Содержание

Введение

1. Типы конфликтов
2. Уровни конфликтов в организации
3. Причины конфликтов
4. Методы разрешения конфликта

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

Введение

Конфликт - противоречие во взглядах и отношениях, столкновение расходящихся, противоположных интересов, острый спор.

Психологи рассматривают много элементов, составляющих природу возникновения конфликтов, но все объяснения основаны на том, что люди различны между собой, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой оказываются. Интересно, что несогласие может возникнуть и когда ситуация действительно конфликтна, и когда она носит достаточно бесконфликтный характер.

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вызывает расстройство интересов другой стороны. Разрушительные последствия возникают тогда, когда конфликт находится на очень низком или, наоборот, на очень высоком уровне. Когда конфликт мал, то не находит адекватного разрешения, поскольку участники не меняют общее решение. Однако различия остаются и не могут не влиять на эффективность общей работы.

Конфликт, достигший высокого уровня, сопровождается развитием у его участников стресса. Это ведет к снижению морали и сплоченности, разрушаются коммуникационные сети. Решения принимаются в условиях скрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой.

Конструктивная сторона ярче проявляется, когда конфликт по уровню достаточен для мотивации людей. Обычно такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы. В ходе обсуждения различий вырабатывается компромиссное решение, которое приводит к более эффективной работе в организации.(4)

1. Типы конфликтов

Существуют различные классификации типов конфликтов. С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяют три основных типа конфликтов (табл. 1).

Таблица 1. Основные типы конфликтов.

|  |  |
| --- | --- |
| Причина конфликтной ситуации | Тип конфликта |
| Стороны конфликта имеют разные цели | Конфликт целей |
| Стороны конфликта расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме | Конфликт познания |
| Стороны конфликта имеют различные чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей | Чувственный конфликт |

Конфликт целей обусловлен ситуацией, которая характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем.

Конфликт познания обусловлен ситуацией, в которой у участвующих сторон расходятся взгляды, идеи и мысли по решаемой проблеме. Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем в предыдущем случае, так как необходимо выйти на другой уровень знаний.

Чувственный конфликт появляется в ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.(4)

2. Уровни конфликтов в организации

На основе анализа уровней организационного взаимодействия выделяют пять уровней конфликтов в организации:

- внутри личности;

- между личностями;

- внутри группы;

- между группами;

- внутри организаций.

Эти уровни тесно связаны между собой.

Внутриличностный конфликт – это состояние неудовлетворенности человека чем-либо по отношению к себе или какими-либо обстоятельствами его жизни, связанное с наличием у него противоречащих друг другу потребностей, интересов, стремлений, порождающих стрессы.

Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающие цели.

Интенсивность данного конфликта повышается с ростом количества альтернатив, с достижением баланса между его положительным и отрицательным исходом и восприятием его источника как очень важного для принятия решения.

Определенная степень рассматриваемой несостоятельности существует всегда. В противном случае наш внутренний мир был бы в постоянной гармонии с внешней средой и близок к совершенству.

К сожалению зачастую внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим и вызывать тем самым межличностный конфликт.

Межличностный конфликт-это трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их потребностей, целей, взглядов, интересов.(4)

В этом случае в конфликт вовлекается два и более индивида. Это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта. Проявляется он как столкновение личностей по поводу целей и познания, а также в чувственном плане.

Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее руководство выделить их именно ему, а не другому руководителю.(2)

Внутригрупповой конфликт является больше, чем простая сумма внутри- и межличностных конфликтов. Это столкновение между частями и всеми членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы группы в целом.

Очень часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе:

* Появление неформального лидера;
* Смена руководства;
* Разные условия премирования двух смежных отделов в организации;
* Приход новых сотрудников и т.п.

Межгрупповой конфликт- представляет собой противостояние или столкновение двух и более групп в организации.

Такое противостояние может носить профессионально - производственную, социальную или эмоциональную основу. Обычно такие конфликты носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают ни одной из групп выигрыша.

Переход межгруппового конфликта в чувственно – эмоциональную стадию разрушающе действует не только на вовлеченные в него группы, но и на организацию в целом и на каждого из его индивидуальных участников в отдельности: группы воспринимают друг друга как "врагов", "враждебные группы". Как правило, это приводит к внутриорганизационному конфликту.

Внутриорганизационный конфликт чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими на основе того, как были спроектированы отдельные работы или организации в целом, а также как формально распределена власть в организации.

В этой связи выделяют четыре разновидности данного конфликта:

1. Вертикальный;
2. Горизонтальный;
3. Линейно – функциональный;
4. Ролевой.

Вертикальный конфликт – это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение и разрешение обусловлены тем, что влияет на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации и т.д.

Горизонтальный конфликт вовлекает равные по статусу части организации и чаще выступает как конфликт целей. Развитие горизонтальных связей в структуре организации во многом помогает его решению.

Линейно – функциональный конфликт чаще носит познавательный характер, либо чувственный. Его разрешение связано с улучшением отношений между линейным руководством и специалистами.

Ролевой конфликт возникает тогда, когда индивид, выполняющий рассматриваемую роль, воспринимает неадекватное его роли поручение, испытывая при этом давление руководства и внутренний дискомфорт. В основе данного конфликта лежит двусмысленное восприятие роли.(4)

3. Причины конфликтов

Каждый конфликт имеет свою причину возникновения. Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать.

1. Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников. Чтобы избежать конфликтов, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника. Довольно часты столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленными плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной, способы предотвращения которых вытекает из характера самих недостатков.
2. Усталость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Естественно, выполнить все указания руководителей не хватает ни сил ни времени. Тогда подчиненный вынужден:
* сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности по своему усмотрению;
* требовать этого от своего непосредственного руководителя;
* хвататься за все подряд.
1. Ограниченность ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать недополучение ими другими членами коллектива, что вызовет недовольство и приведет к различным видам конфликта.
2. Недостаточный уровень профессиональной подготовки. В результате неподготовленности одного работника ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.
3. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников.
4. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.
5. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания между членами трудового коллектива.
6. Неопределенность перспектив роста. Если сотрудник не имеет перспектив роста, то работает без энтузиазма, а трудовой процесс становится бесконечным и тягостным.
7. Неблагоприятные физические условия. Посторонний шум, неудачная планировка рабочего места могут служить причиной конфликта.
8. Недостаточность благоприятного внимания со стороны менеджера. Причиной могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимание к нуждам подчиненных.
9. Психологический феномен. Чувство обиды и зависти ( у других лучше, другие удачливее и т.д.).

Причинами конфликта могут быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, тщеславие и чванство, грубость в обращении с подчиненными.

Многие конфликты обязаны своим происхождением таким руководителям, которые умеют находить лазейки в нормативных актов, продолжая незаметно все делать по – своему. Не проявляя должной требовательности к себе, они ставят во главу угла личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности.(3)

4. Методы разрешения конфликтов

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их "безболезненного" разрешения. (1)

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. К структурным методам относятся – разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общих организационных целей и использование системы вознаграждений.

* Разъяснение требований к работе. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, системы полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила;
* Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, т.к. подчиненный прекрасно знает, чьим решением он должен подчиняться. Также полезны такие средства интеграции как управленческая иерархия, межфункциональные группы, целевые группы и совещания между отделами.
* Общеорганизационные комплексные цели. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников. Идея, которая заложена в эти высшие цели – направить усилия всех участников на достижение общих целей.
* Структура системы вознаграждений. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению задач комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе.(2)

В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать (рис. 1). И первый шаг в управлении конфликтов состоит в понимании его источников. Менеджеру следует выяснить: это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме или это конфликт, возникший вследствие нетерпимости, психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество его участников. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий требуется для его разрешения.

В процессе анализа конфликта, если руководитель не в состоянии сам разобраться в природе и в источнике проблемы, то он может для этого привлечь компетентных лиц (экспертов). Мнение эксперта часто бывает более убедительным, чем непосредственного руководителя. Это связано с тем, что каждая из конфликтующих сторон может подозревать, что менеджер-арбитр в определенных условиях может принять сторону его оппонента.

Рис. 1. Действия руководителя при разрешении конфликтов.

Существуют три точки зрения на конфликт: 1) менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит только вред организации; 2) сторонники второго подхода считают, что конфликт – нежелательный, но распространенный побочный продукт организации; 3) менеджеры, придерживающиеся этой точки зрения, считают, что конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен.

В зависимости от точки зрения на конфликт, которой придерживается менеджер, и будет зависеть процедура его преодоления. В связи с этим выделяют две большие группы способов управления конфликтом: педагогические и административные (табл. 2).

Таблица 2. Управление конфликтами

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Управление конфликтами | Способы преодоления конфликтов | Педагогические | Беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и другие меры воспитательного аспекта. |
| Административные | Силовое разрешение конфликта – подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу. Разрешение конфликта по приговору – решение комиссии, приказ руководителя организации, решение суда. |

Особую сложность для менеджера представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов.(1)

Если на основе двух переменных (интерес к себе и интерес к другим) построить матрицу, то, измеряя в каждом из случаев "интерес" как низкий или высокий, можно наглядно выделить стили разрешения межличностного конфликта (приложение 1).

1.Стиль, предполагающий уход от конфликта, связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими по его разрешению.

Это стиль "проигрыш – проигрыш" в межличностном конфликте. Обычно в этом случае человек пытается стоять в стороне от конфликта, игнорирует нежелание или остается нейтральным. Выбор такого стиля может означать решение дать конфликту развиваться и дальше, или он может быть связан с неприятием напряженности или расстройства. Последовательное использование этого стиля приводит к неудовлетворительной оценке со стороны других.

2.Разрешение конфликта силой – характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в разрешении конфликта, но в нем абсолютно игнорируется учет позиций другой стороны.

Это стиль "выигрыш – проигрыш" в межличностном конфликте. Для применения данного стиля необходимо обладать значительной властью или физической силой. Как и в предыдущем случае об индивиде, использующем этот стиль, у окружающих складывается неблагоприятное впечатлением.

3.Разрешение конфликта через сотрудничество также называют сотрудническим стилем. Он отличается как высокой степенью личной вовлеченности в него, так и сильным желанием кооперировать свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта.

Этот стиль обозначен в предложенной модели как "выигрыш – выигрыш". Данный стиль решения конфликта является наиболее ценным у руководителя. Как правило, такие индивиды считаются динамичными натурами, о которых у других складывается благоприятное впечатление, поскольку эти люди умеют подходить конструктивно к создавшейся ситуацию – и, в случае действительно острого и важного конфликта, решать быстро и умело, управляя и координируя действия всех его участников.

4.Сттиль разрешения межличностного конфликта, побуждающий войти в положение другой стороны, представляет собой поведение, в основе которого лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса.

Это стиль типа "невыигрыш – выигрыш" безусловно носит оттенок альтруизма. Данный стиль может выражать долгосрочную стратегию в целях развития кооперации по разрешению межличностного конфликта у других. Он также помогает в стремлении реализовать желания других.

Обладатели такого стиля в целом оцениваются окружающими положительно. Но, однако, данные индивиды воспринимаются другими как слабые натуры, легко поддающиеся чужому влиянию и не имеющие большого авторитета как руководители.

5.Стиль компромисса заключается в таком поведении в ходе разрешения конфликта, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон.

Это стиль "непроигрыш – проигрыш". В отличие от сотруднического стиля при компромиссе нет взаимного удовлетворения, нет и удовлетворения каждой из сторон.

Компромисс широко используется в целом благоприятно. Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого решения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явное преимущество.(4)

Особую сложность для менеджера представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. В этом смысле существует несколько возможных стратегий поведения и соответствующих вариантов действий менеджера, направленных на ликвидацию конфликта.

Поведение менеджера в условиях конфликта имеет по сути два независимых измерения:

1)напористость, настойчивость – характеризуется поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей;

2)кооперативность – характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению его потребностей.

Кроме названных пяти основных стилей встречаются и другие приемы разрешения межличностных конфликтов:

- координация – согласование тактических подцелей, поведение в интересах главной цели или решения общей задачи. Такое согласование может производиться между организационными единицами на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация); на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов.

- интегративное решение проблемы. Данная техника разрешения конфликта основывается на предпосылке того, что может существовать такое решение проблемы, которое включает и устраняет конфликтные элементы обеих позиций. Однако данный принцип решения проблем часто трудно воплощается в жизнь. Это связано с тем, что он во многом зависит от профессионализма и навыков работы в управленческой деятельности менеджера;

- конфронтация как путь решения конфликта. Цель конфронтации состоит в том, чтобы вынести проблему на всеобщее обозрение. Это дает возможность свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта, поощрять вступление в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом.(1)

Решение основной массы конфликтов может быть успешно реализовано с помощью повышения корпоративной (организационной) культуры предприятия.

Организационная культура – представляет собой совокупность внутриорганизационных принципов и правил взаимоотношений работников, систему ценностей и убеждений, воспринимаемых всеми добровольно или в процессе воспитания персонала.

В управлении конфликтом это особенно эффективно, поскольку объединяет ценности и нормы, свойственные организации и ее членам, стиль и процедуры управления, концепции технологического и социального развития, на его основе складывается поведение ее отдельных членов. К тому же в основе организационной культуры лежат потребности личности и потребности организации.(4)

Заключение

Таким образом, как видно из вышеизложенного, конфликт может как разрушать отношения в коллективе, по уровням организации, так и может приносить пользу организации. В связи с этим в первую очередь необходимо определить причину конфликта. Необходимо помнить, что разрушительный характер чаще носят межличностные конфликты.

Также считается, что если в организации нет конфликтов, то с ней что–то не в порядке.

Главная задача менеджера состоит в том, чтобы определить конфликт на начальной стадии. В этом случае, при условии компетентности менеджера, конфликт разрешается в 90% случаев.

Конфликт или столкновение интересов нередко отождествляют с причиной, вызывающей необходимость управления. Факты практически не отвергают этого вывода. Конфликт как организационный процесс представляет собой сложное и динамичное явление. Конфликт может разворачиваться на различных уровнях: на уровне индивида, группы, организации. Для разрешения конфликтов разных уровней используются соответствующие им методы и стили. Для разрешения организационных конфликтов с успехом могут использоваться структурные методы.(5)

Список использованной литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для экон. спец. вузов. М.: Высш. школа, 1994. 224с.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3.е изд. – М.: Гардарики, 2001. – 528с.

3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н.И.Кабушкин.-6-е изд., стереотип. - Мн.: Новое знание, 2003. – 336с.

4.Кнышова Е.Н. Менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИД "Форум": ИНФРА – М, 2008. – 304 с. – (Профессиональное образование).

5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: "Дело", 1993-702с.

Приложение 1

Стили разрешения межличностного конфликта

Приложение 2

Уровни конфликта в организации

