



Введение

Конфликты являются вечным спутником нашей жизни. И потому даже самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях и лучшие методы управления не защитят от необходимости жить в условиях конфликтов.

Слово “конфликт” - латинского корня и в буквальном переводе означает “столкновение”. В основе любого конфликта лежит противоречие, которое ведет обычно либо к конструктивным (например, к усилению групповой динамики, развитию коллектива), либо к деструктивным (например, к развалу коллектива) последствиям. Таким образом, конфликты в самом общем виде могут квалифицироваться как конструктивные - с позитивным знаком и деструктивные - с негативным знаком.

В ранних трудах по управлению, как правило, подчеркивается важность гармоничного функционирования организации. По мнению их авторов, если найти правильную формулу, то организация будет действовать как хорошо смазанный механизм. Конфликты, возникающие внутри организации, рассматривались как весьма негативные явления. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие внутри организации конфликта - условие не только невозможное, но и нежелательное.

Чувство неудовлетворенности общением присуще людям, в жизни которых слишком часто и с избыточной интенсивностью проявляются два важных феномена: столкновение и отчуждение.

Столкновение - это чаще всего описываемая и встречающаяся форма контактов между людьми. Проявления этой формы весьма многообразны. В одних случаях столкновение проявляется исключительно в борьбе, в попытках противников обезоружить друг друга. Примером этого может быть ситуация, когда кого-то пытаются дискредитировать с помощью интриг, преследований, ложных обвинений и т.п. Другие формы столкновения больше похожи на поединки боксеров или фехтовальщиков - главное, к чему стремятся партнеры, - это доказать свое

преимущество над другим. Иногда основной целью является установление господства над другими людьми, с тем чтобы подчинить их своим интересам или использовать их ради собственной выгоды.

"Конфликт" и "противоречие" имеют самостоятельную основу: конфликт - психологическую, а противоречие - организационную. Конфликты играют важную социально-психологическую роль как в обществе, так и в любой компании, неформальной организации.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения.

Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих случаях 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. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Естественно, что в жизни нельзя избежать разногласий, противоречий и конфликтов. Однако в действительности чаще всего не сами конфликты разрушительно действуют на людей и затрудняют их совместную жизнь, а следствия некоторых форм поведения в конфликтной ситуации: страх, враждебность, угрозы. Если эти переживания чрезмерно интенсивны и длительны, у людей может возникнуть и закрепиться оборонительная реакция, т.е. поведение, которое вплетается в структуру личности и искажает характер мышления, поступков и чувств

Таким образом, можно сделать вывод, что каждый человек обладает личностными качествами, своими привычками и предрасположениями, которые с неизбежностью влияют на характер контактов с другими людьми. Поэтому общение в форме столкновений является результатом индивидуальных различий между людьми и возникает тогда, когда поступки участников одной ситуации имеют антагонистическую направленность.

Целью данной работы было исследовать понятия противоречия, конфликта, изучить основные их типы, причины возникновения, стратегии поведения человека в конфликтной ситуации. Также ставилась задача нахождения основных путей разрешения конфликтных ситуаций, эффективных приемов и методов по управлению администрацией по предотвращению противоречий в организации в будущем.

Основное:

В сферу деятельности руководителя любого уровня должно входить управление организационными отношениями. Каждый руководитель должен стремиться создать дружный и работоспособный коллектив, способный вместе с ним достичь поставленных целей. Работа по созданию и совершенствованию условий для формирования такого коллектива не менее важна, чем производственная деятельность.

Организационные отношения включают внутренние и внешние связи - коммуникации.

Теория организации рассматривает коммуникации между организацией и внешней средой; между подразделениями компании; между работниками подразделений по уровням производства и управления, а также неформальные коммуникации.

Как явление коммуникации представляют собой установленные нормы отношений между людьми в рамках организаций при выполнении ими закрепленных функций, процедур и операций, а также систему документооборота. Как правило, это правила, инструкции, принципы, закономерности, положения .

Как процесс коммуникации - это фактическое отношение работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям, а также отношения между человеком и информационными технологиями .Эти отношения могут характеризоваться полным взаимопониманием и поддержкой (дружеский диалог) или наличием противоречий между их участниками, что обуславливается различной степенью удовлетворения

потребностей и интересов как управляющей, так и управляемой системы. Реальные отношения включают оба эти варианта.

Полная поддержка при коммуникациях характеризует либо пассивность подчиненных и большой авторитет руководителя, либо некомпетентность подчиненных. Наличие полной поддержки решений руководителя среди подчиненных свидетельствует о неблагополучии в компании. Наиболее естественная реакция подчиненных на решения руководителей или специалистов - это проявление различных противоречий.

Коммуникации по уровню нервной напряженности имеют пять ступеней .

Различия часто возникают при нововведениях в отлаженном механизме взаимодействия, подчиненные не обижаются на руководителя за невнимание к их предложениям. Поэтому возникающие различия не накапливают отрицательных эмоций и носят кратковременный характер.

Руководитель может долгое время поддерживать в компании противоречия на ступени "различия". Коллектив и руководитель будут представлять одну целеустремленную команду, которая может добиться больших производственных и особенно социальных успехов. Ступень "различия" может быть рекомендована для коллективов, применяющих мало меняющуюся, отработанную технологию производства, а также при высоком профессионализме и авторитете руководителя или специалиста.

Поляризация между руководителем и исполнителями характеризуется взаимопониманием в целях, но различным подходом к средствам и методам их реализации. Подчиненные могут предлагать не отдельные новшества, а новый набор средств и методов. Однако это не мешает достигать поставленной руководителем цели заданным путем. Нереализованные идеи подчиненных могут либо накапливаться для дальнейшего прорыва, либо переходить в различия при совместном обсуждении их с руководителем или специалистом. При поляризации у руководителя и подчиненного отрицательные эмоции носят кратковременный характер и не накапливаются. Различия и поляризация - это естественные статические производственные отношения в компании .

Столкновение - это достаточно сильное нервное напряжение в отношениях между руководителем и подчиненными при выполнении задания. Оно характеризуется пониманием и поддержкой только части общей цели (задания) со стороны подчиненных.

В рамках общих подходов руководитель и подчиненный формируют для себя различные частные цели, задачи и предлагают различные способы их реализации.

Столкновение является естественным процессом при творческой деятельности.

Столкновение может быть вызвано:

- различием в профессиональном уровне руководителя и подчиненного, при котором исполнители чувствуют свою уверенность и правоту в эффективности предлагаемого подхода;
- внедрением в производство нового вида продукции, технология производства которого не совсем отработана и не ясна руководителю и исполнителям (например, при конверсии);
- невысоким образовательным уровнем руководителя, при котором он не может убедить исполнителя в правильности поставленной задачи, а также в правильности выбора средств и методов ее выполнения .

Столкновение может:

- 1) стать импульсом к развитию и внедрению нововведений и последующим переходом противоречия на более низкие ступени, если в данной ситуации руководитель и исполнители находят позитивный компромисс;
- 2) преобразоваться в антагонизм, если руководитель и исполнители не находят приемлемого решения.

Столкновение позитивно реализует себя в проектных и опытных организациях, где важно не авторство, а конкретный результат. Например, это производство новой продукции, видов услуг, информации. При этом руководитель может сам организовывать такие столкновения в рамках проведения мозговых штурмов, обучения типа "управленческих прорывов" и т. д. Руководитель провоцирует столкновение на ограниченный период времени - до достижения результата выполнения задания.

Последствия антогонизма выражаются в сильном нервном напряжении в отношениях между руководителем и подчиненными при выполнении задания. Антогонизм проявляется в разном подходе руководителя и подчиненного ко всем элементам задания: к общей и частным целям, средствам и методам их реализации .

Антагонизм возникает при решении новых задач специалистами, имеющими примерно одинаковый уровень профессионализма. Также он может привести к конструктивным (созидательным) или деструктивным (разрушительным) явлениям как в профессиональной области, так и в межличностных отношениях.

Антагонизм может возникнуть сам по себе и его можно организовать. Результатом может быть рациональное решение, а могут быть и пустые пререкания, ссоры, угрозы, приводящие к инфарктам и инсультам. Антагонизм может быть полезен в поисковой работе специалистов, в переходных или экстремальных условиях. Если руководитель не организует временный антагонизм, то он создается сам и обычно в нецивилизованных формах, таких как ругань, угрозы, увольнение работников и т.д.

Работа в условиях антагонизма должна носить кратковременный характер.

Противоречия в организации являются результатом взаимодействия сторон с различной степенью восприятия или оценкой одного и того же явления или объекта, которые находятся во внутреннем единстве (в рамках одной системы)

Противоречия являются источником развития любой организации.

Противоречие рассматривается как процесс и как явление.

Как процесс противоречие - это реакция работников с различной степенью восприятия и оценкой информации, полученной при обсуждении каких-либо проблем.

Как явление противоречие представляет собой набор документов, которые отражают имеющиеся расхождения в форме протоколов, актов, заявлений. Например, протокол о разногласиях, исковое заявление в суд и др. Как процесс противоречие имеет четыре ступени: различие, поляризация, столкновение и антагонизм.

Возможно несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше

расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Кроме того, конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчинённые не высказывают идей, которые, по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении ещё до того, как решение начнёт выполняться.

- Конфликты способствуют развитию и изменению в организации, так как открывают недостатки в организации, выявляют противоречия. Они помогают снизить сопротивление изменениям.

- Конфликты способствуют поддержанию динамического равновесия и общественной стабильности. Причины вскрываются, а не уходят вглубь, где еще более усиливаются и разрушающее действуют на организацию.

- Конфликты могут также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идеи, которые, как они считают, противоречат идеям руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию.

- Конфликты способствуют становлению групповой солидарности, что позволяет искоренить причины внутреннего разобщения и восстановить единство. Но необходимо отменить, что такое воздействие оказывают конфликты, затрагивающие только такие цели, ценности и интересы, которые не противоречат основам внутригрупповых отношений.

- В процессе конфликта проблема может быть, решена путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или вовсе устраняет трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.

- Вследствие конфликта стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

- Конфликт вносит вклад в структурирование организации, определяя положение различных подгрупп внутри системы, их функции и распределяя позиции власти

между ними.

Дисфункциональные последствия.

Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие Дисфункциональные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей.

- Неудовлетворённость, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
- Меньшая степень сотрудничества в будущем.
- Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами в организации.
- Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
- Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
- Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
- Смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т. е. условия, мешающие достижению целей.

- Повышение эмоциональной и психологической напряженности в коллективе.
- Неудовлетворенность, плохое состояние духа и, как результат, рост текучести кадров и снижение производительности.
- Меньшая степень сотрудничества в будущем.
- Препятствие осуществлению перемен и внедрению нового.
- Высокая преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.

- Представление о другой стороне как о «враге», представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны - как об отрицательных.

- Конфликт часто настолько меняет приоритеты, что ставит под угрозу истинные интересы сторон.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому либо поводу, либо несовпадающие интересы, желания, влечения оппонентов. Инцидент приводит к конфликту только при наличии противоречий, ждущих своего разрешения. Большое значение для конфликта имеет фактор времени, так как конфликт чреват разрастанием.

Несмотря на то, что взаимоотношения с другими людьми должны способствовать мир и гармония, противоречия неизбежны. Каждый здравомыслящий человек должен обладать умением эффективно улаживать споры и разногласия, чтобы ткань общественной жизни не рвалась с каждым конфликтом, а, наоборот, крепла вследствие роста умения находить и развивать общие интересы.

Для разрешения противоречий и конфликта важно иметь в своем распоряжении различные подходы, уметь гибко пользоваться ими, выходить за пределы привычных схем и чутко реагировать на возможности и поступать и мыслить по-новому. В то же время можно использовать конфликт как источник жизненного опыта, самовоспитания и самообучения.

В данной работе было проведено исследование таких понятий как противоречие, конфликт, рассмотрена их классификация, изучены основные типы противоречий и конфликтов, причины их возникновения, стратегии поведения человека в конфликтной ситуации. Также были найдены основные пути разрешения конфликтных ситуаций, эффективные приемы и методы по управлению администрацией по предотвращению конфликтов в будущем в организации.

Конфликты могут быть превращены в прекрасный учебный материал, если в последующем найдете время на то, чтобы вспомнить, что привело к конфликту и что происходило в конфликтной ситуации. Тогда можно будет узнать больше о самом себе, о вовлеченных в конфликт людях или об окружающих обстоятельствах, способствовавших возникновению конфликта.

Изменить отношение к противоречивым ситуациям практически означает изменить взгляд на жизнь. Попробуйте по-новому взглянуть на конфликты, и вы сможете уверенно и даже творчески находить из них выход. Взгляд на проблемы, в том

числе и на конфликт, как на нечто позитивное может оказаться полезным: он способен преобразить ваше мышление и помочь найти решение.

Следует подчеркнуть еще раз важность точного определения проблемы конфликта и того, насколько она затрагивает интересы каждого участника противостояния. Чтобы эффективно управлять развитием противоречия, необходимо с максимальной точностью составить его диагноз. Идеальным является восприятие конфликта таким, каков он есть на самом деле. Достижение соответствия между субъективной оценкой данного конфликта руководителем и состоянием объективного развития противостояния представляет собой серьезную задачу, решить которую практически бывает очень трудно.

Процесс управления противоречиями во многом зависит от позиции, которую занимает руководитель, от его собственных интересов, а также от того, к каким средствам он прибегает, чтобы не допустить разрастания конфликта. В выборе этих средств руководитель не всегда достаточно свободен. В его распоряжении могут быть весьма ограниченные возможности противодействия начавшемуся конфликту.

По крайней мере, два обстоятельства рекомендуется учитывать практически в любой ситуации. Во-первых, реакцию, какую могут вызвать те или иные из предпринимаемых мер со стороны как непосредственных участников конфликта, так и сил, соблюдающих временный нейтралитет. Во-вторых, нормы морали, привычки и обычаи, господствующие в конкретной организации и регулирующие поведение людей в спокойной обстановке и в моменты конфликтов. Необходимо считаться с реальными возможностями, конкретной ситуацией и общественным мнением, избегать как слишком слабых, так и слишком сильных средств воздействия.

Аналитическое пространство конфликта содержит в себе бесконечно большой набор показателей, однако в каждом случае они выливаются примерно в одинаковую сумму. В одних случаях эта сумма складывается из немногих крупных и чрезвычайно опасных конфликтов, а в других происходит ее дробление на огромное количество конфликтов незначительных, не подрывающих общественную стабильность в целом. Иницируя маленькие конфликты, мы “распыляем”, “растворяем” в них большой потенциальный конфликт.

Таким образом, управление противоречием в определенном ракурсе становится конфликтным управлением, управлением, имеющим в основе инициирование

одного конфликта в целях редукции другого.

Подводя итог, можно предложить руководителю организации следующие этапы работы по управлению конфликтом. Вы начинаете с работы над своими эмоциями и берете их под свой контроль. Затем внимательно выслушиваете другую сторону, ее интересы, нужды и желания и даете при этом понять, что слова другого человека и других людей услышаны вами. При этом вы излагаете собственные желания и интересы, описывая их как можно конкретнее (и честнее). Наконец, вы переходите к стадии сбора интуитивно найденных решений, количество которых не следует ограничивать.

После этого вы рассматриваете все возможные варианты, выбирая оптимальный, который удовлетворяет обе стороны. Ваш конфликт будет разрешен, и каждый из участников будет в выигрыше.

В заключение можно сказать, что умелое поведение и, как следствие, разрешение противоречия в организации может быть получено при учете менеджером личностных качеств каждого члена коллектива, его темперамента, характера, интересов. Но зато в конечном итоге можно иметь коллектив друзей, сплоченных общей идеей, где ссоры могут уже не нести значения и не затрагивать душевных качеств индивида.

Библиографический список

- 1. Беляева А.А. Коротков Э.М. Системология организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2000.**
- 2. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука. (Тектология). Т. 1,2. - М.: Экономика, 1989.**
- 3. Даблаев В.Л. Теория организаций. - М.: Ин-т молодежи, 1995.**
- 4. Дмитриев А. В., Кудрявцев В.Н, Кудрявцев С.Н. Введение в общую теорию конфликтов.- М., 1999.**
- 5. Здравомыслов А.Г., Социология конфликта, М: Аспект прогресс, 2001.**