Содержание:

Введение

1. Понятие конфликта и его виды

2. Поведение в конфликтах

3. Управление конфликтами

4. Рекомендации по поведению в конфликтной ситуации

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Актуальность выбранной темы курсовой работы. Очевидно, каждому человеку приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми. Ничего странного в этом нет. Как образно заметил американский психолог Б. Вуп: «Жизнь – процесс решения бесконечного количества конфликтов. Человек не может избежать их. Он может решить участвовать в выработке решений или оставить это другим». Поэтому руководителю, да и каждому культурному человеку необходимо иметь хотя бы элементарные представления о конфликтах, способах поведения при их возникновении, к сожалению, для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из них. Кроме того, как только возникает конфликт, а он всегда связан с эмоциями, мы начинаем испытывать дискомфорт, напряжение, которые могут привести даже к стрессовым ситуациям, нанося тем самым ущерб здоровью участников конфликта.[[1]](#footnote-1)

В период зарождения трудов об управление, как правило, подчеркивается важность гармоничного функционирования организации. По мнению их авторов, если найти правильную формулу, организация будет действовать как хорошо смазанный механизм. Конфликты, возникавшие внутри организации, рассматривались как весьма негативные явления. В самом деле, одной из первейших целей Веберовской бюрократии и административной школы в теории управления было устранение условий, способствовавших возникновению конфликта. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие конфликта внутри организации – условие не только невозможное, но и нежелательное.

Более того, хотя организации и нужна гармоничная интеграция всех видов деятельности, она не может оставаться статичной и удовлетворенной существующим положением. Напротив, руководство должно проявлять активность, планировать новшества и должным образом реагировать на изменение внешней среды.

Цель работы рассмотреть управленческие конфликты.

Объектом исследования являются конфликтные ситуации.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить ряд задач, основные из которых следующие:

- рассмотреть понятие конфликта и его виды;

- рассмотреть поведение в конфликтах;

- рассмотреть управление конфликтами;

- рассмотреть рекомендации по поведению в конфликтной ситуации.

Работа состоит из введения, четырех глав, заключения и списка литературы.

1. Понятие конфликта и его виды

Воспоминания о конфликтах, как правило, вызывают неприятные ассоциации: угрозы, враждебность, непонимание, попытки, порой безнадежные, доказать свою правоту, обиды.

В результате сложилось мнение, что конфликт - всегда явление негативное, нежелательное для каждого из нас, а в особенности для руководителей, менеджеров, так как им приходится сталкиваться с конфликтами чаще других. Конфликты рассматриваются как нечто такое, чего по возможности следует избегать.

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления.

В наше время теоретики и практики управления все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только управлять конфликтом.

Роль конфликтов и их регулирования в современном обществе столь велика, что во второй половине XX в. выделилась специальная область знания - конфликтология. Большой вклад в ее развитие внесли социология, философия, политология и, конечно, психология.

Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой жизни.[[2]](#footnote-2)

Что же такое конфликт?

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей.

Конфликт (лат. conflictus - столкновение) - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия.

Поэтому определим конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами - лицами или группами.

Наблюдения показывают, что 80 % конфликтов возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придает им значения.

Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые конфликтогены - слова, действия (или бездействия), способствующие возникновению и развитию конфликта, то есть - приводящие к конфликту непосредственно.

Коварную суть конфликтогенов можно объяснить тем, что мы гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами. Есть такой афоризм: «Женщины не придают никакого значения своим словам, но придают огромное значение тому, что слышат сами». На самом деле этим грешим все мы, а не только представительницы прекрасного пола.

Эта особая чувствительность относительно обращенных к нам слов происходит от желания защитить себя, свое достоинство от возможного посягательства. Но мы не так бдительны, когда дело касается достоинства других, и поэтому не так строго следим за своими словами и действиями (то есть, не особенно задумываясь, «запускаем на орбиту» своих взаимоотношений с окружающими нас людьми различные конфликтогены).

Однако сам по себе «одиночный» конфликтоген не способен, как правило, привести к конфликту. Должна возникнуть «цепочка конфликтогенов» — их, так называемая, эскалация.[[3]](#footnote-3)

Эскалация конфликтогенов - на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Какова же общая схема этого процесса «обмена любезностями»? Все происходит до невозможного просто. Получив в свой адрес конфликтоген, «пострадавший» хочет компенсировать свой психологический проигрыш, поэтому испытывает желание избавиться от возникшего раздражения, ответив «обидой на обиду».

При этом ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с «запасом». Ведь трудно удержаться от соблазна проучить обидчика, чтоб впредь не позволял себе подобного. В результате сила конфликтогенов стремительно нарастает.[[4]](#footnote-4)

Безусловно, требованиям высокой морали отвечает умение сдержаться, а еще лучше — простить обиду. Однако... число желающих «подставить другую щеку» не множится.

В силу того, что люди преследуют разные цели, по-разному воспринимают ситуацию, получают различное вознаграждение за труд, в организациях возникают конфликты.

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вызывает расстройство интересов другой стороны.

Расстройство интересов одной стороны может вызываться и применением власти другой стороной. Например, менеджер приказывает подчиненному работать в субботу, расстраивая его планы провести выходные, благоустраивая дачу.

Конфликт возникает тогда, когда подчиненный не выполняет решение руководителя. Более того, вследствие этого неподчинения либо снижается эффективность работы организации, либо возрастает риск. Поэтому предлагается более точное определение конфликта.

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вызывает расстройство интересов другой стороны, которое порождает ответное противодействие этой (другой) стороны и, в результате, приводит к снижению эффективности совместной работы, повышению риска, прекращению совместной деятельности или другим негативным последствиям.

Такое уточнение определения конфликта позволяет:

1) устранить неразличимость последствий конфликта и применения власти;

2) выделить важнейшую черту конфликта - непризнание власти и сопротивление ее проявлениям одной из сторон.

Управление конфликтом является одной из составляющих важнейшей - согласующей функции менеджера. В среднем менеджер тратит около 20% своего рабочего времени на разрешение разного рода конфликтов.

Разрушительные последствия конфликта имеют место тогда, когда конфликт имеет место на очень низком или, наоборот, очень высоком уровне. Чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо знать, какие конфликты бывают, как они возникают и протекают и как их можно разрешать.

В литературе, с точки зрения причин конфликтной ситуации, выделяют три типа конфликтов. Конфликт целей характеризуется тем, что участвующие в нем стороны по-разному видят желаемое состояние или результат деятельности в будущем.

Конфликт познания состоит в том, что участники конфликта имеют несовместимые (альтернативные) взгляды, идеи по решаемой проблеме. Чувственный конфликт имеет место тогда, когда у участников конфликта различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Такие конфликты наиболее трудно разрешаются, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

В условиях переходной экономики при отсутствии правовой и нормативной базы (например, устоявшегося распределения доходов между производителями и посредниками), при несовершенстве тарифов по оплате труда роль конфликтов в менеджменте возрастает. А общеизвестная, в частности, по периодической печати, практика конфликтов переходной экономики может служить материалом для исследований.

Анализ практики конфликтов переходной экономики, позволяет выделить следующие новые типы конфликтов, назовем их «конфликты оценки вклада», «конфликт оценки загрузки» и «конфликты оценки значимости (уровня власти)», соответственно.

Конфликты оценки вклада порождаются различной оценкой значимости собственного вклада в успех или неудачу дела со стороны участников. Эти конфликты возникают при распределении долей прибыли между непосредственными участниками дела или размера вознаграждения между функциональными подразделениями, обеспечивающими единый технологический процесс.

Особенно часто такого рода конфликты возникают между ОПС или ее структурными подразделениями, обеспечивающими выполнение различных функций на различных этапах жизненного, рыночного цикла или цикла разработки изделий.

Например, известны такие конфликты между конструкторскими бюро, разрабатывающими товар, и заводом-изготовителем этого товара. Такой конфликт может решаться путем переговоров и заключение договора, предусматривающего стимулирование работы всего объединения. Например, в случае создания высококонкурентных образцов должны предусматриваться повышенные (в процентном отношении) отчисления его разработчикам и, соответственно, снижаться доля завода изготовителя.

При этом предполагается, что завод-изготовитель получит дополнительную прибыль за счет действия известного закона, называемого «кривой опыта» (каждый раз при возрастании объема производства в два раза издержки снижаются на 20%).[[5]](#footnote-5)

Вторым вариантом разрешения такого конфликта может быть названо создание вертикально интегрированных структур, например, финансово-промышленных групп.

Частным случаем конфликтов оценки вклада можно считать конфликты оценки загрузки. Возникают они при одинаковом вознаграждении за неравный вклад в производство или выполнении одинаковой работы в неравных условиях.

Например, у преподавателей с одинаковой оплатой может быть различная загрузка по объему часов, содержанию учебных дисциплин, удобству расписания и т.д., а у дворников - участки различной площади и сложности проведения уборочных работ. Разрешить такие конфликты можно, ранжируя работы по тяжести, условиям и т. д. Затем эти ранги используют для «выравнивания» нагрузки. Это может быть сделано экспертно.[[6]](#footnote-6)

Конфликты оценки значимости порождаются различной оценкой участниками конфликта их влияния на возможность и эффективность работы какой-либо третьей ОПС.

Это влияние на третью ОПС они реализуют через наличие и интенсивность факторов внешней среды косвенного воздействия. При этом каждая из конфликтующих сторон определяет существование и интенсивность некоторого числа факторов среды косвенного воздействия. В качестве таких факторов среды косвенного воздействия могут выступать: кредиты (в том числе налоговые), разрешения, квоты, таможенные пошлины, налоги, доступ к технологиям и информации, настроения общественности и т. д.

Эти конфликты связаны, с уровнями и типами власти конфликтующих сторон. Причина конфликта состоит в стремлении каждой из конфликтующих сторон увеличить причитающуюся ей долю доходов (например, в виде налогов, поступающих в федеральный или региональный бюджет) от дела без учета оценки вклада непосредственно в процесс функционирования третьей ОПС.

Представляется возможным отнести к такого рода конфликтам известную проблему бюджетного федерализма.

Суть этой проблемы в отсутствии четких принципов разделения полномочий и ответственности за процессы, происходящие в регионах и на уровне страны в целом.

«Противоречия между столицей и субъектами РФ можно преодолеть через такую систему бюджетно-налоговых отношений, которая, как показывают мировая теория и практика, должна:

1) обеспечивать соответствие между наличием необходимых ресурсов у властей данного уровня и закрепленными за ними расходными функциями;

2) давать необходимые права и стимулы для мобилизации поступлений на местах;

3) предоставлять властям региона и местного уровня необходимую свободу действий при решении вопросов о расходах;

4) соответствовать общегосударственным целям макрорегулирования и распределения доходов и расходов консолидированного бюджета.

В России все попытки усовершенствовать схему распределения федеральной помощи протекают в рамках «переговорного процесса» между центром и регионами.

Однако, для того, чтобы этот процесс носил цивилизованные и не силовые формы, необходимы признаваемые всеми участниками переговорного процесса принципы.

К таким принципам предоставляется возможным отнести следующие положения:

1) использования социально-этического менеджмента для исключения недопустимых воздействий в условиях правового вакуума (в противном случае одна из сторон прекращает существование, и, естественно, будет противиться этому);

2) обеспечения воспроизводства ресурсов, находящихся во власти каждого из участников переговорного процесса (налоги пропорциональны расходу ресурса, находящегося под контролем соответствующего уровня власти);

3) цели и критерии оценки решений должны находиться вне сфер прямого экономического интереса договаривающихся сторон и отражать интересы развития общества в целом (например, общество стремится к параметрам, обеспечивающим гармоничное развитие личности по всем потребностям).

По уровням в организации выделяют конфликты: внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой, внутриорганизационный (вертикальный, горизонтальный, линейно-функциональный, ролевой).

Межличностный конфликт вовлекает двух и более индивидов, воспринимающих себя как находящихся в оппозиции друг к другу в отношении целей, расположений, ценностей или поведения.[[7]](#footnote-7)

Известны пять путей выхода из такого конфликта: уход из конфликта, разрешение силой, стиль сотрудничества; стиль, побуждающий войти в положение противоположной стороны; стиль компромисса.

Внутригрупповой конфликт - столкновение между частями и всеми членами группы, влияющее на результаты работы группы, а то и организации в целом.

Межгрупповой конфликт - столкновение двух и более групп в организации. Внутриорганизационный конфликт чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими в результате несоответствия организационной структуры используемым технологиям и распределению власти.

Внутри организационною конфликта выделяют четыре его разновидности: вертикальный, горизонтальный, линейно-функциональный, ролевой. В реальной жизни эти конфликты часто развиваются одновременно.

Так, вертикальный конфликт - это конфликт между уровнями управления в организации.

Его возникновение в организации может быть обусловлено тем, что влияет на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, распределение функций и доходов, коммуникации, культура и т. п.

Горизонтальный конфликт может иметь место между равными по статусу частями организации и чаще всего выступают как конфликты целей, оценки вклада или оценки значимости.

Линейно-функциональный конфликт - это конфликт оценки вклада или загрузки, а также может носить познавательный или чувственный характер.

Ролевой конфликт возникает тогда, когда индивид, выполняющий рассматриваемую роль, воспринимает неадекватное его роли послание, испытывая при этом давление от отправителя этого послания.

Для снижения интенсивности и разрешения конфликтов могут быть использованы методы, связанные:

1) с усилением административного давления (давления власти) на конфликтующих со стороны высшего руководства;

2) с изменением порядка расходования или перераспределением ресурсов;

3) с изменением в технологиях производства или декомпозиции (разделения) технологий и их распределения между структурными подразделениями;

4) с изменением структуры организации с перераспределением функций (в том числе объединение или разделение подразделений на части);

5) с введением специального интеграционного звена: общий руководитель, куратор и т. п.[[8]](#footnote-8)

2. Поведение в конфликтах

На поведение людей в конфликтах влияет процесс научения. При затяжном конфликте оппоненты обычно хорошо друг друга изучают и начинают уже предпринимать те или иные действия, ориентируясь на особенности характера, типичные эмоциональные реакции, то есть могут достаточно хорошо прогнозировать действия противоположной стороны.

Это позволяет им расширить сферу применяемых тактик и стилей поведения с «коррекцией» на особенности оппонента.

Таким образом, действия оппонентов становятся в известной мере взаимообусловленными, что позволяет оказывать на них влияние.

Существования, перечисленные в предыдущем вопросе, источников или причин конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, однако, даже при большой возможности конфликта стороны могут не захотеть вступить в конфликтное взаимодействие. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат.[[9]](#footnote-9)

Вступив же в конфликт, как правило, каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, достигнута ее цель и мешает другой стороне делать то же самое.

Здесь необходимо управление конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта станут функциональными или дисфункциональными.

Это в свою очередь повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.[[10]](#footnote-10)

При эффективном управлении конфликтом его последствия могут играть положительную роль, то есть быть функциональными, способствовать в дальнейшем достижению целей организации.

Выделяют следующие основные функциональные последствия конфликтов для организации:

1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы.

2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.

3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем.

4. Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый «синдром покорности» - страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.

5. Улучшаются отношения между людьми.

6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

Основные дисфункциональные последствия конфликтов:

1. Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.

2. Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.

3. Представление о противоположной стороне как о «враге», о своей позиции — как об исключительно положительной, о позиции оппонента - только как об отрицательной.[[11]](#footnote-11)

4. Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач.

5. Убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.

6. Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.

Различают структурные (организационные) и межличностные способы управления конфликтами.

3. Управление конфликтами

Существует достаточно много методов управления конфликтами. Их можно разделить на несколько групп, каждая из которых имеет свою область применения. От эффективности управления конфликтом зависит многое: размер дисфункциональных последствий, устранение или сохранение причин конфликта, возможность последующих конфликтов и пр.

Для этого у управления есть принципиальное преимущество, обеспечивающее ему стратегическое лидерство в конфликте и его разрешении: умение вырабатывать цели, способы и методы их достижения, обеспечивать их реализацию, анализ результатов.

Практика показала, что сложились три направления (способа) управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов.[[12]](#footnote-12)

Рассмотрим сущность некоторых из методов. Начнем с одного из наиболее популярных методов управления конфликтом — ухода от конфликта. Преимущество этого метода состоит в том, что решение такого рода принимается очень быстро. Такой метод целесообразно применять в случаях:

* банальности проблемы, лежащей в основе конфликта;
* наличия более важных проблем, требующих своего решения;
* необходимости охлаждения разгоревшихся страстей;
* потребности выбирать время для сбора необходимой информации и ухода от принятия немедленного решения;
* подключения других сил для разрешения конфликта;
* наличия страха перед противоположной стороной или надвигающимся конфликтом;
* если время надвигающегося конфликта неудачно.

Этот метод не следует применять в следующих случаях:

* важности проблемы, лежащей в основе конфликтов;
* наличия перспективы достаточно длительного существования основ данного конфликта;

Разновидностью метода «ухода от конфликта» является метод бездействия. При этом методе развитие событий отдается на откуп времени, идет по течению, стихийно. Этот метод оправдан в условиях полной неопределенности, невозможности предвидеть варианты развития событий. Последствия при этом непредсказуемы.

Следующий метод — уступок или приспособления. В этом случае одна сторона идет на уступки за счет уменьшения собственных требований. Этот метод используется в нескольких случаях:

* когда сторона обнаруживает свою неправоту;
* когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для вас;
* когда необходима минимизация потерь, когда превосходство явно на другой стороне и вы проигрываете;
* когда гармония и стабильность особо важны.

Метод «скрытых действий» используется тогда, когда управление конфликтом нуждается, с точки одной из сторон, в скрытых средствах его регулирования.

Метод применяется:

* при стечении экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств, делающих невозможным открытый конфликт;
* при отсутствии желания иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потерять имидж;
* при невозможности вовлечения противоположной стороны в конфликтные действия;
* при дисбалансе сил, отсутствии паритета в ресурсах сталкивающихся сторон, что подвергает более слабую сторону повышенному риску или требует дополнительных издержек.

Применяемые в этом случае приемы включают как «джентльменские», так и далекие от них формы воздействия на противоположную сторону. Здесь и кулуарные переговоры, и политика «разделяй и властвуй», и подкуп. Нередки примеры прямого обмана, создание различного рода препятствий. Это может быть скрытое или открытое сопротивление такого рода секретным действиям, провоцирование актов саботажа, распространение негативных настроений и возможность усиления конфликта на этой почве.

Метод «быстрого решения» применяется в случаях:

* дефицита времени для принятия решения и в связи со сложившимися обстоятельствами;
* изменения одной из сталкивающихся в конфликте сторон своей позиции под влиянием аргументации другой стороны или же в связи с получением новой информации;
* если обе конфликтующие стороны желают участвовать в поиске более лучших соглашений;
* если ситуация конфликта не является остро противостоящей интересам сторон и не требует тщательно выработанных и согласованных решений;
* понимания, что подобное «скорое» решение резко снижает издержки по сравнению с другими сценариями конфликта.

Метод «компромисса» является таким видом соглашения, в котором обе стороны занимают средние позиции в рамках имеющихся расхождений и поля проблем.

Суть его — в управлении конфликтом посредством достижения соглашения в ходе непосредственных переговоров сторон.

Метод используется в следующих случаях:

* если цели конфликта достаточно важны, но не стоят больших усилий;
* если комплектующие стороны с равными силами действуют во взаимоисключающих направлениях и имеют прямо противоположные цели;
* если имеется возможность достижения временных соглашений по комплексным проблемам;
* если имеются условия для достижения целесообразных решений в условиях дефицита времени;
* если имеется выход из конфликта в условиях, когда сотрудничество или соперничество не дают успеха;
* если обе сталкивающиеся стороны считают, что их цели могут быть лучше реализованы с помощью переговоров;
* если стороны имеют достаточно времени;
* если ресурсы ограничены.

Этот метод нецелесообразно применять в случаях:

* нереалистичности первично занятой позиции вследствие ее преувеличенности, раздутости;
* неэффективности компромисса и в случае оспаривания конфликтующими сторонами принятых обстоятельств.

В компромиссном решении нет победителя и нет проигравшего. Достоинствами этого метода разрешения конфликта являются:

* выявления спорных вопросов для обеих сторон;
* подчеркивание взаимных интересов;
* использование «объектного» критерия в ходе переговоров;
* ведение переговоров без оскорбления достоинства обеих сторон;
* разработка взаимовыгодных решений.

Метод «сотрудничества» — соперничающие стороны действуют в поиске наилучшего варианта решения конфликтной ситуации. Он применяется в следующих случаях:

* при необходимости выработки интегративного решения, когда проблемы обеих сторон очень важны;
* если одна из сторон нуждается в выяснении своих целей в данном конфликте;
* при необходимости выработки соглашения о решении проблем сторон на основе принципа консенсуса;
* если имеется достаточно времени для поиска альтернативы, удовлетворяющей интересы обеих сторон.

В данном случае специфичны и сами действия сторон. Они включают: ориентацию на разрешение проблемы; поиск интегрируемых решений; выявление ситуаций, дающих выигрыш обеим сторонам; подход к конфликтам и проблемам как к вызову.

Основные ограничения применения этого метода связаны с условиями времени и обязательностью сторон. Применение этого метода дает выигрыш обеим конфликтующим сторонам.

Метод «силы» связан со стремлением оппонента навязать свое решение другой стороне. Зачастую более сильная сторона стремится заставить принять свою точку зрения любой ценой.

Этот метод применяется в следующих условиях:

* необходимо быстрое, решительное действие, возможно, при чрезвычайных обстоятельствах;
* вынужденное принятие непопулярных решений (снижение заработной платы, введение дисциплинарных ограничений и т.п.);
* наличие жизненно важной для организации ситуации и при осознании более сильной стороной свей правоты;
* необходимо принятие мер против социальных групп с деструктивным типом поведения.

Этот метод предполагает использование следующих приемов:

* навязывание стратегий, в выгодной сильной стороне;
* использование конкуренции;
* использование власти путем принуждения для получения однозначных результатов;
* требование подчинения.

При применении этого метода проигравшая сторона, не имея возможностей решить собственные проблемы, может прибегнуть к различным формам скрытой и открытой конфликтности.

Этот метод эффективен в ситуациях, где администрация имеет значительную силу над работниками.

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации могут быть сведены к следующему.

* Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих участников конфликта. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что вы находитесь в состоянии конфликта по какому-либо вопросу. Иногда конфликт существует скрыто уже давно, люди страдают, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.
* Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его быстро решить целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе конфликтующие стороны.
* Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.
* Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Проблема состоит в том, чтобы точно определить предмет конфликта. На этом этапе вырабатываются совместные пути к решению проблемы, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.
* Разработать варианты решений. Конфликтующие стороны предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.
* Принять согласованное решение. В результате взаимного обсуждения вариантов решений стороны приходят к общему решению, которое целесообразно представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и др. Иногда, в сложных или ответственных случаях письменные документы можно составлять по окончании каждого этапа переговоров.
* Реализовать принятое решение на практике. В тех случаях, когда процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может вызвать другие, более сильные и продолжительные конфликты. Причины, вызвавшие первичный конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее. Поэтому конфликтующие стороны должны определить, как организовать принятое решение на практике, каковы задачи каждой конфликтующей стороны в реализации результатов переговоров и их зафиксировать в принятом согласованном решении.[[13]](#footnote-13)

4. Рекомендации по поведению в конфликтной ситуации

Неумение разрешить конфликтную ситуацию, понять ошибки и просчеты может стать причиной постоянной напряженности. Естественно, следует помнить — конфликт нужно понимать и уметь им управлять до того, как он станет настолько сильным, что приобретет деструктивные свойства.

Основная причина конфликта в том, что люди зависят друг от друга, каждому из нас нужны сочувствие и понимание, расположение и поддержка другого, нужно, чтобы кто-то разделял наши убеждения.

Конфликт — это сигнал того, что что-то произошло неладное в коммуникациях между людьми, либо появились какие-то существенные разногласия.

У многих людей нет специальных способностей управления конфликтом, но так как мы сталкиваемся с ними в той или иной степени каждый день, у нас у всех есть кое-какие навыки.

Люди способны управлять конфликтами хорошо, но им нужны руководство и практика, они должны развивать, совершенствовать навыки поведения в конфликтной ситуации и управления конфликтом.[[14]](#footnote-14)

Основные рекомендации психопрофилактического поведения в конфликтной ситуации следующие.

1. Умение отличить главное от второстепенного. Казалось бы, чего проще, но жизнь показывает, что сделать это довольно сложно. Практически ничто кроме интуиции не может вам помочь.

Но если регулярно анализировать ситуацию, мотивы своего поведения, если пытаться понять, что, действительно является «вопросом жизни и смерти», а что просто вашими амбициями, и научиться отбрасывать несущественное, вы сможете следовать следующему совету: «Не позволяйте себе расстраиваться из-за пустяков, которые следует презирать и забыть. Помните, что жизнь слишком коротка, чтобы растрачивать ее на пустяки». Умение отличить главное от второстепенного должно помочь вам найти правильную линию поведения в конфликтах.

1. Внутреннее спокойствие — это такой принцип отношения к жизни, который не исключает энергичности и активности человека. Наоборот, он позволяет стать еще более деятельным, чутко реагировать на малейшие оттенки событий и проблем, не теряя самообладания даже в критические моменты.

Внутреннее спокойствие — это своего рода защита от всех неприятных жизненных ситуаций. Именно внутреннее спокойствие позволяет человеку сохранить подобающую форму поведения.

1. Эмоциональная зрелость и устойчивость — это, по сути, возможность и готовность к достойным поступкам в любых жизненных ситуациях.
2. Знание меры воздействия на события — это способность остановить себя и не «давить» или, наоборот, ускорить событие для того, чтобы владеть ситуацией и уметь адекватно реагировать на нее.
3. Умение подходить к проблеме с различных точек зрения. Вполне понятно, что одно и то же событие можно оценить по-разному в зависимости от позиции.

Например, если рассматривать конфликт с позиции своего «я» — будет одна оценка, а если попытаться посмотреть на эту же ситуацию с позиции своего «противника», возможно, все покажется иным. Поэтому важно уметь оценивать, сопоставлять, соединять разные позиции.[[15]](#footnote-15)

1. Готовность к любым неожиданностям, а также отсутствие (или сдерживание) предвзятых линий позволяют быстрее перестроиться, своевременно и адекватно отреагировать на изменение ситуации.
2. Восприятие действительности такой, какая она есть, а не такой, какой человеку хотелось бы видеть ее. Этот принцип тесно связан с предыдущим. Следование ему способствует сохранению психической устойчивости даже в тех случаях, когда все кажется лишенным внутренней логики и смысла.
3. Стремление к выходу за рамки проблемной ситуации. Как правило, все «неразрешимые» ситуации неразрешимы только в каких-то изначально заданных рамках обстоятельств.

Если осознать их лишь как частицу глобальных, мировых проблем, то это помогает найти выход из экстремальной ситуации. Безвыходных ситуаций не бывает.

1. Наблюдательность — важное качество, необходимое не только для оценки окружающих и их поступков. Многие ненужные реакции, эмоции и действия отпадут, если мы научимся беспристрастно наблюдать за собой.

Если человек умеет объективно оценить свои желания, побуждения, мотивы как бы со стороны, ему гораздо легче управлять своим поведением, особенно в критических ситуациях.

1. Дальновидность — это способность не только понимать внутреннюю логику событий, но и видеть перспективу их развития. Знание того, «что к чему приведет» оберегает от ошибок и неправильной линии поведения, предотвращает формирование конфликтной ситуации.
2. Стремление понять других. Понять помыслы и поступки другого в одних случаях означает примирение с ними, в других — правильное определение своей линии поведения.

Много недоразумений в жизни мы испытываем только потому, что не умеем или же не даем себе труда сознательно поставить себя на место других; способность понять (пусть даже не принимая) противоположную точку зрения помогает предвидеть поведение людей в той или иной ситуации.

1. Умение извлекать опыт из всего происходящего, то есть «учиться на ошибках», причем не только на своих, умение учитывать причины прошлых ошибок и неудач помогают не совершать новых.[[16]](#footnote-16)

Заключение

Как мы видим, конфликтным процессом в организации вполне можно управлять.

У руководителя есть возможность предвидеть начало конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному разрешению.

Определяя поведение в конфликте, руководитель должен в первую очередь выяснить причину конфликта, определить цели оппонента (или оппонентов), наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом, уточнить поведенческие особенности оппонента.

При этом важно помнить, что точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из стилей разрешения конфликта (будь то конкуренция, сотрудничество, компромисс, уклонение, приспособление) не может быть выделен как самый лучший.

По моему мнению, наиболее эффективным способом разрешения конфликтов являются переговоры.

Конструктивные возможности переговоров крайне высоки.

Можно сделать вывод: эффективная стратегия переговоров - это, прежде всего, стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов и умение их сочетать.

Таким образом, который не будет впоследствии вызывать желание нарушить достигнутое соглашение.

В реальной жизни руководителям различного ранга зачастую просто не хватает культуры переговорного процесса, навыков ведения переговоров, желания вступить в коммуникацию с оппонентом.

Поэтому необходимо изучать конфликтные ситуации, основываясь на опыте специалистов.

Умение управлять конфликтом – это залог успеха руководителя в его деятельности.

Список использованной литературы:

1. Мексон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента». – М.: Дело, 2008;
2. Виханский О.С., Наумов А.И. «Менеджмент». – М.:Гардарики, 2002;
3. Андреев В.И. «Конфликтология. Искусство ведения споров». – Казань, 2008;
4. Зигерт В., Ланг Л. «Руководитель без конфликтов». – М.:Экономика, 2006;
5. Фахрутдинов Р.А. «Производственный менеджмент». – М.:ЮНИТИ, 2007;
6. Абчук В.А. «Менеджмент». – СПб.:Союз, 2002;
7. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. «Конфликтология». – М.: ИНФРА-М, 2009;
8. Тутушкина М.К. «Практическая психология для менеджеров». – М.:Филинь, 2006;
9. Розанова В., Беседина Н. Психологические особенности конфликтов// Управление персоналом № 3, 2004;
10. Кричевский Р. Л. «Если вы руководитель». – М.:Дело, 2008;
11. Гаполенко А.Л., Панкрухин А.П. «Общий и специальный менеджмент». – М.:РАГС, 2002;
12. Дмитриев А.А., Кудрявцев С.В. – «Введение в общую теорию конфликта». – М., 2003;
13. Максимцова М.М., Игнатьева А.В. – «Менеджмент». – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009;
14. Лебедева М.М. «Вам предстоят переговоры». – М., 2003;

15. Линчевский Э.Э. Контакты и конфликты. «Общение в работе руководителя». - М.: Экономика, 2008;

16. Шейнов В.П. «Управление конфликтными ситуациями. Рекомендации для руководителей». – Минск, 2007.

1. Зигерт В., Ланг Л. «Руководитель без конфликтов». – М.:Экономика, 2006; [↑](#footnote-ref-1)
2. Дмитриев А.А., Кудрявцев С.В. – «Введение в общую теорию конфликта». – М., 2003; [↑](#footnote-ref-2)
3. Зигерт В., Ланг Л. «Руководитель без конфликтов». – М.:Экономика, 2006; [↑](#footnote-ref-3)
4. Зигерт В., Ланг Л. «Руководитель без конфликтов». – М.:Экономика, 2006; [↑](#footnote-ref-4)
5. Зигерт В., Ланг Л. «Руководитель без конфликтов». – М.:Экономика, 2006; [↑](#footnote-ref-5)
6. Дмитриев А.А., Кудрявцев С.В. – «Введение в общую теорию конфликта». – М., 2003; [↑](#footnote-ref-6)
7. Зигерт В., Ланг Л. «Руководитель без конфликтов». – М.:Экономика, 2006; [↑](#footnote-ref-7)
8. Зигерт В., Ланг Л. «Руководитель без конфликтов». – М.:Экономика, 2006; [↑](#footnote-ref-8)
9. Зигерт В., Ланг Л. «Руководитель без конфликтов». – М.:Экономика, 2006; [↑](#footnote-ref-9)
10. Дмитриев А.А., Кудрявцев С.В. – «Введение в общую теорию конфликта». – М., 2003; [↑](#footnote-ref-10)
11. Зигерт В., Ланг Л. «Руководитель без конфликтов». – М.:Экономика, 2006; [↑](#footnote-ref-11)
12. Дмитриев А.А., Кудрявцев С.В. – «Введение в общую теорию конфликта». – М., 2003; [↑](#footnote-ref-12)
13. Зигерт В., Ланг Л. «Руководитель без конфликтов». – М.:Экономика, 2006; [↑](#footnote-ref-13)
14. Зигерт В., Ланг Л. «Руководитель без конфликтов». – М.:Экономика, 2006; [↑](#footnote-ref-14)
15. Зигерт В., Ланг Л. «Руководитель без конфликтов». – М.:Экономика, 2006; [↑](#footnote-ref-15)
16. Дмитриев А.А., Кудрявцев С.В. – «Введение в общую теорию конфликта». – М., 2003; [↑](#footnote-ref-16)