Зміст

Вступ

1. Причини виникнення конфліктів

. Основні стилі поведінки в конфлікті

. Класифікація конфліктів

. Наслідки конфліктів

. Негативний вплив нерозв’язаних конфліктів

Висновок

Використана література

Вступ

Успіх у роботі з людьми багато в чому визначається вмінням менеджера розпізнавати подібні характерологічні особливості тих людей, з якими він працює. До тих, хто поводиться неправильно, заважає виконанню поставлених завдань, треба ставитися терпляче, але лише до того часу, поки є надія на зміну їхньої негативної поведінки. Аналіз основних тенденцій менеджменту XXI ст. свідчить, що у сфері виробничих відносин відбувається відхід від командно-адміністративної структури взаємин між керівництвом та підлеглими і перехід до системи співробітництва. Це відбувається не тільки тому, що люди стають кращими, а й тому, що тиск конкурентного ринку зростає настільки, що менеджери не можуть використовувати працівників, які не вміють вибудовувати ефективні міжособистісні взаємини. Конкуренція змушує працівників та керівництво організацій працювати пліч-о-пліч, а особистісні інтереси працівників пов´язувати з інтересами організації. Ринок з його жорстокістю потребує перегляду традиційно складних взаємин як в організації, так і з її зовнішнім оточенням - клієнтами, постачальниками, партнерами. У зв´язку з цим починається пошук довготривалих партнерських по-справжньому взаємовигідних стосунків під девізом: "Разом зробимо, разом виграємо". Це зумовлює потребу в перегляді всього комплексу взаємин в організації.

. Причини виникнення конфліктів

„Якщо б навчитися розв’язувати конфлікти, то це могло б знизити собівартість автомобіля більше, ніж за 25 років технічних нововведень.“ Таку оцінку шляхів підвищення виробничої продуктивності дав легендарний Генрі Форд (молодший).

В організаціях Радянського Союзу конфлікти траплялись відчутно частіше, ніж на Заході. Сучасна Україна також не позбавлена цієї особливості. Серед багатьох її причин на першому місці - непідготовленість керівників, їх низька комунікативна компетентність.

У більшості американських, європейських, японських фірм керівник щорічно проходить 2-3 тижневу перепідготовку з тренінгами спілкування і розв’язання конфліктів.

Конфлікт як соціальна дія дає, без сумніву, відомий яскраво забарвлений негативний ефект. Але він виконує і важливу позитивну функцію. Конфлікт є вираженням незадоволеності або протесту, інформування конфліктуючих сторін про їх інтереси і потреби. За певних ситуацій, коли негативні взаємостосунки між людьми контрольовані і принаймні одна зі сторін відстоює не тільки особисті, але й організаційні інтереси в цілому, конфлікти допомагають працівникам об’єднатись, мобілізувати волю, розум на рішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі. Більше того, бувають ситуації, коли зіткнення між членами колективу, відкрита і принципова суперечка бажана: краще вчасно виявити, засудити і попередити неправильну поведінку колеги по роботі, ніж потурати йому, не реагувати, побоюючись зіпсувати відносини. Як висловився М. Вебер, „конфлікт очищує“. Такий конфлікт, що позитивно впливає на структуру, динаміку і результативність соціально-психологічних процесів і слугує для службовців джерелом їх самовдосконалення і саморозвитку, називають продуктивним (конструктивним) конфліктом.

Для аналізу конфліктів велике значення має з’ясування його природи і впливу на виробництво. Конструктивний конфлікт розгортається у діловій площині і має метою усунення перешкод на шляху підвищення продуктивності праці.

Причини конструктивних конфліктів:

) незадоволення оплатою;

) несприятливі умови праці;

) недоліки в організації праці;

) невідповідність прав і обов'язків;

) неритмічність праці;

) незручний графік роботи;

) прогалини в технології;

) незабезпеченість завдання ресурсами;

) нечіткість у розподілі обов’язків;

) низький рівень дисципліни;

) конфліктогенні організаторські структури, що породжуються неефективними схемами взаємодії між різними підструктурами організації, закріпленими внутрішніми інструкціями, наказами та іншими документами організації. Наприклад, керівник підрозділу отримує вказівки з 10 різних джерел і повинен вчасно їх виконати, але фізично це неможливо;

) суперечливі цілі різних підрозділів (один підрозділ відповідає за кількість, другий - за якість).

Правильне розв’язання конструктивного конфлікту веде до усунення його причин, а отже і до вдосконалення виробництва.

Деструктивний конфлікт в організації розгортається в особистісній площині, має метою досягнення особистих корисливих інтересів, отримання переваг.

Причини деструктивних конфліктів частіше за все суб’єктивні. Їх поділяють на такі групи:

) неправильні дії керівника;

) неправильні дії підлеглих;

) неправильні дії і керівника, і підлеглих.

. Класифікація конфліктів

За значенням для організації конфлікти діляться на конструктивні і деструктивні.

Конструктивний конфлікт виникає, коли опоненти не виходять за межі етичних норм, ділових відносин і розумних аргументів. Причинами є, звичайно, недоліки в організації діяльності і управління. Вирішення такого конфлікту призводить до вдосконалення відносин між людьми і розвитку соціальної групи. Наслідки такого конфлікту є функціональними і впливають на підвищення ефективності організації.

Деструктивний конфлікт виникає у двох випадках:

• коли одна зі сторін жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони або всієї організації у цілому;

• коли один з опонентів вдається до етично засуджуваних методів боротьби, прагне психологічно пригнітити партнера. Наслідки такого конфлікту є дисфункціональними і призводять до зниження особистої задоволеності, групової співпраці і ефективності організації.

Таким чином, виникненню деструктивних конфліктів сприяють, як правило, суб’єктивні причини.

За статусом учасників (чи, як неточно іноді називають, - напрямом) конфлікти поділяють на горизонтальні (у яких задіяні особи з однаковим статусом), вертикальні (у яких беруть участь особи з різним статусом) і змішані (представлені і „вертикальні“, і „горизонтальні“ складові).

Конфлікти, що мають „вертикальну“ лінію, найбільш небажані для керівника, оскільки його дії розглядаються всіма співробітниками (не говорячи вже про учасників конфлікту) через призму цього конфлікту. І навіть у разі повної об’єктивності керівника у будь-якому його кроці вбачають підступи щодо опонентів. А оскільки інформаційної або психологічної підготовки підлеглим часто бракує, щоб кваліфіковано оцінити дії керівництва, то нерозуміння компенсується вигадками, плітками, чутками, переважно агресивного характеру. У результаті конфлікт поглиблюється. Конфлікти такого роду називають управлінськими.

Конфлікти бувають відкритими (лежать на поверхні, помітні з першого погляду) і прихованими (приховані від очей спостерігача, розпізнаються не одразу, на основі непрямих ознак, серед яких головні - напруженість у міжособистісному спілкуванні, різка зміна у ставленні до роботи). Задача керівника - виявити приховані конфлікти і розв’язати їх.

За характером об’єктивності або суб’єктивності причин конфліктів можна підрозділити їх відповідно на об’єктивні і суб’єктивні.

Конфлікти розрізняються і за сферою їх перебігу на ділові та особистісно-емоційні.

конфлікт комунікативний емоційний

3. Основні стилі поведінки в конфлікті

Відповідно до прийнятої класифікації, визначають п’ять основних стилів вирішення конфліктів. Загальне уявлення про них дає сітка Томаса-Кілменна, що була розроблена у 1972 році відомими спеціалістами у галузі управлінської психології Кеннетом У. Томасом та Ральфом Х. Кілменном.

Стиль поведінки в кожному конкретному конфлікті визначається ступенем прагнення задовольнити власні інтереси (діючи пасивно чи активно) та інтереси протилежної сторони учасників конфлікту (діючи спільно або індивідуально).

Якщо Ваша реакція пасивна, то Ви прагнутимете вийти з конфлікту; якщо реакція активна, то Ви будете намагатися розв’язати його. Прагнення до спільних дій викликає спробу розв’язати цей конфлікт разом з іншими його учасниками. Прагнення до індивідуальних дій спричиняє пошук шляху вирішення проблеми або ухилення від її вирішення. Виділені п’ять стилів поведінки однаковою мірою включають спільні та індивідуальні дії, а також пасивну та активну поведінку.

Той, хто використовує стиль конкуренції, завжди активний і прагне розв’язувати конфлікт власним способом. Він не зацікавлений у співпраці з іншими, але здатний до вольових рішень, прагне передусім задовольнити власні інтереси за рахунок інших, нав’язуючи своє рішення. Такий шлях ефективний, коли людина має владу. Але це вкрай не ефективний метод розв’язання особистих конфліктів. Стиль конкуренції викликає в інших почуття відчуження. Застосування ж його в ситуаціях, коли суб’єкт не має влади, може призвести до прикрих помилок.

Використання цього стилю має сенс, якщо результат для вас дуже важливий, якщо маєте певний авторитет і вважаєте свій варіант найкращим, якщо рішення треба прийняти терміново і для цього є достатньо влади, якщо немає іншого шляху і втрачати немає чого, якщо не можете переконати групу, що ситуація кризова, але групу треба вести далі.

Цей стиль приведе до визнання, якщо буде досягнутий позитивний результат. Але якщо переважає прагнення встановити з усіма гарні стосунки, то такий стиль не варто застосовувати.

Стиль ухилення використовується в ситуаціях, коли позиція не стійка і відсутня співпраця з іншими з метою розв’язання проблеми. Цей стиль доцільно застосовувати, якщо проблема не надто важлива або коли відчувається помилковість власної позиції та правильність позиції іншої сторони конфлікту, коли сили нерівні або коли інший наділений більшою владою. У цих випадках превалює прагнення задовольнити власні чи інші інтереси, характерні відхід від проблеми, перекладання відповідальності за її вирішення на інших, прагнення відкласти рішення або використати інші засоби.

Стиль ухилення застосовується, за умови, коли відбувається спілкування з психічно складною людиною та якщо немає причин підтримувати з нею контакти, а також за необхідності прийняття рішення в ситуації, коли не зовсім зрозуміло, що треба конкретно робити, та в цьому й немає нагальної потреби. Доцільна ця стратегія й у випадках відсутності достатньої інформації. Хоч дехто вважає цей стиль “втечею” від проблем і відповідальності, така поведінка може бути цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

Стиль пристосування означає, що Ви дієте разом з іншою людиною, не намагаючись захищати власні інтереси. Цей стиль є доцільним тоді, коли результати дуже важливі для іншої людини й не дуже суттєві для Вас. Він корисний у ситуаціях, у яких Ви можете здобути перемогу, тому що інший учасник конфлікту має владу. Отже, Ви поступаєтесь та робите те, чого бажає опонент. Ви дієте в такому стилі й тоді, коли співчуваєте іншій людині і намагаєтесь підтримати її.

Оскільки, застосовуючи таку стратегію, Ви відсуваєте свої інтереси, то краще вдаватися до неї, коли позитивне з’ясування ситуації для Вас не суттєве, або коли участь у ситуації не надто значна. Якщо Ви вважаєте, що поступаєтеся в чомусь дуже важливому і відчуваєте, що інша людина не збирається поступатися чимось або не оцінить вашого внеску у вирішення проблеми, тоді краще від такої поведінки відмовитись. Цей стиль треба застосовувати тоді, коли Ви, відступаючи, мало що втрачаєте, коли збираєтесь пом’якшити ситуацію, а потім повернутися до цього питання й відстояти свою позицію.

Стиль пристосування може дещо нагадувати стиль ухилення, якщо використовувати його як засіб відстрочення вирішення проблеми. Але головна відмінність полягає в тому, що Ви дієте разом з іншою людиною, Ви робите те, чого вона прагне. Поступаючись, Ви можете пом’якшити конфліктну ситуацію і налагодити стосунки.

Завдяки стилю співпраці можна брати активну участь у розв’язанні конфлікту й захищати власні інтереси, але прагнути при цьому до співпраці з іншими учасниками конфлікту. Цей стиль вимагає більшої внутрішньої роботи порівняно з іншими стратегіями. Спочатку треба виявити прагнення, цілі, інтереси обох сторін, а потім обговорити їх. Якщо у Вас є час і рішення має неабияке значення, то це гарний спосіб отримання найбільш ефективного результату й задоволення обопільних інтересів.

Цей стиль найоптимальніший, коли обидві сторони мають різні приховані прагнення. У такому разі важко визначити чинник незадоволеності. Спочатку здається, що обидві сторони прагнуть одного й того самого, або, навпаки, мають протилежні цілі, що є безпосереднім чинником конфлікту. Але існує відмінність між зовнішніми виявами та прихованими інтересами й прагненнями, які є істинними причинами конфліктної ситуації.

Отже, з метою успішного використання стилю співпраці треба витратити певний час на пошук внутрішніх, прихованих інтересів, щоб розробити засіб задоволення справжніх прагнень обох сторін. Якщо обидві сторони розуміють, у чому полягає причина конфлікту, то вони мають можливість шукати нові засоби його розв’язання. Проте такий шлях вимагає певних зусиль. Обидві сторони мають витратити на це певний час, з’ясувати свої реальні бажання, вислухати одна одну і, нарешті, відпрацювати варіанти вирішення проблеми. Стиль співпраці найважчий, але дуже ефективний.

Сутність стилю компромісу полягає в частковому задоволенні власних інтересів. Ви частково поступаєтеся іншим учасникам, але й вони роблять те саме. Такі дії можуть нагадувати співпрацю, але задоволення обопільних потреб відбувається на поверхневому рівні. Тут не аналізуються приховані, внутрішні потреби.

Стиль компромісу найбільш ефективний тоді, коли обидві сторони прагнуть одного й того самого, хоча розуміють, що одночасно задовольнити їх інтереси неможливо. Найпоширеніші випадки його застосування: обидві сторони мають однакову владу та протилежні інтереси; треба швидко досягти рішення і немає часу на обговорення; влаштовує тимчасове рішення; інші шляхи неефективні; компроміс дає змогу зберегти нормальні стосунки.

Важливо зрозуміти, що кожний з названих стилів ефективний тільки за певних умов. Треба вміти адекватно використовувати кожен із них і робити свідомий вибір, ураховуючи конкретні обставини. Найкращий підхід визначається конкретною ситуацією.

Вміння використовувати кожний стиль можна розвинути. Це буде корисним при спілкуванні як у роботі, так і за її межами.

Наприклад, якщо ви відчуваєте, що більше пристосовуєтесь до інших, ніж відстоюєте свою точку зору, то необхідно попрацювати над збільшенням наполегливості і зміцненням волі. Тоді у відповідних ситуаціях Ви зможете використовувати стиль конкуренції.

Якщо ви відчуваєте, що надто часто йдете на компроміс, будучи дуже нетерплячою людиною, то необхідно виробляти терпіння у серйозних конфліктах, після чого спокійне співробітництво допоможе вам знайти краще рішення.

Слід мати на увазі, що в одних випадках для вирішення конфлікту - вам необхідний один підхід, а в інших випадках може виникнути необхідність у використанні комбінації підходів, особливо якщо конфлікт складний і затяжний. Можлива також ситуація, за якої для вирішення однієї частини конфлікту ефективним є один підхід, а для інших його частин - інший. Один стиль може бути ефективним для тимчасового вирішення проблеми, а для кінцевого вирішення конфлікту необхідно використати інші стилі.

Якщо ви маєте більшу владу, то можете використовувати стиль конкуренції, але якщо більше влади у іншого, то вам необхідно пристосовуватись. Ваша реакція на конфлікт з людиною, яка має більше влади, також буде залежати від конкретної ситуації. Якщо Ви маєте справу з людиною, яка по відношенню до Вас займає жорстку позицію, то йти на протистояння не кращий варіант: Ви просто програєте.

. Наслідки конфліктів

Функціональні наслідки конфлікту. Конфлікти сприяють розвитку і змінам в організації, оскільки викривають недоліки, виявляють суперечності. Вони допомагають понизити опір змінам.

Конфлікти сприяють підтримці динамічної рівноваги і суспільної стабільності. Проблеми розкриваються, а не йдуть углиб, де ще більш посилюються і руйнівно діють на організацію.

Конфлікти можуть також зменшити негативні ефекти групового мислення і синдрому покірності, коли підлеглі не висловлюють думки, що, як вони вважають, суперечать ідеям керівників. Це може поліпшити якість процесу ухвалення рішень, оскільки додаткові ідеї і „діагноз“ ситуації ведуть до кращого її розуміння; симптоми відділяються від причин і розробляються додаткові альтернативи і критерії їх оцінки. Члени групи можуть наперед відпрацювати можливі проблеми у виконанні ще до того, як рішення почне реалізовуватись.

Конфлікти сприяють становленню групової солідарності, що дозволяє усунути причини внутрішнього розбрату і відновити єдність. Але необхідно відзначити, що таку дію мають конфлікти, що зачіпають тільки такі цілі, цінності та інтереси, які не суперечать основам внутрішньогрупових відносин.

У процесі конфлікту проблему можна вирішити шляхом, який прийнятний для всіх сторін, і в результаті люди будуть більше відчувати свою причетність до рішення цієї проблеми. Це, у свою чергу, зводить до мінімуму або зовсім усуває труднощі у здійсненні рішень - ворожість, почуття несправедливості і вимушеність діяти проти своєї волі.

Внаслідок конфлікту сторони будуть більше налаштовані до співпраці, а не до антагонізму в майбутніх складних ситуаціях

Конфлікт робить внесок у структуризацію організації, визначаючи положення різних підгруп усередині системи, їх функції і розподіл позицій влади між ними.

Дисфункціональні наслідки конфліктів

Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, можуть утворитися наступні дисфункціональні наслідки, тобто умови, що заважають досягненню цілей.

· Підвищення емоційної і психологічної напруженості в колективі.

· Незадоволеність, поганий психічний стан і, як результат, зростання плинності кадрів і зниження продуктивності.

· Менший ступінь співпраці в майбутньому.

· Перешкода здійсненню змін і упровадженню нового.

· Висока відданість своїй групі, в результаті чого зростає непродуктивна конкуренція з іншими групами організації.

· Уявлення про іншу сторону як про „ворога“, уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони - як про негативні.

· Згортання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами. Збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами.

· Конфлікт часто настільки змінює пріоритети, що ставить під загрозу справжні інтереси сторін.

. Негативний вплив нерозв’язаних конфліктів

Найбільшої шкоди організаціям завдають незалагоджені конфлікти. За деякими оцінками більше 65% проблем у трудовому колективі пов’язані з порушеннями відносин між співробітниками, а не з браком навиків або мотивації поведінки окремих працівників.

Нерозв’язані конфлікти в організації призводять до наступних негативних явищ.

Втрата управлінського часу. Дослідження проблем управління у США показало, що 25% часу керівника, що витрачається на управління, спрямовано на залагоджування конфліктів. Ця цифра збільшується до 30% для керівників нижчої ланки.

Погіршення якості ухвалюваних рішень. Для ухвалення ефективного рішення той, хто його приймає, потребує обґрунтованої інформації. Якщо між джерелами інформації (співробітниками, керівниками, підлеглими, допоміжним персоналом) і тими, хто ухвалює рішення, відносини порушені, то між ними функціонує спотворена інформація, яка призведе до непередбачуваних наслідків. Так, трагічне рішення про запуск „Челленджера“ у січні 1986 р. було викликано конфліктом серед людей, що приймали рішення.

Втрата кваліфікованих працівників. У США підрахували, що звільнення керівника нижчої ланки або досвідченого технічного працівника веде до втрати організацією суми, близької до річної заробітної платні.

Реорганізація. Перестановка співробітників, роз’єднання конфліктуючих (наприклад, зміна безпосереднього керівника) можуть знизити напругу, але збільшити витрати.

Саботаж. Нанесення збитку репутації, навмисне псування устаткування, порушення виробничого процесу - це найочевидніші втрати від конфлікту. Зниження бажання працювати. Важко зберегти ентузіазм і відповідальність, якщо увага співробітників зайнята розбіжностями з колегами і керівництвом.

Втрата робочого часу. Конфлікт може стати причиною прогулів, зростає захворюваність працівників.

Висновок

Коли між людьми виникає непорозуміння, а тим паче суперечності, то це може призвести до комунікативного конфлікту, який розглядають як особливий тип спілкування, особливий стан комунікативної поведінки людей. Конфлікт характеризують також як спілкування, в якому виявляється неузгодженість дій людей, що дбають про свої інтереси. Якщо співробітництво та суперництво розглядається як "здорове спілкування", то конфлікт - як "нездорове" . Джерелом комунікативних конфліктів стають суб´єкти спілкування, причиною - суперечності комунікативних цілей та способів взаємодії, які використовуються (скажімо, суперництво, маніпуляція тощо). Під предметом конфлікту, зазвичай, розуміють реальну (або уявну!) причину (наприклад, проблема влади, проблема володіння якимись цінностями як моральними, так і матеріальними). Об´єктом конфлікту стають інтереси. Особливістю комунікативного конфлікту є те, що його учасники майже ніколи не усвідомлюють ні предмета, ні об´єкта конфлікту. Відбиття конфліктної ситуації у кожного з його учасників рідко відповідає реальному стану справ. Такий конфлікт стає психологічним, а тому важко розв´язується. З одного боку, конфлікт розглядається як спосіб розвитку його учасників, а з другого - як зло, негативне явище, бо він ламає взаємини між людьми . У зв´язку з цим слід запобігати виникненню конфлікту або вирішувати його з найменшими негативними наслідками.

Що допомагає усувати комунікативні конфлікти? Психологи вказують на комунікативні здібності або комунікативні компетенції щодо цього. Сукупність уявлень про шляхи та способи, дії та інструменти забезпечення комунікативної цілі, реалізації обраної комунікативної ролі формують комунікативну компетентність людини. Водночас треба розуміти, що наявність знань ще не означає, що така людина ніколи не потрапить у конфліктну ситуацію або навіть сама не створює її.

Звичайно, взаємини між людьми або організаціями розглядаються з погляду їх зміцнення та ефективності, про що йшлося у попередніх розділах книги. Не менш важливою проблемою є розірвання міжособистісних взаємин, якщо цього потребує конкретна ситуація. Так, у діловому спілкуванні така ситуація може виникнути між продавцем та покупцем, менеджером та клієнтом, менеджером та підлеглим, якого звільняють з роботи. І для того щоб цей процес був якомога менш руйнівним для обох сторін, бажано, щоб він відбувався цивілізовано. Тоді розірвання взаємин буде необразливим, таким, що не принизить гідності учасників цього процесу.

Для того щоб процес розірвання взаємин був керованим, менеджеру слід знати, що він складається з б стадій: міжособистісної, стадії конфлікту, діадичної, наслідків та стадії подальших відносин (дослідження Тайтінен та Хейлайнен-Кайла; дослідження Бакстера). На першій та другій стадії ініціатор розриву ще оцінює стан міжособистісних взаємин та не розголошує своїх планів щодо майбутнього. На третій - діадичній - стадії він повідомляє іншому про своє бажання розірвати взаємини. Ця стадія є критичною точкою, бо саме тут відбуваються переговори між учасниками процесу, використовуються обрані стратегії.

Спеціалісти називають дві такі стратегії розірвання взаємин: першу - "стратегію голосу" - коли учасники процесу під час переговорів намагаються з´ясувати причини, що заважають взаєминам, усунути їх та відновити відносини; другу - "стратегію виходу" - коли учасники закінчують відносини. При використанні і першої, і другої стратегії учасники можуть свої наміри здійснювати, дотримуючись таких напрямів: "орієнтації на іншого", тобто намагання не зашкодити іншій стороні, та "орієнтації на себе", тобто бажання отримати вигоду за рахунок втрат іншої сторони.

Використана література

1. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник. - Київ Центр навчальної літератури, 2005. - 456 с. - С. 114-127.

. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб.- К.: Міленіум, 2003. - 344 с. - С. 206-220.

. Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2000. - С. 9-18; С. 34-40.

. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб.: Питер, 2001. - С. 78-80.

. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. - К.: Наукова думка, 1996. - 190 с. - С. 181-186.

. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту. - К.: МАУП, 1996. - С. 153-157.