 Конфликты в организации: понятия, причины, виды, функции

**Конфликт  -**отсутствие между двумя или более сторонами согласия, каждая сторона делает все, чтобы была принята именно ее точка зрения, и препятствует другой стороне делать то же самое.

Чаще всего конфликт ассоциируется с угрозами, спорами, войной и т.п., откуда мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать и немедленно разрешать, как только он возникнет.

Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности„ группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют.

**Причины конфликтов в организации**

**Распределение ресурсов.**Ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как их распределить наиболее эффективным образом. Но люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

**Взаимозависимость обязанностей.**

Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависящих элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

**Расхождения в целях**. Возможность конфликта увеличивается, по мере того как организации разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

**Различия в ценностях**. Представление о ситуации зависит от стремления к определенной цели. Люди могут рассматривать только те аспекты ситуации, которые благоприятны для их группы и личных потребностей.

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

**Различия в жизненном опыте и манерах поведения.**Исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных хактеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

**Плохие коммуникации**. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки из рабочих», а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, то подчиненные могут замедлить темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации — неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за неспособности руководителя разработать до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

**Виды конфликтов в организации**

Выделяют четыре основные вида конфликтов в организации:

1. **Внутриличностный конфликт**или конфликт уровней психики. Одна из самых распространенных его форм — ролевой конфликт, когда к человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

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

Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом.

2. **Межличностный конфликт**. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

3. **Конфликт между человеком и группой**. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации.

4. **Межгрупповой конфликт.**Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея закончится провалом. Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

**Стили разрешения конфликтов**

Выделяют пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов:

1 - уклонение,  
2 - сглаживание,   
3 - принуждение,   
4 - компромисс и   
5 - решение проблемы.

 1. Первый стиль — уклонение от разрешения возникшего противоречия, когда одна из сторон, которой предъявлено «обвинение», переводит тему общения в другое русло. При этом «обвиняемый» ссылается на недостаток времени, несвоевременность спора, и «оставляет поле брани».

2. Второй вариант исхода — сглаживание, когда одна из сторон либо оправдывает себя, либо соглашается с претензией, но только на данный момент. Оправдание себя полностью не решает конфликта и даже может усугублять его, так как внутреннее, мысленное противоречие усиливается.

3. Третий тип — компромисс. Под ним понимается открытое обсуждение мнений, направленных на поиск наиболее удобного для обеих сторон решения. В этом случае партнеры выставляют аргументы в свою и в чужую пользу, не откладывают решения на потом и не принуждают в одностороннем порядке к одному возможному варианту. Преимущество этого исхода во взаимности равности прав и обязанностей и легализации (открытии) претензии. Компромисс при соблюдении правил поведения в конфликте действительно снимает напряженность или помогает найти оптимальное решение.

4. Четвертый вариант – принуждение неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, когда никто из участников не принимает во внимание позицию другого. Он обычно возникает, когда одна из сторон накопила достаточно мелких обид, собралась с силами и выдвинула сильнейшие аргументы, которые не сможет снять другая сторона.

5. Пятый вариант — решение проблемы. Для того чтобы определить существо конфликта, участники конфликта должны согласовать свои представления о сложившейся ситуации и выработать определенную стратегию поведения.

Разрешение конфликта невозможно без адекватности восприятия людьми происходящего, открытости их отношений и наличия атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.