

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Конфликт в организации





Цели обучения:

1. Описать три типа конфликтов.
2. Описать процесс конфликта.

Конфликт – это восприятие различий или противостояний. Если никто не знает о конфликте, то, как правило, не согласен, что конфликт существует. Противостояние или несовместимость необходимы для начала конфликта.

Конфликт описывает точку в текущей деятельности, когда взаимодействие становится невозможным. Люди сталкиваются с большим разнообразием конфликтов в организациях по поводу несовместимости цели, различия в толковании фактов, разногласия по поводу поведенческих ожиданий и т. п. Наше определение охватывает весь диапазон уровней конфликтов, от явных и насильственных действий до тонких форм несогласия. Различают типы конфликтов, основанных на эффектах.

Функциональный конфликт поддерживает цели группы и улучшает ее производительность и, следовательно, является конструктивной формой конфликта. Например, дискуссия среди членов рабочей группы о наиболее эффективном способе улучшения производства может быть функциональной, если рассматривать уникальные точки зрения и сравнивать их открыто. Конфликт, который мешает работе группы, является деструктивным или дисфункциональным конфликтом. Очень личная борьба за контроль, отвлекающая от задачи в команде, дисфункциональна.

Типы конфликтов

Одним из способов понимания конфликта является определение типа несогласия или конфликта – это несогласие с целями? Это лучший способ добиться успеха в его решении? Хотя каждый конфликт уникален, исследователи классифицировали конфликты на три категории: отношения, задачи и процесс. Конфликт отношений фокусируется на межличностных отношениях. Конфликт задач связан с содержанием и целями работы. Конфликт процесс – это то, как делается работа.

Конфликт отношений

Исследования показывают, что конфликты отношений, по крайней мере, в рабочих условиях, почти всегда дисфункциональны. Похоже, что трения и межличностные конфликты, присущие конфликтам отношений, усиливают столкновения личностей и уменьшают взаимопонимание, что затрудняет выполнение организационных задач. Из трех типов конфликты отношений считаются наиболее психологически утомительными для отдельных лиц. Поскольку они склонны вращаться вокруг личностей, вы можете видеть, как конфликты отношений могут стать разрушительными. В конце концов, мы не можем ожидать изменения наших коллег, и мы обычно обижаемся на критику, направленную на то, кто мы, и как мы себя ведем.

Конфликт задач

И, если учены однозначно фиксируют конфликт отношений, как дисфункциональный, то в отношении конфликта задач однозначной позиции нет. Ранние исследования предполагали, что конфликт задач внутри групп коррелирует с более высокой эффективностью группы, но в обзоре 116 исследований было установлено, что конфликт с обобщенными задачами по существу не имеет отношения к производительности группы. Однако другое закрытое исследование показало, что конфликт задач между командами высшего руководства был



положительно связан с производительностью, тогда как конфликт в организации был отрицательно связан с работой группы.

Возможно, потому, что люди на высших должностях могут не чувствовать угрозу в своих организационных ролях посредством конфликта, исследования также показали, что важно, происходили ли другие конфликты одновременно. Если конфликт задач и отношений произошел вместе, конфликт задач скорее был отрицательным, тогда как если конфликт задач произошел сам по себе, он, скорее всего, был положительным.

Другие ученые утверждают, что сила конфликта важна: если конфликт задач очень низок, люди действительно не занимаются важными проблемами; если конфликт задач слишком велик, борьба быстро перерастет в конфликт отношений. Умеренные уровни конфликта задач могут быть оптимальным. Поддерживает этот аргумент одно исследование в Китае, которое показало, что умеренный уровень конфликта задач на ранней стадии развития увеличивал творческий потенциал в группах, но высокие уровни снизили производительность команды.

Наконец, личности в команде, похоже, имеют значение. Одно исследование продемонстрировало, что команды людей, которые в среднем обладают высокой открытостью и эмоциональной стабильностью, лучше способны превратить конфликт задач в решение производительности группы. Причина может заключаться в том, что открытые и эмоционально стабильные команды могут поставить конфликт задач в перспективе и сосредоточиться на том, как отклонение в идеях может помочь решить проблему, а не позволить ей выродиться в конфликт отношений.

Конфликта процессов

Исследователи обнаружили, что конфликты процесса касаются делегирования функций. Конфликты по поводу делегирования часто вращаются вокруг восприятия того, что некоторые члены уклоняются, чувствуют себя маргинальными. Таким образом, конфликты процессов часто становятся очень персонифицированными и быстро переходят в конфликты отношений. Мы все были частью групп, в которых аргументы и дискуссии о ролях и обязанностях, похоже, никуда не делись.

Другой способ понять конфликт – рассмотреть его фокус или структуру. Здесь также существуют три основных типа.

Диадический конфликт – это конфликт между двумя людьми. Внутригрупповой конфликт возникает внутри группы или команды. Межгрупповой конфликт – это конфликт между группами или командами.

Почти вся литература по конфликтам отношений, задач и процессов рассматривает внутригрупповой конфликт (внутри группы). Это имеет смысл, учитывая, что группы и команды часто существуют только для выполнения конкретной задачи.

Однако это не обязательно говорит нам все, что нам нужно знать о контексте и результатах конфликта. Например, исследование показало, что для внутригруппового конфликта задач положительно влияет на производительность внутри команды. Важно только, чтобы команда поддерживала климат, в котором ошибки не наказываются, и каждый член команды «имеет» друга.

На самом деле, если группы конкурируют друг с другом, так что только одна команда может «выиграть», конфликт кажется почти неизбежным. Тем не менее им нужно управлять. Интенсивный межгрупповой конфликт может быть весьма напряженным для членов группы и может влиять на способ их взаимодействия. В одном из исследований было обнаружено, например, что высокий уровень конфликтов между командами заставил людей сосредоточиться на соблюдении норм внутри своих команд.

Это может удивить вас, как некоторые люди становятся наиболее важными во время межгрупповых конфликтов. В одном исследовании, посвященном межгрупповому конфликту, было обнаружено взаимодействие между позицией человека внутри группы и тем, как отдельный человек справляется с конфликтом между группами. Члены группы, которые были



относительно периферийны в своей собственной группе, были лучше в разрешении конфликтов между своей группой и другой. Но это произошло только тогда, когда эти периферийные члены по-прежнему подотчетны своим группам, и эффект может быть смещен диадическими конфликтами. Таким образом, находясь в центре вашей рабочей группы, вы не обязательно лучший человек для управления конфликтом с другими группами.

Возможно, что, хотя концепции конфликтов отношений, задач и процессов полезны для понимания внутригруппового или даже диадического конфликта, они менее полезны для объяснения эффектов межгруппового конфликта. Но как мы делаем конфликт максимально продуктивным? Более глубокое понимание конфликтного процесса, обсужденное ниже, обеспечит понимание потенциальных контролируемых переменных.

Процесс конфликта

Конфликт процесса состоит из пяти этапов: потенциальная оппозиция или несовместимость, познание и персонализация, намерения, поведение и результаты.

Этап I: потенциальная оппозиция или несовместимость

Первым этапом конфликта является появление условий – причин или источников, которые создают возможности для его возникновения. Эти условия не должны приводить непосредственно к конфликту, но один из них необходим, если он лежит на поверхности. Мы группируем условия на три общие категории: связь, структура и личные переменные.

Коммуникации. Общение может стать источником конфликтов. Существуют противоборствующие силы, возникающие из-за семантических трудностей, недоразумений и «шума» в канал связи. Эти факторы, наряду с жаргоном и недостаточной информацией, могут быть препятствиями для общения и потенциальными предшествующими условиями конфликта. Было также установлено, что потенциал конфликта также увеличивается со слишком малым или большим объемом общения. Коммуникация функционирует до определенной точки, после чего можно прервать общение, увеличивая вероятность конфликта.

Структура. В этом контексте включает такие переменные, как размер группы, степень специализации задач, возложенных на членов группы, ясность юрисдикции, совместимость целей, стили лидерства, системы вознаграждения и степень зависимости между группами. Чем больше группа и чем специализированней ее деятельность, тем больше вероятность конфликта. Стаж работы и конфликт связаны между собой, что означает, что чем дольше человек остается с организацией, тем менее вероятным становится конфликт. Таким образом, вероятность конфликта велика, когда члены группы являются новыми и когда текучесть кадров высока.

Персональные переменные. Наша последняя категория потенциальных источников конфликтов – это личные переменные, которые включают личность, эмоции и ценности. Люди с высокими личностными чертами несогласия, невротизма или самоконтроля склонны чаще болтать с другими людьми и плохо реагировать на конфликты.

Эмоции могут вызвать конфликт, даже если они не направлены на других. Например, работник, который пришел на работу сердитый из-за беспокойного утреннего переезда, может нести этот гнев в свой рабочий день, что может привести к заполненной напряженностью встрече. Кроме того, различия в предпочтениях и ценностях могут порождать повышенный уровень конфликтов. Например, исследование, проведенное в Корее, показало, что, когда члены группы не соглашались с желаемыми уровнями достижений, было больше конфликтов задач; когда члены группы не согласились с желаемыми межличностными уровнями близости, было больше конфликтов отношений; и когда у членов группы не было желаний власти, было больше конфликтов статуса.



Этап II: познание и персонализация

Если условия, приведенные на Этапе I, негативно влияют на то, о чем беспокоится одна из сторон, то потенциал противостояния или несовместимости актуализируется на втором этапе.

Как мы отметили в нашем определении конфликта, одна или несколько сторон должны знать, что существуют предшествующие условия. Однако только потому, что несогласие – это воспринимаемый конфликт, не означает, что он персонализирован. Именно на уровне чувственного конфликта, когда люди становятся эмоционально вовлеченными, они испытывают беспокойство, напряжение, разочарование или враждебность.

Этап II важен, потому что именно здесь определяются проблемы конфликтов, когда стороны решают, в чем состоит конфликт. Определение конфликта важно, поскольку оно определяет множество возможных установок. Большинство данных свидетельствуют о том, что люди склонны не применять стратегии сотрудничества в межличностных взаимодействиях, если нет четкого сигнала о том, что они сталкиваются с конкурентным лицом.

Во-вторых, эмоции играют важную роль в формировании восприятий. Негативные эмоции позволяют нам упрощать вопросы, терять доверие и отрицательно интерпретировать поведение другой стороны. Напротив, позитивные чувства усиливают нашу тенденцию видеть потенциальные отношения между элементами проблемы, более широко рассматривать ситуацию и разрабатывать инновационные решения.

Этап III: намерения

Намерения вмешиваются между восприятием и эмоциями людей и их явным поведением. Это решения действовать определенным образом.

Намерения не всегда фиксируются. В ходе конфликта намерения могли измениться, если сторона может видеть точку зрения другого или эмоционально реагировать на поведение другого. У людей обычно есть предпочтения между пятью намерениями по урегулированию конфликтов. Мы можем довольно точно предсказать намерения человека из сочетания интеллектуальных и личностных характеристик. Перейдем к типам намерений.

Тип конкуренция. Когда один человек стремится удовлетворить свои интересы за счет других сторон в конфликте, это лицо конкурирует. Мы склонны конкурировать, когда ресурсов мало.

Тип сотрудничество. Когда стороны в конфликте стремятся полностью удовлетворить проблемы всех сторон, есть сотрудничество и поиск взаимовыгодного результата. В сотрудничестве стороны намерены решить проблему путем уточнения различий, а не путем учета различных точек зрения. Если вы попытаетесь найти беспроигрышное решение, которое позволяет достичь цели обеих сторон, это сотрудничество.

Тип избегание. Человек может признать, что существует конфликт, и захотеть отказаться от него или подавить его. Примеры избегания включают попытку игнорировать конфликт и избегать других, с которыми вы не согласны.

Тип приспособление. Сторона, которая хочет успокоить противника, может поставить интересы противника выше собственных, жертвуя ради поддержки отношений. Мы ссылаемся на это намерение как на замещение. Например, поддержка чужого мнения, несмотря на то, что вы решили сами.

Тип компромисс. В компромиссе нет победителя или проигравшего. Скорее, есть готовность рационализировать объект конфликта и принять решение с неполным удовлетворением проблем обеих сторон. Поэтому отличительная характеристика компромисса заключается в том, что каждая сторона намеревается отказаться от чего-то.



Этап IV: поведение

Этап IV – динамический процесс взаимодействия. Например, вы предъявляете мне требование, я отвечаю, утверждая, что вы угрожаете мне, я угрожаю вам, и так далее. Картинка дает способ визуализации поведения конфликта. Каждый поведенческий этап в конфликте строится на фундаменте. В самой низкой точке есть восприятие, недоразумения и различия мнений. Конфликт может усилиться, пока он не станет очень разрушительным. В этом верхнем диапазоне явно попадают забастовки, беспорядки и войны. Конфликты, которые достигают верхних диапазонов континуума, почти всегда дисфункциональны. Функциональные конфликты обычно ограничиваются нижними уровнями.

В конфликте намерения переводятся на определенные вероятные виды поведения. Конкуренция вызывает активные попытки бороться с членами команды, а также большие индивидуальные усилия для достижения целей без совместной работы. Совместные усилия создают исследование нескольких решений с другими членами команды и пытаются найти решение, которое максимально удовлетворяет все стороны. Избегание проявляется в поведении, таком как отказ от обсуждения вопросов и сокращения усилий по достижению групповых целей. Люди, которые приспосабливаются, опережают проблемы в конфликте, уступают мнению других и иногда объединяются с ними. Наконец, когда люди идут на компромисс, они и ожидают (и делают) жертвы частью своих интересов, надеясь, что если все будут делать то же самое, соглашение будет тщательно проработано.

Если конфликт дисфункциональный, что могут сделать стороны для его деэскалации? Или, наоборот, какие варианты существуют, если конфликт слишком мал, и его необходимо нарастить?

Этап V: результаты

Реакция взаимодействия между конфликтующими сторонами создает последствия. Как показывает модель на слайде, эти результаты могут быть функциональными, если конфликт улучшает производительность группы или дисфункциональный, если это мешает производительности.

Конфликт конструктивен, когда он улучшает качество решения, стимулирует творчество и инновации, поощряет интерес и любопытство среди членов группы, обеспечивает среду для выпуска проблем и освобождение от напряженности, а также способствует самооценке и изменениям. Мягкие конфликты также могут вызвать возбуждающие эмоции, поэтому члены групп становятся более активными и вовлеченными в их работу. Конфликт является противоядием для группового мышления.

Конфликт бросает вызов статус-кво и способствует созданию новых идей, способствует переоценке групповых целей и действий и увеличивает вероятность того, что группа ответит на изменения.

Открытая дискуссия, посвященная более высоким целям, может сделать функциональные результаты более вероятными. Группы, которые чрезвычайно поляризованы, неэффективно управляют своими базовыми разногласиями и склонны принимать неудачные решения или избегают принятия решений в целом, а не для решения конфликта. Исследования в различных условиях подтверждают функциональность активного обсуждения. Члены команды с большими различиями в стилях работы и опыте имеют тенденцию делиться дополнительной информацией друг с другом.

На картинке представлена упрощенная модель переговорного процесса. Он рассматривает переговоры как состоящие из пяти этапов: (1) подготовка и планирование, (2) определение основных правил, (3) разъяснение и обоснование, (4) переговоры и решение проблем и (5) закрытие и реализация.



Подведем итоги

В то время как многие люди предполагают, что конфликт снижает производительность группы и организации, это предположение часто неверно. Конфликт может быть либо конструктивным, либо разрушительным для функционирования группы или подразделения. Уровни конфликта могут быть слишком высокими или слишком низкими, чтобы быть конструктивными. Либо препятствовать производительности. Оптимальный уровень – это тот, который предотвращает стагнацию, стимулирует творчество, позволяет освободить напряженность и инициирует семена изменений, не разрушая или не мешая координации действий.

В лекции использованы материалы из книги:

Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge.