен быть разработан на основе теории и предыдущего исследования, а многофакторный анализ должен быть вычислен с различными наборами вопросов в различных выборках.

Другие две модели трех стилей управления конфликтом были разработаны Р. Биллингхэмом и А. Сэком (изложение доводов, вербальная агрессия, насилие) и М. Рендсом, Дж. Левингером и Дж. Мелингером (атака, избегание, компромисс). Эти модели все же получили внимание в теории конфликта и научно-исследовательских работах, но в области семейных отношений.

Для того чтобы эта модель была полезной в организациях, необходимо доказательство того, как три стиля воздействуют на организационное поведение и управление. По мнению А. Рахима, к сожалению, исследователи не предоставили какого-либо доказательства отношений между тремя конфликтными стилями и индивидуальным, групповым, организационными исходами.

Модель четырех стилей. Д.Пруитт предложил и предоставил эмпирические данные лабораторных исследований о четырех стилях управления конфликтом: уступчивость, решение проблем, бездействие, противоборство. Эти стили основаны на двухмерной модели, которая состоит из беспокойства о себе (высокое или низкое) и беспокойстве о других (высокое или низкое). Это модель более развита чем две вышеуказанные, но как и предыдущие модели не признает за компромиссом особого стиля.

Д. Пруитт и его коллега П. Каневейл предоставили доказательство того, что проблемно-ориентированный стиль наиболее эффективен для управления конфликтом. В качестве доказательства они использовали данные своих лабораторных исследований. Однако они не предоставили каких-либо данных об отношениях четырех стилей к исполнению должностей или производительности. Другая четырех-факторная модель стилей конфликта (решение проблем, столкновение, уход, согласие) была предложена Л.Кюрдеком.

Модель пяти стилей. Пять стилей управления межличностным конфликтом в организации впервые были концептуализированы в 1926 году М.П. Фоллет. Она разработала концепцию трех главных способов управления организационным конфликтом - господство, компромисс и интеграция, а также другие, вторичные способы управления конфликтом - избегание и подавление. Р. Блейк и Дж. Моутон первыми представили концептуальную схему для классификации способов (стилей) по управлению межличностными конфликтами в пяти стилях: принуждение, уход, сглаживание, компромисс и решение проблем. Они описывали пять стилей управления конфликтом на основе установок управленца: забота о производительности и о людях. Их схема получило новое прочтение у Кеннета Томаса. Он рассматривал намерения стороны (кооперативность, то есть осуществление попытки по удовлетворению другой стороны; и ассертивность, то есть попытка удовлетворения собственных интересов) конфликта в классификации способов управления конфликтом на пять стилей.

А. Рахим дифференцировал стили управления межличностным конфликтом на два основных измерения: забота о себе и забота о других. Первое измерение объясняет степень (высокую или низкую), в которой человек пытается удовлетворить свои собственные интересы. Второе измерение объясняет степень (высокую или низкую), в которой индивид хочется удовлетворить интересы другого. Следует указать, что эти измерения изображают мотивационные ориентации данного индивида на протяжении всего конфликта. Следствием комбинации двух измерений является результаты в пяти специфических стилях управления межличностным конфликтом, как показано на рисунке 1.



# Рисунок 1. Двумерная моделей стилей управления межличностным конфликтом

Таблица 2. Стили управления межличностным конфликтом: Модели 2-5 стилей



Ниже представлены стили управления межличностным конфликтом:

# 1. Интегративный стиль

Этот стиль - известный как проблемно-ориентированный - говорит о высокой степени внимания к себе и другим. Он включает сотрудничество между сторонами (то есть открытость, обмен информацией, изучение разногласий для достижения взаимоприемлемого решения для обеих сторон). Первым правилом для достижения интеграции является игра с открытыми картами, необходимо смотреть в лицо реальной проблеме, обнаружить конфликт, сделать открытым буквально все. Ориентация на интегративный стиль - это совместная работа, процесс, через который стороны с различными взглядами на проблему могут в конструктивном ключе выяснить свои разногласия и осуществить поиск таких решений, которые окажутся более дальновидными, чем собственный ограниченный взгляд на возможные действия.

Этот стиль обладает двумя различными элементами: конфронтацией и решением проблемы. Конфронтация включает открытую коммуникацию, прояснение недоразумения и анализ скрытых причин конфликта. Это необходимое условие для решения проблемы, которая включает идентификацию и разрешение реальной проблемы, максимально обусловливающих удовлетворение интересов сторон.

# 2.Услужливый стиль

Этот стиль - известный как приспособление - указывает на заниженную самооценку и повышенное внимание к другим. Он связывается с осуществлением попыток по уменьшению разногласий и акцентуации на общности взглядов, чтобы удовлетворить интересы другой стороны. В этом стиле присутствует элемент самопожертвования. Он может принимать форму самоотверженного великодушия, сострадания или подчинения приказу другой стороны.

Услужливая личность пренебрегает собственным интересом ради интереса другой стороны. Такой индивид выглядит как «поглотитель конфликта», то есть личность со слабой (или даже дружелюбной) реакцией на осознаваемый враждебный акт со стороны другого.

# 3. Стиль доминирования

Этот стиль - известный как состязательный - указывается на высокую заботу о себе и слабое внимание к другим. Он отождествляется с ориентацией на выигрыш-проигрыш или вынужденным поведением по завоеванию позиции. Доминирующая или состязательная личность напрягает все силы, чтобы добиться его или ее цели и в результате часто игнорирует потребности и ожидания другой стороны. Доминирование может означать отстаивание прав и/или защиту субъектом той позиции, которую он считает правильной.

Иногда доминирующая личность стремится выиграть любой ценой. По всей видимости, властный руководитель использует свое положение, чтобы навязать его или ее желание подчиненным и повелевать их повиновением. А личность, у которой нет формальной властной позиции, может овладеть властью путем хитрости, обмана, втираясь в доверие к начальникам и т.д.

# 4. Стиль избегания

Этот стиль - известный как подавление - указывает на слабую заботу о себе и других. Он связывается с уходом от конфликта, с перекладыванием ответственности на других, с уклонением от своих обязанностей, или с ситуациями типа «ничего плохого не вижу, ничего плохого не слышу, ничего плохого не говорю». Этот стиль может выражаться в форме отсрочивания предмета спора до лучших времен или просто уход от угрожающей обстановки. Уклоняющаяся личность терпит неудачу в удовлетворении его или ее собственного интереса так же, как и в удовлетворение интересов другой стороны.

Часто этот стиль характеризуется как безразличная установка по отношению к проблемам или сторонам, вовлеченным в конфликт. Такая личность может отказаться открыто признать существование конфликта, который необходимо разрешить.

# 5. Стиль компромисса

Этот стиль указывает на промежуточное внимание к себе и другим. Он содержит взаимные уступки или совместные действия на том основании, что обе стороны от чего-либо отказываются в пользу взаимоприемлемого решения. Это может выражаться в снижение разногласий, обмену уступками или в быстром поиске средней позиции.

Компромиссный субъект более чем уступает доминирующему типу, но не настолько как услужливый субъект. Таким же образом, такой субъект более открыто рассматривает проблему, чем уклоняющаяся личность, но не обследует ее так глубоко, как это делает интегративный субъект.

Пересортировка пяти стилей управления межличностным конфликтом в терминах теории игр позволит получить дополнительные представления. Интегративный стиль можно отнести к стилю с позитивной суммой или ненулевой суммой (выигрыш-выигрыш), компромисс к смешанному стилю (отсутствие выигрыша/отсутствие проигрыша), а услужливость, доминирование и избегание к стилю с нулевой суммой или негативной суммой (проигрыш-выигрыш, выигрыш-проигрыш, и соответственно проигрыш-проигрыш).

Несмотря на то, что мы указали на возможность использования таксономии теории игр для пересортировки стилей управления межличностным конфликтом, все же следует отметить ошибочность описание конфликта только в стилях «выигрыш-выигрыш», «проигрыш- выигрыш», «проигрыш-выигрыш», «проигрыш-проигрыш», о»тсутствие выигрыша/отсутствие проигрыша». Каждый из пяти стилей управления межличностным конфликтом может быть уместным в зависимости от ситуации. В общем, интегративный и в некоторой степени компромиссный стили можно употреблять для эффективного решения конфликтов, которые содержат стратегические или сложные вопросы. Остальные стили можно эффективно использовать при решении конфликтов, которые включают в себя тактические, повседневные или рутинизированные проблемы. Таким образом, выбор и применение каждого стиля может рассматриваться как стиль «выигрыш-выигрыш», который обеспечивает повышенную эффективность на индивидуальном, групповом и организационном уровнях.

# 6. Интегративное и дистрибутивное измерения

Разработка этой концепции велась М. Фоллет и, по сути, превосхищала дальнейшие разработки о различении между интегративными и дистрибутивными переговорами. Впоследствии К.Томас выдвинул соображение о возможности получения дальнейшего досконального понимания пяти стилей управления межличностным конфликтом посредством организации их в соответствии с интегративными и дистрибутивными измерениям. Два измерения представлены в жирных линиях по диагонали на рисунке 2.

Интегративное измерение (интегрирование-избегание) представляет величину (высокую или низкую) удовлетворения интересов получаемых субъектом и другой стороной. Дистрибутивное измерение (доминирование- услужливость) представляет соотношение удовлетворения интересов получаемых субъектом и другой стороной. В интегративном измерении, интегративный стиль стремится увеличить удовлетворение интересов обеих сторон путем нахождения взаимоприемлемых особенных решений проблем. Стиль избегания приводит к уменьшению удовлетворения интересов обеих сторон в результате их неудачи в конфронтации и решении их проблем.



# Рис. 2 Интегративные и дистрибутивные измерения стилей управления межличностным конфликтом.

В дистрибутивном измерении, тогда как доминирующий стиль стремится получить высокое удовлетворение интересов для себя (и обеспечить слабое удовлетворение для других), услужливый стиль старается получить низкое удовлетворение собственных интересов (и обеспечить высокое удовлетворение для других).

В то время как интегративное измерение представляет величину удовлетворения интересов, получаемых обеими сторонами (то есть для себя и для других), дистрибутивное измерение указывает на величину удовлетворения интересов, получаемой одной из сторон (то есть для себя или для других). Стиль компромисса показывает точку пересечения двух измерений, а именно, среднее положение, в котором удовлетворенные интересы сторон, при условии разрешения их конфликтов, занимают промежуточный уровень.

Эти интегративные и дистрибутивные измерения можно описать как измерения трудовых переговоров. Но переговоры являются одной из стратегий, которые можно эффективно применять для управления внутриорганизационным конфликтом. Для того чтобы эффективно управлять различными конфликтами, необходимы оба измерения: и переговоры, и решение проблемы (проблемно-ориентированная стратегия). Измерения можно концептуализировать: дистрибутивное измерение может рассматриваться как измерение переговоров, а интегративное измерение как проблемно-ориентированное измерение. Дистрибутивное измерение может использоваться для решения конфликта, который содержит повседневные проблемы, однако интегративное измерение может применяться при решение стратегических или сложных конфликтов. Эта концептуализация обеспечила бы больше альтернатив для эффективного управления внутриорганизационными конфликтами, как менеджменту, так и служащим.

Кеннет Томас признавал, что предыдущая разработка для концептуализации стилей управления межличностным конфликтом заслуживает внимания как значительно усовершенствованная, по сравнению с простой дихотомией кооперация-противоборство, предложенной Дойчем. Предыдущая разработка также выглядит усовершенствованной по сравнению с тремя стилями управления конфликтом. Нам следует заметить, что невозможно концептуализировать две независимые величины - интегративную и дистрибутивную - с двумя или тремя стилями управления конфликтом.

Двумерная модель конфликта, представленная на рисунке 2, также усовершенствованна по сравнению с моделью четырех стилей управления конфликтом, в которой не проводится различие между интегративным и компромиссным стилями. Большинство конфликтологов советуют, чтобы анкетные вопросы, относящиеся к компромиссу и сотрудничеству, фокусировались на отличительных поведенческих характеристиках двух стилей, чем на их прямых или косвенных последствиях. Это важное доказательство того, что интегративный и компромиссный стили независимы друг от друга.

Вновь следует констатировать, что невозможно концептуализировать две независимые величины - интегративную и дистрибутивную - с двумя или тремя стилями управления конфликтом.

Таким образом, на основе изучения стилей управления в конфликтах можно сделать следующие выводы:

1. Несмотря на большое количество специфических определений организационного конфликта, общим для них является акцент на несовместимости интересов социальных субъектов, которые стремятся достичь своих целей.

2. Ряд исследователей предлагают рассматривать конфликт как элемент соперничества, однако они не идентичны, более того, соперничество является подмножеством конфликта.

3. Классификация конфликтов осуществляется по источникам (аффективный, сущностный, конфликт интересов, ценностный, целевой, реалистический/нереалистический, институционализированный/ неинституционализированный, ретрибутивный, ложно-атрибутивый, замещенный) и уровням (внутриличностный, межличностный, межгрупповой).

4. Различными стилями поведения можно управлять межличностными конфликтами. Наиболее адекватной анализу конфликтов является модель пяти стилей (интегрирование, уклонение, компромисс, доминирование, услужливость).

5. Стили управления межличностным конфликтом можно представить как величины интегративного и дистрибутивного измерений. Дистрибутивное измерение может использоваться для решения конфликта, который содержит повседневные проблемы, однако интегративное измерение может применяться при решении стратегических или сложных конфликтов.

# Глава 3. Модель управления и урегулирования конфликтов в организации

Несмотря на то, что часто говорится о функциональности конфликта для организаций, большинство рекомендаций в отношении организационного конфликта до сих пор подпадают под область разрешения конфликта, ослабления или уменьшения степени напряженности. Рекомендуемые действия в современной социологической и конфликтологической литературе показывают тревожное запаздывание с функциональным набором принятых исходных условий. Насколько можно определить, литература по организационным конфликтам несовершенна (за редким исключением) в трех важных областях:

1. Отсутствует четкий набор правил, чтобы рекомендовать, когда конфликт должен поддерживаться на определенном уровне, когда уменьшаться, когда игнорироваться, и когда расширяться.

2. Отсутствует четкое руководство, предлагающее как может быть конфликт уменьшен, проигнорирован или расширен для повышения эффективности на индивидуальном, групповом и организационном уровнях.

3. Отсутствуют четкие правила по указанию как конфликт, включающий различные ситуации, может быть эффективно решен.

# 3.1 Специфика управления конфликтами

Разрешение конфликта предполагает уменьшение, устранение или прекращение конфликта. Большое количество исследований переговоров, переговорного процесса, посредничества и арбитража подпадает под категорию разрешения конфликта. Хотя есть альтернативная точка зрения, которая утверждает, что для современных организаций необходим менеджмент конфликта, а не разрешение конфликта. Управление конфликтом необязательно предполагает избегание, уменьшение или прекращение конфликта. Оно содержит разработку эффективных стратегий по минимизации дисфункций конфликта и увеличения конструктивных функций конфликта, для того чтобы улучшить обучение и повысить эффективность организации. Как было показано в предыдущих главах, исследования по разрешению конфликта не предоставили какой-либо ясной связи между стратегиями управления конфликтом, организационным обучением и эффективностью.

Для того чтобы спроектировать эффективные стратегии по управлению конфликтом должна быть рассмотрена релевантная исследовательская база по конфликтам и по стилям управления конфликтом в связи со следующими категориями.

Аффективный конфликт. Определенные типы конфликтов, которые могут иметь негативные последствия для индивидов или для действия группы, возможно, должны быть уменьшены. Как правило, эти конфликты вызываются негативными реакциями членов организации (например, личные нападки на членов группы, этнонациональная напряженность, сексуальное домогательство, и т.п.) и называют аффективными конфликтами. Конфликты и такие взаимоотношения мешают работе, ориентированной на задачу, так как члены организации фокусируются на уменьшение угроз, увеличении власти и пытаются сплотиться, чем работать над задачей. В этом случае конфликт случит причиной негативного поведения индивидов, раздражительности и ресентимента.

Аффективный конфликт препятствует групповому поведению. Он затрагивает исполнительную дисциплину социальной группы, ограничивая способность обработки информации и когнитивного функционирования членов группы. В данном случае, антагонизм меняет профессиональные характеристики членов группы.

Аффективный конфликт ослабляет лояльность группе, групповые обязательства по качеству работы, стремлению остаться в конкретной организации. Все это приводит к высокому уровню стресса, беспокойству и эскалации конфликта.

Сущностный конфликт. Другой тип конфликтов может иметь позитивные результаты для индивидуального и группового исполнения работы. Эти конфликты относятся к разногласиям по поводу задач, стратегий поведения и других бизнес-проблем, поэтому они называются сущностными конфликтами. Умеренный уровень сущностного конфликта полезен, поскольку стимулирует обсуждение, споры, дебаты, которые помогают группе достичь высокого уровня и качества исполнения работы: «Группы, в которых отсутствует предметный конфликт, могут пропустить новые способы по улучшению своей работы, в то время как очень высокая степень предметного конфликта может препятствовать ее завершению». Доказательства свидетельствуют, что сущностный или предметный конфликт позитивно ассоциирован с выгодными исходами: группы, переживающие этот конфликт, способны принять лучшее решение, чем те, кто в этом конфликте не участвует. Данная точка зрения получила подтверждение и на индивидуальном уровне, поскольку стимулирует сотрудников к более высокому качеству исполнения своей работы.

Группы, которые обращают внимание на предметный конфликт, размышляют и работают над ним, как правило, имеют лучшее качество исполнения рабочих заданий. Конфликт может улучшить групповую производительеность через лучшее понимание различных точек зрения и альтернативных решений. Следует отметить, что положительные результаты сущностного конфликта на производительность труда обнаружены только в группах, которые выполняют нерутинизированные задачи, но не в группах, занятых стандартизированными и рутинизированными задачами.

Несмотря на то, что сущностный конфликт улучшает производительность труда на групповом уровне, как и аффективный конфликт, он может уменьшить лояльность группе, нарушить обязательства группы по качеству работы, а также окажет негативное воздействие на стремление остаться в данной организации, поскольку сотрудники не будут получать удовлетворение от труда. В результате, в управлении конфликтом, разработанные стратегии по вмешательству должны быть способны на изменение культурных норм в поведении индивидов, чтобы поддерживать разногласия между членами группы в связи с задачами и другими проблемами управления без риска привести к аффективному конфликту.образная функция. Мы уже отмечали тот факт, что управленческий конфликт в организации может оказывать положительное воздействие на функционирование предприятия, компании или фирмы. Эмпирические исследования обнаружили, что малые группы более производительны, когда есть носитель альтернативной точки зрения (инакомыслящий), который создает конфликт в том случае, когда не существует разницы или противоречия во мнениях членов коллектива. К.Швенк и Х.Томас обнаружили в своем экспериментальном исследовании, что менеджеры, которые получают противоречивые и даже конфликтующие отчеты, достигают большей выгоды (чем запланированной), чем те менеджеры, которые получают только одинаковые отчеты. Из этого следует, что конфликт может быть производителен, если он управляется конструктивным способом.

Как было отмечено в первой главе, организации, в которых почти нет конфликта, приходят к стагнации и проигрывают конкурентам. С другой стороны, неконтролируемый организационный конфликт может иметь дисфункциональные результаты. Последние исследования организационного конфликта утверждают, что умеренное количество сущностного конфликта необходимо для достижения оптимального уровня производительности труда в нерутинизированных задачах. По этой причине, кажется, что отношение между количеством предметного конфликта и производительностью труда обладает сходством с U-образной функцией, как показано на рисунке 3.



# Рисунок 3. Отношение между количеством предметного конфликта и производительностью труда

Рисунок 3 показывает, что низкий уровень производительности труда (OY1) будет достигаться тогда, когда количество предметного конфликта минимальное (О) или высокое (OX). При умеренном количестве предметного конфликта (OX1) может быть достигнут оптимальный уровень производительности труда (OY). Это отношение полагается верным, когда другие факторы, которые затрагивают работу, постоянны для нерутинизированных и однообразных задач. Это сообразно активационной теории эмоций, которая поддерживает U-образные отношения между активностью личности или уровнем возбуждения с ее производительностью труда . Это сравнимо с феноменом Йеркса-Додсона, который указывает, что отношение между величиной мотивации и уровнем исполнения обладает сходством с U-образной функцией. Специальная литература по данной проблематике предоставляет сильную поддержку U-образного отношения между активностью и производительностью труда. Однако необходимо признать, что отношение между возбуждением и исполнением может выглядеть линейно, когда все употребляемые стимулы производят очень высокие или очень низкие уровни возбуждения.

Можно сранивать эту точку зрения «горбатой» или U-образной фигурной кривой с концепцией «закона уменьшаемых результатов» для широкого спектра действий менеджеров. Последнее экспериментальное исследование предоставило некоторую поддержку для U-образного отношения между конфликтом и эффективностью. Это исследование показало, что конструктивное решение проблемы стимулируется умеренным уровнем конфликта, но осложняется либо низким или высоким уровнем конфликта.

В целом, умеренное количество предметного конфликта может обеспечить необходимую активизацию или стимуляцию для того, чтобы оптимизировать производительность труда членов организации или улучшить их адаптивные или инновационные способности. По существу, управлению конфликтами может потребоваться вмешательство, чтобы ослабить конфликт, если его слишком много, или вмешательство по содействию конфликту, если его слишком мало. Как мы позже увидим, управление конфликтом включает не только ослабление или порождение конфликта, чтобы достигнуть его умеренную величину.

Следует сказать несколько вещей об отношении представленном на рисунке 3. Эмпирическое доказательство (как российских, так и зарубежных исследователей) полевых исследований в поддержку U-образной функции до некоторой степени ограничено. Возможно, существуют две причины. Первой является обычная проблема получения достоверных и обоснованных измерений конфликта и организационной эффективности. Второй является проблема изолирования последствий конфликта на эффективность, после систематического контроля за посторонними независимыми переменными, которые затрагивают организационную эффективность. Ни одно исследование по этой функции не удовлетворяет требованию надлежащего контроля. Ряд исследований по межорганизационному конфликтам в маркетинговых аспектах обнаруживают как позитивные, так и негативные отношения между конфликтом и производительностью в рамках канала распределения или эффективности. С другой стороны, очевидно, что уровень производительности услуг негативно относится к внутриканальному конфликту. Исследование А.Рахима с произвольной выборкой служащих на предприятии обрабатывающей промышленности не обнаружило подтверждения для линейного или U-образного отношения между перцепциями (восприятиями) работников межличностного, внутригруппового, межгруппового конфликтов и наблюдаемым рейтингом производительности труда. Три исследования (и другие) этого отношения обладают значительным ограничением контроля.

Парадоксы конфликта. Мы можем сказать, что можно использовать два измерения конфликта, которые полезны для управления конфликтом - одно, состоящее из разногласий относительно по проблемных задач, а другое состоящее из эмоциональных и межличностных проблем, которые приводят к конфликту. В последние несколько лет, данные измерения обширно изучались эмпирически. Они утверждают, что различие между этими двумя типами конфликта имеет силу и что они оказывают дифференцированные воздействия на рабочем месте.

Одной из проблем управления конфликтом является то, что два измерения имеют положительную корреляцию. Предыдущие исследования сообщали о значительной позитивной корреляции между этими конфликтами, которая колеблется между .34 и .88. Только одно исследование К. Джена сообщает о негативной корреляции (-.17) между этими конфликтами. Это указывает на то, что в процессе увеличения сущностных конфликтов, аффективный конфликт также может возрастать. Опасность стимулирования разногласий может приносить результаты, которые далеко не самые лучшие и возможно в целом будут хуже чем при избегании конфликта. Проблема в том, что наша способность стимулировать конфликт опережает знание о том, как управлять его эффектами.

Стили управления конфликтом. Изучение менеджмента организационных конфликтов проводится по двум направлениям. Некоторые исследователи стремились измерить величину конфликта на различных уровнях организации и обнаружить источники таких конфликтов. Имплицитным в этих исследованиях является то, что умеренное количество конфликта может поддерживаться для увеличения эффективности организации путем изменения источников конфликта. Другие пытались согласовать различные стили управления межличностным конфликтом членов организации с их последствиями на качество решения проблемы или достижения целей социальной системы. Из этого рассмотрения становится очевидным, что различие между «количеством конфликта» на различных уровнях и «стилями управления межличностным конфликтом» является существенным для правильного понимания природы конфликтного менеджмента.

В последнее время, ряд исследователей применяли индексы раздражения, споров, недоверия, разногласия, несовместимости для измерения конфликта на различных уровнях. Эти замеры величины конфликта заметно отличаются от стилей управления конфликтом. Различные источники оказывают воздействие на величину конфликта. Управление конфликтом частично содержит определение и изменение этих источников, чтобы минимизировать аффективный конфликт и/или добиться и поддержать умеренное количество сущностного конфликта.

Во второй главе представлены пять стилей управления межличностным конфликтом - интегрирование, услужливость, доминирование, уклонение и компромисс. Хотя ряд социологов-бихевиористов полагают, что интегрирование или проблемно-ориентированный стиль наилучшим образом соответствует для управления конфликтом, другими исследователями было замечено, чтобы конфликты управлялись функционально, один стиль может быть наиболее подходящим, чем другой в зависимости от ситуации.

Соответствие стилей управления ситуациям. Функциональное или эффективное управление конфликтом включает соответствие стилей ситуациям. Соответствие может быть эффективным, когда критерий для управления конфликтом является удовлетворительным. В таблице 3 описаны ситуации, в которых каждый из стилей соответствует или не соответствует.

Таблица 3 подготовлена на основе данных исследований, проведенных американским конфликтологом А. Рахимом. В его полевых исследованиях от участников требовалось выполнение упражнений по управлению разногласиями. Это по существу включало следующие аспекты:

1. Участники заполняют и подсчитывают Rahim Organizational Conflict Inventory - II (ROCI-II) перед посещением лекций.

2. Ведущий семинара обсуждает теорию стилей по управлению межличностным конфликтом с руководителем, подчиненными и с другими ведущими, и объясняет участникам ROCI-II количество набранных очков.

3. Участники в подгруппах записывают ситуации, когда подходит или не подходит каждый стиль.

4. Ведущий семинара с помощью лидеров подгрупп резюмирует результаты шага 3.

Таблица 3 была подготовлена на основе данных, собранных более чем на 20 семинарах. Участники были из различных отраслей промышленности и организационных уровней и обладали различными функциональными специализациями.

Интегративный стиль. Полезен для эффективного решения сложных проблем. Когда сторона в одиночку не в состоянии решить проблему (то есть, синтез идей необходим, чтобы подойти с лучшим решением к проблеме), этот стиль наиболее уместен. Он также полезен в использовании умений и навыков, информации и других ресурсов, которыми владеют стороны для определения или переопределения проблемы и для формулирования ее эффективного альтернативного решения. Особенно когда обязательство требуется от сторон для эффективного осуществления решения. Это можно сделать при обеспечении необходимого времени для принятия решения. Этот способ (стиль) является более эффективным, чем другие в достижении интеграции действий различных подсистем системы организации. Данный стиль соответствует решению стратегических проблем, имеющих отношения к целям или стратегиям действий организации, долгосрочному планированию и т.д.

В ряде ситуаций этот стиль может оказаться неэффективным. Он не подходит когда задача или проблема простая или тривиальная; когда абсолютно нет времени для принятия решения (то есть, требуются немедленные действия); когда другие стороны не адекватно обучены и не имеют опыта работы с проблемно-ориентированным подходом; когда они не беспокоятся о результатах и последствиях.

# Таблица 3. Стили управления межличностным конфликтом и соответствии/несоответствии их ситуациям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Конфликтный стиль | Ситуации, когда соответствует | Ситуации, когда не соответствует |
| Интегрирование | 1. Комплексные проблемы. 2. Синтез идей необходим, чтобы придти к лучшим решениям. 3. Требуется обязательство от других сторон для успешного осуществления. 4. Доступно время для решения проблемы. 5. Одна сторона в одиночку не может решить проблему 6. Ресурсы, которыми обладают различные стороны, требуются для решения их общих проблем. | 1. Простая задача или проблема. 2. Требуется немедленное решение. 3. Другие субъекты не беспокоятся о результатах. 4. Другие субъекты не обладают навыками проблемно-ориентированно подхода. |
| Услужливость | 1. Вы думаете, что вы можете ошибаться. 2. Проблема наиболее значима для другой стороны. 3. Вы готовы пожертвовать чем-либо в обмен а что- либо в будущем от другой стороны. 4. Вы находитесь в слабой позиции. 5.Сохранение взаимоотношений очень важно. | 1. Проблема является значимой для вас. 2. Вы верите в то, что вы правы. 3. Другая сторона ошибается или ведет себя неэтично. |
| Доминирование | 1. Тривиальная проблема. 2.Требуются безотлагательные решения. 3.Осуществляется непопулярная стратегия действий. 4.Необходимость справиться с ассертивными подчиненными. 5.Неблагоприятное решение другой стороны может вам дорого обойтись. 6. Подчиненным не хватает компетентности, чтобы принять технические решения. 7. Предмет спора значим для вас | 1. Комплексная проблема. 2. Предмет спора для вас не является значимым. 3.Стороны обладают равными силами. 4.Быстрого принятия решения не требуется. 5. Подчиненные обладают высоким уровнем компетентности. |
| Уклонение | 1. Тривиальная проблема 2.Вероятные дисфункциональные последствия от столкновения с другой стороной превышают выгоды от разрешения конфликта. 3. Необходим период обдумывания и переговоров. | 1. Предмет спора значим для вас. 2. Принятие решение лежит в вашей ответственности. 3. Субъекты не хотят уступать; предмет спора должен быть решен. 4. Требуется немедленное внимание. |
| Компромисс | 1. Цели сторон взаимоисключаемы. 2. Стороны обладают равными силами. 3. Консенсус не может быть достигнут. 4.Стили интегрирования и доминирования успеха не принесли. 5. Требуется временное решение комплексных проблем. | 1. Один субъект сильнее другого. 2. Проблема достаточно комплексная, требуется проблемно-ориентированный подход. |

Услужливый стиль. Этот стиль полезен, когда сторона плохо знакома с предметами, включенными в конфликт, или другая сторона права в своих требованиях, а предмет более значим для другой стороны. Этот стиль может применяться как стратегия, когда одна сторона готова уступить что-либо в надежде получить некоторые выгоды от другой стороны, когда это потребуется. Этот стиль может быть уместным, когда сторона конфликта действует со слабой позиции или верит, что сохранение отношений гораздо важнее.

Этот стиль не подходит, когда проблема из-за которой произошел конфликт, является для стороны значимой и сторона уверена в том, что он или она правы. Он также не подходит, когда сторона считает, что другая сторона неправа и неэтично ведет себя.

Стиль доминирования. Этот стиль подходит тогда, когда предмет конфликта значим для субъекта или нежелательное решение, осуществленное другой стороной, может ему навредить. Этот стиль может использоваться руководителем, если предметы конфликта содержат повседневные вопросы или если требуется безотлагательное решение. Руководитель может также использовать этот стиль для обращения с подчиненными, которые очень самоуверенны или, если им не хватает компетентности, чтобы принять техническое решение. Так же это эффективно при решении вопросов, связанных с осуществлением непопулярного курса действий.

Этот стиль не годиться в том случае, когда предметы спора, вовлеченные в конфликт, являются комплексными и существует достаточное количество времени для принятия правильного решения. Когда обе стороны обладают равными силами, использование любой из них этого стиля приведет к тупику. Пока они не изменят стили, они будут неспособны выйти из тупика. Этот стиль не подходит и в том случае, когда проблемы для субъекта не являются значимыми. Подчиненные, обладающие высоким уровнем компетенции, могут не воспринимать руководителя, который использует авторитарный стиль.

Стиль избегания. Этот стиль может быть использован когда потенциально дисфункциональный результат от столкновения с другой стороной превышает выгоды от разрешения конфликта. Он может быть использован для решения ряда тривиальных или второстепенных проблем или когда требуется период обдумывания и переговоров перед тем как эффективно взяться за решение комплексной проблемы.

Этот стиль не подходит когда предметы спора очень важны для субъекта. Он также не уместен, когда субъект несет ответственность за принятие решений, когда стороны нерасположены к ожиданию или когда необходимо безотлагательное действие.

Стиль компромисса. Этот стиль предпочтителен, когда цели конфликтующих сторон взаимоисключаемы или когда оба субъекта (например, работники и менеджмент) равны по силе и достигли тупика в переговорном процессе. Он может использоваться, когда консенсус не может быть достигнут и сторонам требуется временное решение сложной проблемы, или другие стили были использованы и обнаружены неадекватными в эффективном решении предметов спора. Этот стиль может использоваться для уклонения от затяжного конфликта.

Этот стиль не подходит для разрешения комплексных проблем, поскольку требуется проблемно-ориентированный подход. К сожалению, очень часто управленцы используют этот стиль для работы с комплексными проблемами, и в результате им не удается сформулировать эффективные долгосрочные решения. Этот стиль также не соответствует ситуации, если одна из сторон конфликта обладает большей силой, чем другая и считает свою позицию правильной. Не подходит этот стиль и при решении конфликта ценностей.

Членам организации, пока они взаимодействуют друг с другом, требуется решать свои разногласия конструктивно. А это просто требует обучение тому, как использовать различные стили по управлению конфликтом, чтобы эффективно заниматься решением разнообразных ситуаций.

Теперь, исходя из проведенного анализа в магистерской диссертации, мы можем сформулировать критерии для управления конфликтами. Для того чтобы стратегии управления конфликтом были эффективными, они должны удовлетворять следующим критериям:

# Критерий 1. Организационное обучение и эффективность

Стратегии управления конфликтом следует разрабатывать для улучшения организационного обучения и долгосрочной эффективности. Для того, чтобы достичь этой цели стратегии управления конфликтом должны быть спроектированы для усиления критического и инновационного мышления, чтобы научиться искусству разрешения правильных проблем.

# Критерий 2. Потребности заинтересованных сторон

Стратегии управления конфликтом должны быть разработаны для удовлетворения потребностей и ожиданий стратегической клиентуры (заинтересованных сторон) и для достижения баланса между ними. Здесь следует отметить важность подбора заинтересованных сторон для решения правильных проблем: «Все время человечество колеблется между следующими двумя предположениями: (1) другие фундаментально похожи на нас и будут вести себя в какой-либо ситуации также как и мы, и (2) другие настолько отличаются от нас, что абсолютно отсутствует основа для любого взаимного понимания…Оба пагубны, так как они дегуманизируют нас... В обоих случаях, фундаментальной ошибкой является восприятия

самовлюбленного своего «я» как главную, если не единственную, заинтересованную сторону во всех ситуациях».

# Критерий 3. Этика

Умный лидер должен вести себя этично и поступаnm именно так, как лидеру следовало бы быть открытым для новой информации и быть готовым, чтобы изменить мнение другого социального субъекта. По той же причине, подчиненные и другие заинтересованные стороны имеют этические обязательства высказываться против решений руководителей, когда последствия этих решений, вероятно, будут серьезными. Чтобы этично управлять конфликтами, организации должны учредить должности защитника работников и защитников клиентов и поставщиков, также как и защитников окружающей среды и заинтересованных сторон. Если эти защитники заслушиваются теми, кто принимает решение в организации, мы можем надеяться на улучшенные данные этично управляемого организационного конфликта.

Критерий 4. Стратегия управления конфликтом. Существующая литература по управлению конфликтом несовершенна в вопросе стратегий необходимых для того, чтобы конфликтом управлять на макро-уровне, удовлетворяя предыдущим критериям. Поэтому есть необходимость разработать новые стратегии управления конфликтом, основанные на современной литературе, и удовлетворяющие этим критериям. Вот эти стратегии:

1. Достигать и поддерживать умеренное количество предметного конфликта для нерутинизированных задач.

2. Минимизировать предметный конфликт для рутинизированных задач.

3. Минимизировать предмет конфликт для рутинизированных и нерутинизированных задач.

4. Сделать доступным для членов организации выбор и применение стилей управления межличностным конфликтом, так чтобы стало возможным соответствующим образом решать различные конфликтные ситуации.

Социологи, экономисты, специалисты по менеджменту сегодня согласны в том, что не существует одного наилучшего подхода, чтобы принимать решение, руководить и мотивировать. Ситуационный подход является признаком современного менеджмента, который подменяет собой упрощенный «единственно лучший» подход. Рассмотрим, например, теорию принятия решений руководителями, которая устанавливает, что каждый из пяти стилей руководства (1=Автократический … 5=Партисипативный) соответствуют кейсу в зависимости от ситуации. Теория рассматривает две ситуации: качество решения (то есть степень, в которой она будет воздействовать на различные процессы в группе) и принятие решения (то есть степень обязательства сотрудников, необходимая для его осуществления). Теория предполагает, что лидер должен использовать автократический стиль тогда, когда качество и принятие решений находятся на слабом уровне. Напротив, при высоком качестве и принятии решений, лидер должен применять партисипативный стиль. По этому причине, может показаться, что эффективное управление зависит от соответствия стилей руководства ситуациям. Неудача согласовать эти две переменные приводит к неэффективному руководству.

Следуя согласно ситуационному подходу, становится возможным разработать ситуационную теорию управления конфликтом. Например, в конфликтной ситуации характеризуемой низким качеством решения и его принятия, стиль доминирования может быть оправдан. При противоположном условии (высокое качество решения и высокая степень принятия решения), интегративный стиль наиболее соответствует применению.

Стратегии управления конфликтом, представленные в этой главе, согласуются с современными теориями руководства в организациях, например с ситуационной теория лидерства, теорией соответствия целей и средств лидерства, теория принятия решений руководителями. Согласно этим теориям, не существует единственного и наилучшего стиля для эффективного решения различных ситуаций. Соответствует или не соответствует определенный стиль руководства, это зависит от ситуации.

Представленная ранее теория управления конфликтом является гибкой на основе ситуаций или факторов, рассматриваемых при выборе и применения стиля конфликта (смотрите таблицу 3). Рассматриваемый стиль соответствует для конфликтной ситуации, если его употребление приводит к эффективному формулированию решения проблемы.

# 3.2 Процесс вмешательства в динамику конфликта

Управление организационным конфликтом включает диагностику конфликта и вмешательство в конфликт. Диагностика обеспечивает основу для вмешательства. Этот процесс изображен на рисунке 4.

Диагностика. Первым шагом в проблемно-ориентированном процессе является обнаружение проблемы, которое включает обнаружение проблемы и формулирование проблемы. Сфера управления разработала решения многочисленных проблем, но пренебрегала изучением и разработкой процесса обнаружения проблемы. Нахождение или обнаружение проблемы требует соответствующую диагностику, которой в современных организациях пренебрегают. В результате, очень часто вмешательство в конфликт рекомендуются без подлинного понимания природы проблем(ы). Это приводит к неэффективным исходам.

Идентификация или диагностика проблем конфликта в организациях должна предшествовать любому вмешательству, разработанному для управления конфликтом. Несколько исследователей особенно предлагали осуществлять необходимую диагностику конфликта через ряд формальных и неформальных подходов. Очень важна надлежащая диагностика причин и следствий различных типов конфликта в организации, потому что его основными причинами и следствиями могут быть не те, что лежат на поверхности. Так же нам необходимо знать: (1) обладает ли организация небольшим, умеренным или слишком большом количеством сущностных и аффективных конфликтов и (2) соответствующим ли образом члены организации выбирают и используют пять стилей управления конфликтом для решения различных ситуаций. Если вмешательство осуществляется без надлежащей диагностики конфликта, тогда существует вероятность, что агент изменения может пытаться решить ложную проблему. Это может привести к ошибке третьего типа (Тип III). Управление организационным конфликтом включает систематическую диагностику проблем для того, чтобы минимизировать ошибку третьего типа.

Предыдущее обсуждение согласуется с литературой по организационному развитию, которая указывает, что организационная диагностика существенна для эффективных программ по изменению. Диагностическая сторона управления конфликтом в особенности пренебрегалась исследователями и практиками менеджмента . Всесторонняя диагностика содержит измерение конфликта, его источников, эффективность и анализ отношения между ними.

Измерение. Комплексная диагностика включает следующие измерения:

1. Величину конфликта на внутриличностном, межличностном, внутригрупповом и межгрупповом уровнях;

2. Стили управления межличностными, внутригрупповыми и межгрупповыми конфликтами членов организации;

3. Источники (1) и (2); и

4. Индивидуальное, групповое и организационное научение и эффективность.

Анализ. Анализ указанных выше собранных данных включает:

1. Величину конфликта и стили управления конфликтом, классифицируемых по отделам, подразделениям, отделениям и т.д., и отличаются ли они от существующих национальных норм.

2. Отношения величины конфликта и стилей конфликта к их источникам.

3. Отношения величины конфликта и стилей конфликта к организационному обучению и эффективности.

Результаты диагностики должны показать требуется ли любое вмешательство и какой тип вмешательства необходим для управления конфликтом. Результаты диагностики должны быть обсуждены, предпочтительно репрезентативной группой менеджеров, которая занимается управлением конфликта, с помощью внешнего эксперта, который специализируется на исследовании конфликта и обучении. Обсуждение результатов должно позволить менеджерам определить проблемы конфликта, если это имеет место, с которыми следует эффективно справляться.

Предыдущий подход может быть использован для проведения всесторонней диагностики конфликта, но каждой организации требуется такая диагностика. Управленец или консультант должны решить, когда и до какой степени необходима диагностика для должного понимания проблемы конфликта. Одним из общеизвестных инструментов по измерению конфликтности является опросник К.Томаса «Определение способов регулирования конфликтов».

Собранная информация через опросные листы не должна быть единственной основой диагностики. Глубинное интервью с конфликтующими сторонами и наблюдение может потребоваться для достижения лучшего понимания природы конфликта и типа требуемого вмешательства.



# Рисунок 4. Процесс управления организационным конфликтом.

Правильная диагностика должна показать необходимо ли какое-либо вмешательство и какой требуется тип вмешательства. Вмешательство может потребоваться, если слишком много аффективного конфликта или слишком мало/много сущностного конфликта и/или члены организации не могут эффективно справиться с конфликтом. Национальные нормы конфликта могут обеспечить некоторое приблизительное руководство, чтобы решить имеет ли организации слишком много или слишком мало конфликта особого типа. В дополнении к национальным нормам, данные глубинных интервью необходимы для определения эффективности стилей управления межличностным конфликтом членов организации.

Существует два подхода для вмешательства в конфликт: процессуальный и структурный. Процесс относится к последовательности событий или деятельностей, которые предпринимаются для осуществления некоторого желаемого исхода. В организации определенные процессы, например, коммуникация, принятие решения, руководство для создания социальной системы работы. Структуры относятся к устойчивым планам по выполнению задачи, технологическим и другим факторам для того, чтобы члены организации могли совместно эффективно работать. Для того чтобы довести до конца цели организации, процессу и структуре требуется правильная интеграция.

Процесс. Вмешательство стремится повысить организационную эффективность изменением у сотрудников стилей поведения управления межличностным конфликтом. Главным образом, процессуальный подход разработан для управления конфликтом посредством содействия участникам организации в обучении, как согласовать употребление стилей управления в межличностном конфликтом с различными ситуациями. Иначе говоря, подобное вмешательство дает возможность членам организации осуществлять эффективное использование пяти стилей конфликта в зависимости от ситуации. Это требует изменения в других организационных процессах, таких как культура, руководство, которые могут поддерживать новые, приобретенные членами организации, необходимые умения по менеджменту конфликта. Это вмешательство, в определенной степени, также может изменить восприятие членами организации относительно интенсивности различных типов конфликта.

Бихевиористы-практики разработали стратегии организационного развития и технологии для улучшения организационной эффективности, которые можно адаптировать для управления организационными конфликтами. Организационное развитие можно представить как долгосрочное усилие, осуществляемое и поддерживаемее менеджерами высшего звена, чтобы повысить организационное видение, расширить полномочия сотрудников, обучить и внедрить проблемно-ориентированные процессы, через непрерывное совместное управление организационной культурой - с особенным акцентом на культуре работоспособных команд и других конфигураций рабочих коллективов. Все это возможно, если руководитель примет на себя роль консультанта-фасилитатора, а также будет использовать багаж теорий и практических технологий социологии управления, включая социологию действия.

Традиционно теоретики разрешения конфликтов делали ударение на зонах соглашения или общности, существующей между конфликтующими субъектами, при этом подавляя или избегая зоны разногласия. Это, вероятно, стимулирует обучение с единым циклом. В противоположность этому подходу, организационно-развивающее вмешательство разрабатывается для помощи членам организации, главным образом, в обучении интегративным или сотрудническим стилям поведения, посредством которых обнаруживаются «реальные» причины конфликта и достигается функциональное решения. Этот подход необходим для стимулирования обучения с двойным циклом. Так теория организационного развития и практика могут изменить процесс разработки организационного обучения. Стратегии организационного развития, фокусирующиеся на обучении, особенно, полезны в управлении стратегическим конфликтом, когда наиболее соответствует стиль интегрирования.

Лекции, видео, примеры из практики и упражнения могут применяться для обучения управления конфликтом. Например, Крис Арджирис указывает, что примеры из опыта управленцев в их организациях могут быть использованы для преодоления защитных реакций руководителей и служащих. Это необходимо для обучения и для проблемно- ориентированного подхода.

Другие техники по вмешательству могут быть полезны для осуществления изменения в обучении и инновации в организации. Они включают тренинги по культурной ассимиляции, которые могут быть адаптированы как часть социально-психологического процесса - рефрейминга. Организационный консультант может использовать наблюдение и данные интервью для конструирования когнитивных карт, которые соединяет стратегии управления конфликтом с неэффективным организационным исполнением. К тому же, ролевая игра посредством психоаналитических техник рефрейминга, например, генеративные метафоры, повествование и тренинги на развитие рефлексивных/исследовательских умений, является полезной в стимулировании менеджеров и сотрудников для отказа от своих старых способов мышления и для того, чтобы увидеть релевантность обучения и проблемно-ориентированный подход. Научение новому поведению требует поддержки от топ-менеджмента (которому вероятно требуется трансформационное лидерство) и совместная организационная культура, которая поддерживает обучение.

Трансформационное лидерство. «Трансформационные» лидеры стимулируют своих подчиненных развивать критическое и инновационное мышление, которое необходимо для решения подходящих проблем. Чем больше люди будут подвергать сомнению старые способы мышления и деятельности, тем больше будет увеличиваться конфликт и напряженность. В результате, настоящие проблемы всплывут на поверхность, и появится возможность их сформулировать (обнаружение проблемы), все это приведет к разработке рекомендаций по изменению в процессе и структуре (проблемно-ориентированный подход) и осуществлению этих рекомендаций. В этом случае потребуется различный набор руководящих ролей с акцентом на лидерах как учителей, управляющих, разработчиков. Эти лидеры артикулируют ясное и соблазнительное видение для их фирмы, основанное на их понимании ключевых промышленных и технологических направлений, что может быть катализатором для переопределения основы конкуренциию. Такие лидеры фокусируются на развитии людей, которые их окружают, мотивируют их для того, чтобы обучаться и принимать на себя ответственность. Как отмечает А.Рахим, подобные инновационные лидеры проникают «в потерянное обучение», подстегивают индивидов осуществить сознательное усилие, чтобы поставить под сомнение традиционные предположения о компании и ее окружающей среде.

Эти лидеры стимулируют обучение, которое включает определение, приобретение и применение информации, которая позволит организации и ее людям достичь целей.

Трансформационное лидерство соответствует управлению конфликтом. Такие лидеры, иногда относятся к харизматическим лидерам, использующих свою личную власть для стимулирования новых вариантов мышления и проблемно-ориентированного подхода у сотрудников. Это лидерство, которое обладает тремя различными факторами: харизма, интеллектуальное стимулирование и индивидуальное «человекочуткость». Мы отметим, что трансформационное лидерство положительно ассоциируется с работой подразделения любой коммерческой компании.

Организационная культура. Управлению конфликтом для поддержания организационного научения и долгосрочной эффективности потребуется культура, которая содействует экспериментированию, принятию риска, открытости, разнообразным точкам зрения, непрерывным опросам и изучению, совместному использованию информации и знаний. Это подразумевает, что у сотрудников будет поощряться принятие ответственности за свои промахи и они перестанут обвинять других за свои ошибки или некомпетентность.

Такая культура стимулирует сущностный или проблемно- ориентированный конфликт и препятствует аффективному или эмоциональному конфликту. Например, корпорация «Хонда» поощряет у своих сотрудников явное обнаружение и управление конфликтом конструктивным способом. «Хонда» проводит сеансы, на которых сотрудники могут открыто (но в вежливой форме) задавать вопросы руководителям и ставить под сомнение status quo. Это не пустой ритуал, а жизненная сила, которая держит фирму «Хонда» на высоте. Это поддерживает неугомонность, атмосферу самоанализа, которую любой ожидает рассмотреть при новых рискованных затеях.

Управление конфликтом требует экспериментирование и принятие рисков. Эффективным программам требуется поощрительная система по принятию рисков. Организация может вознаграждать за неудачи; иначе члены организации будут учиться тому, что является безопасным и будут избегать поведений по принятию на себя рисков. Здесь особенно уместно обучение методом проб и ошибок, которое относиться к добровольному научению поведения через позитивное принуждение. Этот вид обучения символизируется использованием пряника вместо кнута, созданием поощрений для выполнения правильной задачи и немедленное вознаграждение за правильное поведение. В этой модели, ошибки и неправильное поведение не наказываются, а игнорируются так что обучаемый остается сфокусированным на улучшение и рафинирование правильного поведения. Менеджерам необходимо знать, как применять принуждение для получения поведения необходимого при управлении конфликтом, которое ассоциируется не только с эффективным выполнением и креативностью, но также с принятием на себя рисков для усовершенствования долгосрочного выполнения.

Структурное изменение. Это такое вмешательство, которое стремится улучшишь организационную эффективность изменением структурно- конструктивных характеристик организации, которые включают механизмы дифференциации и интеграции, иерархию, процедуры, системы поощрения и т.д. Главным образом, этот подход пытается управлять конфликтом через изменение восприятий величины конфликта членами организации, на различных уровнях.

Конфликтами, которые являются следствием структурного проектирования организации, возможно, управлять посредством изменения такого проектирования. Как показывают практика, не существует единственного и лучшего проектирования для всех организаций. Соответствие организации, или одной или нескольким ее подсистемам, механическому (бюрократическому) или органическому (организменному) проектированию зависит от ее окружающей среды (стабильная или динамическая). Исследование в области управления привели к развитию ситуационной теории организационного проектирования, которое предполагает, что механическое проектирование соответствует отделам, которые отвечают за стабильную среду, но органическое проектирование соответствует отделам, которые отвечают за нестабильную среду. Чем больше конгруэнтность между проектированием и средой, тем выше эффективность для управления конфликтом и лучше для организационной эффективности. В целом вмешательство организационного развития рекомендует принятие органически-адаптивных структур, которые поддерживают эффективное управление конфликтом.

Несмотря на то что, что еще 30-40 лет назад указывали на необходимость проектирования организаций для стимулирования организационного научения, ученые-гуманитарии этой проблеме не уделяли адекватного внимания. Большинство организаций отвечали на давление конкурентов, создавая более плоские, децентрализованные и менее сложные проектирования, чем другие. Изменение находит отражение в новых формах организации, например, модулярная организация, виртуальная корпорация, и горизонтальная организация.

Многие организации отвечали на давления конкурентов сокращением штатов. К сожалению, сокращение штата мало что делает для изменения обучения с единым циклом и, следовательно, основного способа выполнения работы в компании. Для того, чтобы это осуществить необходима иная модель - органическое проектирование. Это проектирование плоское, децентрализованное, менее комплексное, чем другие. Ряд крупнейших корпораций, например, GE, Xerox, DuPont и Motorola движутся в этом направлении. К сожалению, изменения в организационном дизайне, без соответствующих изменений в культуре, не смогут переделать научение с единым циклом и, следовательно, основные способы выполнения работы.

Консультант в организации может решить использовать для управления конфликтом оба подхода - процессуальный и структурный. Хотя следует заметить, что процессуальное вмешательство, главным образом, разрабатывается для изменения стилей управления конфликтом членами организации, через образование и тренинги, такое вмешательство может также затрагивать их восприятие степени конфликта. С другой стороны, структурное вмешательство, главным образом, разрабатывается для видоизменения величины конфликта изменением структурно- конструктивных характеристик; например, вмешательство может воздействовать на стили управления конфликтом.

# Заключение

Проведенный нами теоретико-методологический и практико-технологический анализ показал, что существует набор исследовательских актуальных компонентов в области управления конфликтом в организациях:

 Необходимо как можно больше проводить исследований для обнаружения отношений (1) межличностного аффективного и сущностного конфликтов к индивидуальному выполнению работы и удовлетворению и (2) межгрупповых аффективных и сущностных конфликтов к межгрупповым отношениям и удовлетворению работой.

 Нам необходимо знать последствия влияния аффективных и сущностных конфликтов на производительность труда под различными условиями задачи (например, структурированные против неструктурированных задач).

 Эффективной моделью изучения управленческих практик в конфликте является модель пяти стилей. Следует проводить как можно больше качественных и детальных исследований в этой области, чтобы овладеть техникой диагностики и своевременного предупреждения конфликтов. Кроме того, необходимо больше исследований, чтобы оценить эффективность каждого стиля для решения конфликтной ситуации.

 Пять стилей управления конфликтом оказывают серьезное воздействие на восприятие аффективных и сущностных конфликтов в организации, особенно в системе менеджмента.

 Соответствие стилей управления и ситуационности конфликта является альфой и омегой процесса урегулирования и управления напряженностью. Сегодня требуется больше исследований для четкого определения процессуальных и структурных факторов, которые воздействуют на конфликт и конфликтные стили управления.

Таким образом, исследователи процессов управления конфликтом стремятся измерить величину конфликта на различных уровнях организации и обнаружить источники таких конфликтов. Это является залогом эффективной диагностики. Имплицитным в этих исследованиях является то, что умеренное количество конфликта может поддерживаться для увеличения эффективности организации путем изменения источников конфликта.

Из этого рассмотрения становится очевидным, что различие между «количеством конфликта» на различных уровнях и «стилями управления межличностным конфликтом» является существенным для правильного понимания природы управления конфликтами в организациях.

# Список использованной литературы

# Литература на русском языке:

1) Александрова Е.В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. - М.: ПМБ РАУ, 1993

2) Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. 3-е изд. - СПб.: Питер, 2007

3) Арджирис К. Организационное на учение. - М.: «ИНФРА-М», 2004. - 563с.

4) Барсукова С. Ю., Герчиков В. И. Приватизация и трудовые отношения: от единого и общего - к частному и разному. Новосибирск, 1997. С. 36.

5) Берулава, М.М. Психологические основы развития рационального поведения управленцев в конфликтных ситуациях. - М., 2011. - 271 с.

6) Битем Д. Бюрократия // Социология власти. - 2004. - № 5. - С. 155-184

7) Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2004.- 240с.

8) Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд., перераб. - СПб.: «Питер», 2006

9) Данакин Н.С., Дятченко Л.Я., Сперанский В.И. Конфликты и технология их предупреждения. - Белгород: «Белгородский Центр социальных технологий», 1995. - 316 с.

10) Дарендорф Р. Тропы из Утопии. Работы по теории и истории социологии. - М: «Праксис», 2002. с.359-375

11) де Боно Э. Конфликт и примирение. - М: ИРХЛ, 2011.

12) Доронин А.С. Управление социальными конфликтами в современных условиях / Рос.акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - Смоленск: Манджента, 2009. - 212 с.

13) Ерина С.И. Психология работы с населением в конфликтных ситуациях: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии. - Ярославль: «Яросл. гос. ун-т», 2005. - 237 с.

14) Зайцев А.К.Социальный конфликт. Изд. 2-е. М.: «Academia», 2001

15) Кибанов А.Я. Управление персоналом : теория и практика. Управление конфликтами и стрессами : учебно-практическое пособие. ЛКИ Издательство , 2016.- 83с.

16) Козер Л. Функции социального конфликта. - М.: «Идея-пресс», 2000.

17) Конфликтология для государственных служащих: Учеб. пособие / Сев.- Зап. акад. гос. службы; Под ред. Волкова В.А., Семенова В.А. - СПб., 2010. - 495 с.

18) Красовский Ю. Д. Управление повелением в фирме: эффекты и парадоксы. - М.. 1997.

19) Миллс Ч.Р.Социологическое воображение. - М.: «Nota Bene», 2001

20) Модели управления конфликтами и рисками / Баркалов С.А., Новиков Д.А., Новосельцев В.И. и др.; Под ред. Новикова Д.А. - Воронеж: Науч. кн., 2008. - 494 с.

21) Осипенко О.В. Конфликты в деятельности органов управления акционерных компаний. - М.: Статут., 2007. - 620 с.

22) Парсонс Т. О социальных системах. - М.: «Академический проект», 2002. с.543

23) Потемкин В.К. Управление персоналом: стратегия, процедуры, регулирование, деконфликтизация. СПб., 2001. сс.271-272

24) Пригожин А.И. Современная социология организаций. М., 1995

25) Рябова, Е.Л. Управление конфликтными взаимодействиями как феномен культуры // Вестн. Рос. ун-та дружбы народов = Bull. of Peoples' friendship univ. of Russia. Сер: Социол. = Ser.: Sociology. - М., 2009. - N 4. - С. 47-50

26) Социальные конфликты в современной России. - М. «УРСС», 1999. С.318-360

27) Степанов Е.И. (Ред.). Конфликты в современной России. Проблемы анализа и регулирования. - М.: "УРСС", 1999. - 344 С..

28) Степанов Е.И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов. Изд. стереотип. - М.: «УРСС», 2015. - 176с.

29) Тимохин, Я.С. Управление внутрикорпоративными конфликтами в деятельности корпораций // Социально-гуманитар. вестн. Юга России. - Краснодар, 2010. - N 2. - С. 138-141

30) Управление - это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. - М.: «Республика», 1992. с.36-42

31) Чаплыгин, А.А.; Чудинов, А.А. Управление конфликтами в современном производственном коллективе / Совр. гуманит. акад. - М., 2011. - 211 с.

32) Шаленко В.Н. Социальные конфликты в трудовых коллективах. М., 1993

33) Шаленко В.Н. Концептуальные подходы к изучению трудовых конфликтов // Современная конфликтология в контексте культуры мира. Москва, 2001. СС. 299-314

34) Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. - Минск:

«Амалфея», 1996

35) Шейнов В.П. Управление конфликтами. - СПб.: «Питер», 2014. - 572 с.

36) International Journal of Conflict management

37) Тест Томаса - типы поведения в конфликте

# Литература на английском языке:

38) Baritz L. The servants of power: A history of the use of social science in American industry. Middletown, CT: Wesleyan University Press. 1960.

39) Bernard J. The Sociological Study of Conflict / In The Nature of Conflict ed. International Sociological Association. Belgium: UNESCO, 1957.

40) Billingham R.E., & Sack A.R. (1987). Conflict tactics and the level of emotional commitment among unmarrieds. Human Relations, 40, 1987, p.59- 74.

41) Blake R.R., & Mouton J.S. The managerial grid. Houston. TX: Gulf, 1984.

42) Boulding К.E. Conflict and defense: A general theory. New York: Harper & Row, 1962.

43) Cartwright, D„ & Zander, A. (Eds.). Group dynamics: Research and theory. (3rd ed.). New York: Harper & Row, 1968

44) De Bono E. Conflicts: A better way to resolve them. Middlessex, England: Penguin Books, 1986.

45) Deutsch, М. Sixty years of conflict. International Journal of Conflict Management, 1, 1990. p. 237-263.

46) Follet M.P. Dynamic Administration - The Collected Papers of Mary Parker Follett / edited by Henry C. Metcalf, Kenneth Thompson, L. Urwick, Henry Clayton Metcalf. London and New York: Routledge, 2003. p.1-22

47) Hocker J.L„ & Wilmot, W.W. Interpersonal conflict (3rd ed.). Dubuque. IA:Wm. C. Brown, 1991.

48) Jehn К.A. A multimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly, 40, 1995, p.256-282.

49) Jehn К.A. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups // Administrative Science Quarterly, 42, 1997

50) Knudson R.М., Sommers A.A., & Golding, S.L. Interpersonal perception and mode of resolution in marital conflict. Journal of Personality and Social Psychology, 38, 1990. P.751-763.

51) Lawrence P.R., & Lorsch, J.W. Differentiation and integration in complex organizations. Administrative Science Quarterly, 12, 1967, p.1-47.

52) Litterer J.A. Conflict in organization. A re-examination // Academy of Management Journal, № 9, 1966. P.178-179.

53) Mayo E. The human problems of an industrial civilization. New York: Macmillan, 1933.

54) Miles R.H. Macro organizational behaviour. Santa Monica, CA: Goodyear, 1980

55) Mitroff I.I. Smart thinking for crazy times: The art of solving the right problems. San Francisco: Berrett-Koehler, 1998

56) Neuhauser P. Tribal warfare in organizations. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.

57) Nightingale D. Conflict and conflict resolution. In G. Strouss, R.E. Miles, C.C. Show, & A.S. Tannenbaum (Eds.), Organizational behavior: Research and issues. Madison, WI., 1974.

58) Pruitt D.G., & Camevale, P.J. Negotiation and social conflict. Buckingham: Open University Press, 1993

59) Putnam L.L., & Wilson, С.E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. In M. Burgoon (Ed.), Communication yearbook 6 (pp. 629-652). Beverly Hills, CA: Sage, 1982.

60) Rahim A. Managing Conflict in Organizations. Westport, CT, USA, 2001

61) Rahim M.A. Managing conflict in complex organizations. In D.W. Cole (Ed.), Conflict Resolution Technology (p. 81). Cleveland: Organizational Development Institute, 1983. p.81.

62) Rands М., Levinger, G., & Mellinger, G.D. Patterns of conflict resolution and marital satisfaction. Journal of Family Issues, 2, 1981, p.297-321.

63) Robbins S.P. Managing organizational conflict: A nontraditional approach. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1974, p.13-14 // цит. по. Rahim A. Op. cit. 11

64) Roloff M.E. Communication and conflict. In C.R. Berger & S.H. Chaffee (Eds.), Handbook of communication science (pp. 484-534). Newbury Park, CA: Sage, 1987. p.496

65) Sandole D.J.D. Paradigms, Theories, and Metaphors in Conflict and Conflict Resolution: Coherence or Confusion?'/ Conflict Resolution Theory and Practice: Integration and Application, Manchester University Press, Manchester (England) and St. Martin's Press, New York, 1993. P.3-4

66) Schwenk, C.R., & Thomas. H. Effects of conflicting analyses on managerial decision making: A laboratory experiment. Decision Sciences, 14, 1968, p. 467-482.

67) Sipka T.A. Social conflict and re-construction. Unpublished doctoral dissertation, Boston College, Boston. 1969. цит. по Rahim A. Managing Conflict in Organizations. Westport, CT, USA, 2001. P.20

68) Taylor F. The Principles of Scientific Management, F. W. Taylor, Harper & Brothers, New York, 1911

69) Tedeschi J.T., Schlenker В.R., & Bonoma Т.V. Conflict, power and games: The experimental study of interpersonal relations. Chicago: Aldine, 1973

70) Thomas Kenneth W., Conflict and Conflict Management, in M. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, 1976

71) Thomas K.W. & Schmidt W.H. A Survey of managerial interests with respect to conflict // Academy of Management Journal, 19, 1976. p.318. цит. по. Rahim A. Op. cit. P.13

72) Thompson L. The mind and heart of the negotiator. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998.

73) Vickers G. The Management of conflict. // Futures, 4, 1968.

74) Whyte W.H. Models for building and changing organizations // Human Organizations, 26, 1967.

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |