Содержание

1. Конфликт, его понятие и причины 2

1.1 Общие ресурсы 3

1.2 Взаимозависимость задач 3

1.3 Различия в целях, в восприятии и ценностях 4

1.4 Различия в личном стиле и жизненном опыте 5

1.5 Неэффективные коммуникации 6

2. Структура конфликта 7

Список литературы 10

1. Конфликт, его понятие и причины

Как многие понятия в менеджменте, конфликт определяется и интерпретируется по-разному. Большинство конфликтологов определяют его как отсутствие согласия между двумя или более сторонами — индивидуумами либо группами. Каждая сторона стремится "продвинуть" свою точку зрения или цель и мешает другой делать то же самое.

Когда мы думаем о конфликте, на ум, как правило, приходят агрессия, угрозы, споры, вражда, войны и т.д. В итоге люди часто воспринимают конфликт как нежелательное явление, которого по возможности следует избегать, и считают, что его надо разрешать как можно скорее.

Но современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным менеджментом конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликты часто не позитивны. В некоторых ситуациях они мешают удовлетворению потребностей индивидуума и достижению организационных целей. Например, человек, который на собрании затевает спор просто ради спора, по всей вероятности, не даст другим людям удовлетворить потребность в принадлежности и уважении, а также снизит способность группы принимать эффективные решения. Люди могут принять точку зрения спорщика, только чтобы избежать конфликта, даже если они с ней не согласны. Но во многих ситуациях конфликт помогает представить разные мнения, обеспечивает дополнительной информацией, позволяет найти новые альтернативы и т.д. Все это повышает эффективность процесса принятия групповых решений и позволяет людям высказаться и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Кроме того, поскольку во время обсуждения рассматривались и были учтены разные точки зрения, конфликты способствуют более эффективной реализации планов, стратегий и проектов.

Таким образом, конфликт может быть функциональным, т.е. ведущим к повышению эффективности организации, либо дисфункциональным, т.е. ведущим к снижению степени удовлетворения индивидуумов и эффективности группового сотрудничества и организации в целом. Какую роль играет конфликт, прежде всего, зависит от того, насколько эффективно им управляют. А для управления конфликтом необходимо понимать причины его возникновения.

Все типы конфликтов имеют несколько причин. Основными причинами являются общие ресурсы, взаимозависимость задач, различия в целях, восприятии, ценностях, манере поведения, уровне образования и неэффективные коммуникации.

1.1 Общие ресурсы

Даже в крупнейших организациях ресурсы ограничены. Менеджмент должен решить, как распределять материальные, людские и финансовые ресурсы между разными группами так, чтобы обеспечить максимально эффективное достижение целей организации. Если выделить больше ресурсов одному сотруднику или группе, то другие получат меньшую долю от общего объема. Какие бы ресурсы ни распределялись, люди всегда хотят получить как можно больше. Следовательно, совместное использование ресурсов практически неизбежно ведет к конфликтам всех типов.

1.2 Взаимозависимость задач

Потенциально конфликт существует везде, где индивидуум или группа при выполнении задач зависит от другого индивидуума или группы. Например, производственный менеджер может обвинять в снижении продуктивности своих подчиненных технический персонал, недостаточно быстро ремонтирующий оборудование, а бригадир ремонтников, в свою очередь, будет винить кадровиков, которые не наняли вовремя новых специалистов. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимосвязанных компонентов, при плохой работе одного подразделения или работника взаимозависимость задач становится причиной конфликта.

Конфликтам, возникающим по этой причине, способствуют некоторые типы организационных структур и взаимоотношений. Говоря о конфликтах между группами, мы привели в пример конфликт между линейным и штабным персоналом. Его причина — основанные на взаимозависимости задач структурные взаимоотношения. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, поскольку нуждается в его помощи, с другой — штабной персонал зависит от линейного, поскольку нуждается в его поддержке, когда исправляет неполадки или выступает в качестве консультанта.

Конфликтам способствуют также некоторые типы организационных структур и взаимоотношений. Например, особенно велик потенциал конфликта при матричной структуре организации, в которых намеренно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта велика и в функциональных структурах, поскольку каждая основная функция больше всего озабочена своей сферой специализации. При дивизиональной организационной структуре, в которой менеджеры разных взаимозависимых подразделений подотчетны одним и тем же главным менеджерам более высокого уровня, возможность конфликтов по чисто структурным причинам снижается.

1.3 Различия в целях, в восприятии и ценностях

Возможность конфликта возрастает по мере того, как организация становится все более специализированной и разбивается на все большее количество подразделений. Это объясняется тем, что специализированные подразделения формулируют свои цели и нередко уделяют их достижению больше внимания, чем достижению общих целей организации. Например, закупочный отдел хочет приобрести большой объем сырья, поскольку оптовые закупки позволят снизить среднюю стоимость единицы продукции, а финансовый отдел при этом хочет инвестировать эти деньги и увеличить прибыль на инвестированный капитал.

Восприятие людей той или иной ситуации зависит от желания достичь конкретной цели. Они часто оценивают ситуацию не объективно, а видят и учитывают лишь те мнения, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их восприятию, поддерживают потребности их самих или их группы. Данную тенденцию наглядно подтвердило исследование, в ходе которого руководителей отделов сбыта, кадров и связей с общественностью попросили решить одну и ту же проблему. И каждый считал, что решение проблемы лежит в сфере компетенции его функциональной зоны.

Очень частой причиной конфликтов становятся и различия в ценностях. Например, подчиненный считает, что всегда может выражать свои мысли, а его менеджер уверен, что работник может высказываться, только если его об этом просят. Высокообразованный исследовательский персонал высоко ценит свободу и независимость, и, если менеджер излишне жестко контролирует работу своих подчиненных, различия в их ценностях, вернее всего, приведут к конфликту.

Конфликты по этой причине часто возникают, например, в больницах — между административным персоналом, который стремится к результативности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого высшей ценностью является качество обслуживания пациентов.

1.4 Различия в личном стиле и жизненном опыте

Различия в личном стиле и жизненном опыте часто приводят к конфликтам. Вам, конечно, приходилось встречать агрессивных и враждебно настроенных людей, готовых спорить со всеми по любым пустякам. Такие люди, как правило, и создают атмосферу для возникновения конфликтов. Исследования показали, что к конфликтам склонны авторитарные, догматичные и мало уважающие себя личности. Другие исследования выявили, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже работы, возрасте и социальном статусе ухудшают взаимопонимание и ослабляют сотрудничество между представителями разных подразделений.

1.5 Неэффективные коммуникации

Неэффективные коммуникации — часто и причина, и следствие конфликта. Они становятся катализаторами конфликта, поскольку мешают индивидуумам и группам оценить ситуацию с точки зрения других. Если менеджмент не способен довести до подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не "выжимать пот" из рабочих, а увеличить прибыль фирмы и укрепить конкурентные позиции, то подчиненные могут отреагировать на нее снижением производительности. Другими частыми проблемами коммуникации, приводящими к конфликтам, являются нечеткие ожидания, неспособность четко определить обязанности индивидуумов и подразделений и конфликтующие между собой требования к персоналу.

2. Структура конфликта

Конфликт как многомерное явление имеет свою структуру. Структура конфликта понимается как совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе. Основные компоненты структуры конфликта:

1. Участники конфликта. В любом конфликте основными действующими лицами являются люди. Они могут выступать в конфликте как частные лица или могут образовывать различные группы.

Степень участия в конфликте может быть различной: от непосредственного противодействия до опосредованного влияния на ход конфликта. Поэтому выделяют: основных участников конфликта, группы поддержки, других участников.

Основные участники конфликта. Их часто называют сторонами или противоборствующими силами. Это те субъекты конфликта, которые непосредственно совершают активные (наступательные или защитные) действия друг против друга. Некоторые авторы вводят такое понятие, как «оппонент», что в переводе с латинского означает возражающий, противник в споре.

Противоборствующие стороны — ключевое звено любого конфликта. Когда одна из сторон уходит из конфликта, то он прекращается. Если в межличностном конфликте один из участников заменяется новым, то и конфликт изменяется, начинается новый конфликт. Это происходит потому, что интересы и цели сторон в межличностном конфликте индивидуализированы. В межгрупповом конфликте уход или появление нового участника не влияет на конфликт. В таком конфликте незаменимость относится не к личности, а к группе.

Часто в конфликте можно выделить сторону, которая первой начала конфликтные действия. Ее называют инициатором конфликта. Если одна из сторон инициирует конфликт, то это еще не значит, что она неправа. Например, если новатор, не сумев бесконфликтно добиться внедрения инновации, идет на противоборство, то оценка его действий будет положительной.

Однако в длительных, затяжных межгрупповых конфликтах сложно определить инициатора. Многие из таких конфликтов имеют свою историю, насчитывающую десятилетия, поэтому сложно бывает выявить тот шаг, который привел к борьбе.

Группы поддержки. Практически всегда в любом конфликте за оппонентами стоят силы, которые могут быть представлены отдельными индивидами, группами и т.д. Они либо активными действиями, либо только своим присутствием, молчаливой поддержкой могут коренным образом воздействовать на развитие конфликта, его исход. Даже если учесть, что отдельные инциденты в ходе конфликта могут происходить без свидетелей, исход конфликта во многом определяется их существованием.

Группы поддержки могут быть представлены друзьями, субъектами, связанными с оппонентами какими-то обязательствами, коллегами по работе. В группу поддержки могут входить руководители или подчиненные оппонентов.

Другие участники. В данную группу входят субъекты, которые оказывают эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта. Это подстрекатели и организаторы. Подстрекатель — это лицо, подталкивающее другого участника к конфликту. Сам подстрекатель может затем в этом конфликте и не участвовать. Его задача — спровоцировать, развязать конфликт и его развитие. Организатор — лицо или группа, планирующее конфликт и его развитие, предусматривающее различные пути обеспечения и охраны участников.

2. Предмет конфликта. Как уже отмечено выше, ядром любого конфликта является противоречие. В нем отражается столкновение интересов и целей сторон. Борьба, ведущаяся в конфликте, отражает стремление сторон разрешить это противоречие, как правило, в свою пользу. В ходе конфликта борьба может затухать и обостряться. В такой же мере затухает и обостряется противоречие. Однако проблема конфликта остается неизменной до тех пор, пока противоречие не разрешится.

В большинстве случаев суть противоречия в конфликте не видна, не лежит на поверхности. Участники конфликта оперируют таким понятием, как предмет конфликта. В нем отражается обыденное восприятие основного противоречия конфликта.

Таким образом, предмет конфликта — это объективно существующая или воображаемая проблема, служащая основой конфликта. Это то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в противоборство.

3. Объект конфликта. Еще одним непременным атрибутом конфликта является его объект. Сразу выделить его в каждом случае не всегда удается. Легче определяются проблема или предмет конфликта. Объект лежит глубже, он как бы покрыт скорлупой и является ядром проблемы, центральным звеном конфликтной ситуации. Поэтому иногда его рассматривают как причину, повод к конфликту.

4. Микро- и макросреда. При анализе конфликта необходимо выделять такой элемент, как условия, в которых находятся и действуют участники конфликта, т. е. микро- и макросреду, в которой возник конфликт.

Такой подход позволяет рассматривать конфликт не как изолированную систему, а как социальную ситуацию. На необходимость учета социальных условий, в которых протекает конфликт, указывал известный отечественный психолог В. Мясищев. В социальную среду включаются не только ближайшее окружение личности, но и социальные группы, представителем которых является данный индивид. Учет этого окружения на уровне микросреды и макросреды позволяет понять содержательную сторону целей, мотивов сторон, а также их зависимость от этой среды.

Список литературы

1. Асмолов А. Г. Слово о толерантности // Век толерантности . – 2006. - № 1.
2. Гришина Н. В. Психология конфликта. — СПб., 2003.
3. Емельянов СМ. Практикум по конфликтологии. — 3-е изд. — СПб., 2007.
4. Мириманова М. С. Конфликтология: Учебник. – 3-изд., исправ. – М.: Издательский центр «Академия», 2006.
5. Мириманова М. С. Толерантность как проблема воспитания // Развитие личности. — 2002. — № 2.
6. Мясищев В.Н. Психология отношений // Избранные психологические труды — М.; Воронеж, 2005.
7. Соснин В. А. Теоретические и практические подходы к урегулированию конфликтных ситуаций в зарубежной конфликтологии // Социальные конфликты: Экспертиза, прогнозирование, технология разрешения. — М., 2004. - Вып. 6.