### Белорусский государственный университет

Гуманитарный факультет

Кафедра менеджмента и организации здравоохранения

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Допущена к защите** |
|  | **Заведующий кафедрой**  **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** |
|  | «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **20** \_ **г.** |

Курсовая работа

По дисциплине: Менеджмент социальной работы.

На тему: Управление конфликтами в организации.

Выполнила:

Студентка 4-го курса

Заочной формы обучения

Специальности: «Социальная работа»

№ зач.кн. 0744233

Песенко Т.В.

Проверил научный руководитель:

Байтасов Р.Р.

Минск 2010

Содержание

Введение……………………………………………………………………….3

**Глава 1. Конфликт как социально-психологический феномен.**

* 1. Природа конфликта и его структурные компоненты………………6
  2. Причины возникновения конфликтов………………………………11
  3. Типология конфликтов………………………………………………14
  4. Процесс развития конфликта……………………………………......16

**Глава 2. Управление конфликтами в организации.**

* 1. Разрешение конфликтной ситуации…………………………….…..18
  2. Действия посредника в конфликтах………………………………...24

**Глава 3. Анализ управления конфликтом как формой регулирования межличностных отношений в организации на примере отделения реанимации и анестезиологии ГУЗ «ГГКБ №3» г. Гомеля**

3.1 Психология конфликта в организации и стратегии поведения в конфликтной ситуации…………………………………………………...26

3.2 Общие рекомендации по управлению конфликтами………………34

Заключение ………………………………………………………………………37 Список использованной литературы……………………………………...…....40

Введение

На любом уровне, в любом звене управленческой деятельности, каких бы масштабов она ни достигала: от маленькой организации, состоящей из нескольких человек, вплоть до многомиллионных государств, - людям, осуществляющим процесс управления, приходится сталкиваться с конфликтами. Это ставит их перед необходимостью овладеть умениями и навыками управленческого воздействия на развертывающиеся конфликтные противодействия. Базисным для управления конфликтными ситуациями является понимание социального конфликта.[1]

Тема данной работы актуальна, так как конфликты – одно из важнейших явлений современной социальной и политической жизни. Всем хорошо известно, что жизнь человека в обществе сложна и полна противоречий, которые часто приводят к столкновению интересов как отдельных людей, так больших и малых социальных групп.

Конфликты существуют ровно столько, сколько существует человек, так как возникают они только в процессе общения людей. Большую часть времени человек проводит на работе, взаимодействуя с начальством и подчиненными, общаясь с сослуживцами, строя совместную деятельность с партнерами компании. При таком плотном графике общения возникает масса причин, по которым люди не совсем правильно понимают друг друга, что и приводит к спорам. Если создавшаяся ситуация представляет собой угрозу достижению поставленных целей хотя бы для одного из участников взаимодействия, то возникает конфликт.

Под конфликтом принято понимать активные взаимонаправленные действия каждой из конфликтующих сторон для реализации своих целей (достижение власти, приобретение материальных ресурсов и т. д.), окрашенные сильными эмоциональными переживаниями. Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми и играют ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человека в целом. Большинство конфликтов возникает помимо желания их участников. Это происходит из-за того, что большинство людей не владеют элементарными психологическими познаниями и пренебрегают великим искусством общения.

Руководитель организации согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта и призван разрешать всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. Каждому управленцу необходимо знать о конфликтах, способах поведения при их возникновении, средствах и методах предотвращения и разрешения. Для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из конфликтных ситуаций.[3]

Объектом работы является конфликтная ситуация в организациях.

Предметом работы будет исследование способов управления конфликтами и возможных путей выхода из конфликтных ситуаций.

Целью данной работы – проанализировать управление конфликтом как формой регулирования межличностных отношений в организации на примере отделения анестезиологии и реанимации ГУЗ «ГГКБ№3» г. Гомеля

В контексте данной темы перед нами стоят следующие задачи:

1. Изучить природу конфликта и его структурные компоненты.

2. Рассмотреть типологию конфликтов.

3.Ознакомиться с причинами, динамикой возникновения и развитием конфликтных ситуаций.

4. Разобрать процесс развития конфликтной ситуации.

5. Проанализировать схему действий по разрешению конфликтных ситуаций, дать оценку методам управления конфликтами.

6. Проанализировать уровень конфликтности в отделении реанимации и анестезиологии в ГУЗ «ГГКБ №3», определить причины конфликтов, дать им оценку и найти пути выхода из конфликтных ситуаций.

Методами исследования являются: анализ литературных источников, группировки и обобщение.

**Глава первая**

**Конфликт как социально-психологический феномен.**

**1.1 Природа конфликта и его структурные компоненты.**

Организация - это сложное целое, которое включает в себя не только индивидов с различными статусами, социальными установками и интересами, но и различные социальные образования, стремящиеся занять более высокое место в структуре организации, изменить существующие нормы деятельности или систему отношений внутри организационной структуры. Кроме того, различные подразделения организации могут подвергаться управленческому воздействию в различной степени. Таким образом, имеют место неравенство в распределении ресурсов, а также различия в возможностях высшего руководства реализовать властные функции. Все эти причины, в конечном счете, могут привести организацию и ее подразделения к состоянию напряженности и даже социального конфликта.

На данное время нет достаточно четкой и определенной точки зрения на природу конфликта. Многие ученые полагают, что социальный конфликт представляет собой процесс, цель которого состоит в достижении вознаграждения путем подчинения, навязывания своей воли, удаления или даже уничтожения противника, стремящегося достичь того же вознаграждения. Отсюда ясно, чем конфликт отличается от конкуренции, которая представляет собой процесс достижения вознаграждения путем отстранения или опережения соперника. Различие между этими процессами в организации очевидно: если при конфликте происходит подавление противника, то при конкуренции - лишь его опережение. Это различие дает ключ к пониманию многих рыночных процессов, когда в ходе рыночного взаимодействия организаций возможно превращение.

Конфликтные взаимодействия имеют кумулятивную природу, т.е. каждое агрессивное действие приводит к ответному действию или возмездию, причем более сильному, чем первоначальное. Конфликт обостряется и охватывает все большее число членов организации или, переходя на внешний уровень, все большее количество организаций. Это может означать, что даже несущественное событие, стычка между представителями различных подразделений организации или между представителями различных структурных уровней организации (например, между руководителем и подчиненными) может постепенно привести к острому крупномасштабному конфликту.

Конфликт в организации может протекать и распространяться в следующих основных направлениях:

1) горизонтальные конфликты, или конфликты “равный с равным”, представляют собой конфликты между коллегами, руководителями одного уровня и характеризуются тем, что участники не могут использовать в противостоянии самый главный ресурс - статус в организации, должностное положение. В этом случае, на первый план выходят связи членов организации, их прошлые заслуги и опыт;

2) вертикальные конфликты, или конфликты руководителей с подчиненными, изначально протекают в неравных для соперников условиях, так как руководители обладают большими ресурсами и возможностями, чем подчиненные. [1]

Как и у множества других понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений. Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

В организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. А также, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводить к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

С начала изучения этого сложного психологического явления не утихают споры о том, что есть конфликт – благо или зло. Ряд психологов утверждает, что конфликт есть благо, потому что он

- помогает выявить проблему и различные точки зрения на нее, разные подходы к устранению проблем;

- способствует повышению эффективности деятельности;

- внешний конфликт зачастую может сплотить коллектив.

Сторонники другой точки зрения утверждают, что конфликт есть зло, потому что он

- ведет к ухудшению социально-психологического климата;

-повышает нервозность людей, приводит к стрессам;

- отвлекает внимание от выполнения непосредственных служебных обязанностей многих людей.[4]

Наиболее опасным негативным последствием конфликта является его затягивание и формирование на предприятии таких взаимоотношений, которые в сочетании с другими факторами могут привести к созданию кризисной ситуации. Таким образом, конфликт может спровоцировать на предприятии кризис, а тот, в свою очередь, сам создает почву для конфликтов.[14]

В числе основных структурных компонентов конфликта можно выделить следующее:

* Объект конфликта
* Участники (оппоненты ) конфликта
* Конфликтная ситуация
* Инцидент

**Объект конфликта** - социальное явление, вызвавшее данную конфликтную ситуацию. Борьба за право владеть (руководить, манипулировать и др.) этим явлением и приводит к конфликту. Объект конфликта характеризуется тем, что он

-может быть как материальным, так и психологическим;

- всегда достаточно значим для участников противоборства, хотя эта значимость может быть чисто ситуативной;

- обычно является одним из факторов, определяющих поведение конфликтующих. Вот почему точное знание объекта позволяет относительно точно спрогнозировать это поведение.

**Участники (оппоненты) конфликта** – это отдельные лица, группы людей и даже организации. Наличие объекта и участников (оппонентов) конфликта образует конфликтную ситуацию. Участники (оппоненты) конфликта связаны определенными отношениями, каждый из них претендует на единоличное манипулирование объектом.

В структуре конфликта также выделяют внутреннюю и внешнюю позицию участников. Во внутренней позиции участников можно выделить цели, интересы и мотивы участников; она непосредственно влияет на течение конфликтной ситуации, находится как бы за кадром и часто не проговаривается в ходе конфликтного взаимодействия. Внешняя позиция проявляется в речевом поведении конфликтующих, она отражается в их мнениях, точках зрения, пожеланиях.

Также необходимо различать прямых и косвенных участников конфликта. Последние представляют собой определенные силы, преследующие в чужом конфликте свои интересы.

Косвенные участники могут:

1) провоцировать конфликт и способствовать его развитию;

2) содействовать уменьшению интенсивности конфликта или полному его прекращению;

3) поддерживать ту или иную сторону или обе стороны одновременно.

Косвенные участники конфликта составляют определенную часть окружающей среды, в которой протекают конфликты. Поэтому социальная среда может выступать либо катализатором, либо сдерживающим или нейтральным фактором развития конфликта.

Конфликт вырастает из **конфликтной ситуации**, которая составляет базу конфликта. Конфликтной ситуацией называют такую ситуацию, в которой проявилась и осознана сторонами несовместимость действий одной стороны с нормами и ожиданиями другой. Чтобы из конфликтной ситуации вырос конфликт, должен возникнуть **инцидент**, то есть действия участников конфликта, притязающих на объект. При этом люди могут начать инцидент, когда реального противоречия нет (конфликт иллюзорен). Либо, напротив, конфликтная ситуация может существовать задолго до начала инцидента (конфликт «тлеющий»). [11]

Инцидент может возникнуть целенаправленно или произойти случайно в силу сложившихся обстоятельств и быть как объективным, так и субъективным, основывающимся на недоразумении, т.е. существовать лишь в воображении сторон. Субъективно возникающая конфликтная ситуация, или инцидент, может закончиться как сама по себе, так и по инициативе оппонентов в результате переосмысления ими своих взглядов. Возникшая же объективно – должна заканчиваться путем устранения объекта, который обусловил ее появление. Причем объективные условия создают лишь потенциальную возможность возникновения конфликта, тогда как его развитие зависит, прежде всего, от субъективных обстоятельств, в том числе от личности участвующих.[3]

* 1. **Причины возникновения конфликтов.**

Причина возникновения конфликтов кроются, прежде всего, в том, что каждый сотрудник обладает собственными целями, стремлениями и интересами, также как и организация. При этом достижение индивидуальных целей приходится увязывать и согласовывать с целями всей организации (особенно, если организация корпоративная). В процессе достижения целей организации и решения индивидуальных задач сотрудниками между ними могут возникать конфликты.

Расстройство интересов одной стороны часто вызывается применением власти другой стороной. Непризнание власти является одной из важнейших черт конфликта. Сильный конфликт сопровождается, как правило, развитием стресса у его участников, снижением уровня сплоченности и единства в коллективе, разрушением коммуникационной сети и пр.

Причины, в самом общем виде можно разделить на три группы:

- возникающие в процессе труда;

- вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;

- обусловленные личностными особенностями сотрудников организации;

Главным источником возникновения конфликтных ситуаций для многих организаций являются причины, порожденные трудовым процессом. Среди них следует назвать факторы, препятствующие выполнению людьми своих обязанностей. Например, непосредственная взаимосвязь работников, негативно влияющих друг на друга в технологической цепочке; невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководитель-подчиненный», которое не обеспечивает надлежащие условия для успешной деятельности подчиненных и др.

Конфликты в процессе трудовой деятельности вызываются также факторами, препятствующими достижению таких целей, как высокий заработок, благоприятные условия труда и отдыха. Например, нерешенность организационных вопросов, при которой нарушается система распределения ресурсов; взаимосвязь людей, при которой заработок одних зависит от эффективности работы других.

Во вторую группу причин, которые порождают конфликты и отражают психологические особенности человеческих отношений, следует включить взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости и несовместимости. Соответственно данным причинам в коллективе может сложиться неблагоприятная психологическая атмосфера, называемая «атмосферой нетерпимости».

Наконец, в третью группу входят причины конфликтов, кроящиеся в своеобразии личности членов коллектива, в различном стиле и манерах поведения, чувствах и эмоциональности, восприятия и жизненных ценностей. В этом случае имеются в виду не только неумение человека контролировать свои эмоции, агрессивность, излишняя тревожность и т.п., но и социально-демографические характеристики. С увеличением возраста работников сокращается удельный вес конфликтов, связанных с организационными проблемами деятельности (нарушение труд. дисциплины, несоответствие качества работы предъявляемым требованиям).[10]

Можно выделить несколько общих основных причин конфликтов в организациях:

1) Распределение ресурсов. Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся более обоснованными.

2) Взаимозависимость задач. Возможность конфликтов существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи.

3) Различия в целях. Вероятность этих конфликтов в организациях возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве более разнообразной продукции, исходя из спроса (потребностей рынка); при этом производственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска продукции при минимальных затратах, что обеспечивается изготовлением простой однородной продукции. Отдельные работники тоже, как известно, преследуют собственные цели, не совпадающие с целями других.

## 4) Различия в способах достижения целей. У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, т.е. при отсутствии противоречивых интересов. Даже если все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной - о том, как это сделать, люди могут иметь самые разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

## 5) Неудовлетворительная коммуникация. Конфликты в организациях очень часто связаны с неудовлетворительностью коммуникации. Неполная или неточная передача информации или отсутствие необходимой информации вообще является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

## 6) Различия в психологических особенностях. Это еще одна причина возникновения конфликтов. Как уже говорилось, не следует считать ее основной и главной, но игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каждый нормальный человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т.д. Каждый человек своеобразен и уникален.

Существование перечисленных 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. 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 взаимодействием в конфликте. В зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта станут функциональными или дисфункциональными. Это, в свою очередь, повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.[12]

**1.3 Типология конфликтов**

Все виды конфликтов можно разделить в зависимости от основания.

ПО НАПРАВЛЕННОСТИ:

* Горизонтальные (то есть в них не задействованы лица, находящиеся друг у друга в подчинении);
* Вертикальные
* Смешанные

ПО СОСТАВУ УЧАСТНИКОВ:

* Внутриличностные конфликты, которые возникают при столкновении противоположных мотивов, потребностей, интересов у человека. Иначе говоря - это столкновение человеческих желаний, равных по силе, но противоположенных по интересам или потребностям. Одна из наиболее распространенных форм внутриличностного конфликта в организации – ролевая (разные роли предъявляют к индивидууму различные требования).
* Межличностные конфликты. Эта разновидность конфликтов возникает при наличии проблемной ситуации, когда личности преследуют несовместимые цели, придерживаются несовместимых ценностей и норм, пытаясь реализовать их во взаимоотношениях друг с другом; одновременно в острой конкурентной борьбе стремятся к достижению одной и той же цели;
* Межгрупповые конфликты. В качестве конфликтующих сторон выступают социальные группы, преследующие несовместимые цели. Часто этот вид конфликтов является результатом межличностного, когда его оппоненты поддерживаются единомышленниками;
* Конфликт между личностью и группой может иметь место в следующих случаях. Во-первых, любая рабочая группа, стремясь удовлетворить свои потребности, устанавливают определенные нормы производительности и правила поведения, которые могут касаться, например, взаимоотношений с начальством. Во-вторых, конфликт возможен на почве должностных обязанностей руководителя подразделения, который должен побуждать работников к повышению производительности, а они этого не хотят.

ПО ПОСЛЕДСТВИЯМ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ: выделяют конфликты конструктивные (функциональные) и деструктивные (дисфункциональные). Если в процессе разрешения конфликта найдено решение, повышающее эффективность работы в организации, оппоненты пришли к согласию и устранена проблема, приведшая к конфликту, то налицо конструктивный конфликт. Если же последствия конфликта неблагоприятно сказываются на деятельности организации и ее сотрудниках, то конфликт деструктивен.

Важными моментами конструктивного разрешения конфликта являются:

- его приемленность для всех оппонентов, в результате этого люди чувствуют свою причастность к принятию решения, что сводит к минимуму трудности при реализации решения, возникающие как следствие необходимости поступать против своей воли;

- расположенность конфликтующих сторон к сотрудничеству, что уменьшает вероятность личностно-эмоциональных конфликтов в будущем;

- увеличение возможностей группового мышления, что улучшает качество принимаемых решений, поскольку дополнительные идеи и диагноз проблемной ситуации неизбежно ведут к ее лучшему пониманию;

- уменьшение синдрома покорности, при котором подчиненные не высказывают идей, противоречащих, по их мнению, идеям начальства.

Деструктивными последствиями конфликта являются:

- чувство неудовлетворенности и плохое состояние духа, что приводит к текучести кадров и снижению производительности;

- сворачивание взаимодействия и обещания между конфликтующими сторонами, что ведет к увеличению враждебности и уменьшению степени сотрудничества в будущем;

- возрастание представления об оппонентах как о врагах: растет представление о собственных целях как о положительных, а о целях противоположенной стороны – как о отрицательных.

ПО ДЛИТЕЛЬНОСТИ ПРОТЕКАНИЯ: кратковременные (быстро разрешаются), затяжные (связанные с глубокими психологическими травмами или объективными трудностями).

ПО ПОСЛЕДУЮЩЕМУ ВЛИЯНИЮ НА ЖИЗНЬ КОЛЛЕКТИВА: конфликты, дающие осложнения (постконфликт), не имеющие отрицательных последствий.

ПО ИСТОЧНИКУ ВОЗНИКНОВЕНИЯ: различают объективно обусловленные и субъективно обусловленные (связанные с личностными особенностями конфликтантов).[15]

**1.4. Процесс развития конфликта**

Конфликт – это не внезапное столкновение, а процесс, протекающий, во времени и пространстве. Он не возникает ниоткуда. У него есть истоки, причины, участники, придерживающиеся противоположенных точек зрения, имеющие различные цели и интересы. Понимание процесса конфликта позволяет осознанно им управлять. Процесс развития конфликта состоит из четырех стадий.

ПЕРВАЯ СТАДИЯ - возникновение конфликтной ситуации. Это происходит, когда интересы сторон ступают в противоречие друг с другом, однако открытого столкновения еще нет. Конфликтная ситуация может складываться объективно, помимо воли и желания противоборствующих сторон, а может быть создана или намеренно спровоцирована одной или обеими сторонами. Главная черта этой ситуации – возникновение предмета конфликта, т.е. того основного противоречия, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в борьбу.

Внешними признаками конфликтной ситуации является напряженность в отношениях между сотрудниками, появление негативных установок, неадекватная оценка ситуации, эмоциональные проявления.

В процессе развития событий под влиянием объективных и субъективных факторов конфликтная ситуация может исчезнуть, трансформироваться в другую или перерасти в открытый конфликт.

ВТОРАЯ СТАДИЯ – возникновение инцидента, события, которое является поводом для «взрыва» напряженной ситуации и столкновения оппонентов. Инцидент может возникнуть целенаправленно или случайно, быть как объективным, так и субъективным, существующим только в воображении конфликтующих сторон.

ТРЕТЬЯ СТАДИЯ – кризис в отношениях, когда конфликтная ситуация, обостренная инцидентом, перерастает в конфликт. Кризис в отношениях может проявляться в открытой и скрытой формах.

Открытый конфликт - это явно выраженное столкновение сторон в виде спора, ссоры, агрессивных действий. В этом случае между оппонентами происходит разрыв отношений. Скрытый конфликт характеризуется отсутствием явного противостояния. В этом случае противоборствующие стороны внешне могут сохранять видимость нормальных отношений, а для борьбы использовать скрытые способы воздействия друг на друга ( интриги, действия «чужими руками» и др.)

ЧЕТВЕРТАЯ СТАДИЯ – завершение конфликта, когда он каким-то образом разрешается. Это может произойти в случае примирения или выхода из конфликта одной из сторон, а также пресечения или прекращения конфликта в результате вмешательства третьей стороны.

Другим, наименее желательным исходом процесса развития конфликта, является приобретение им затяжного характера. Это способствует появлению множества отрицательных последствий конфликта и в том числе порождению новых конфликтных ситуаций.[25]

В каждой из стадий конфликт может развиваться как в конструктивном, так и в деструктивном направлении. При рациональном поведении руководства предприятия и участников столкновения конфликт может оставаться конструктивным, а негативные последствия будут сглажены.

Управленческие воздействия по урегулированию конфликта возможны на любой из стадий, однако установлено, что если менеджер вмешивается в конфликт на стадии его возникновения, то вероятность его разрешения очень велика, а если на стадии кризиса в отношениях – очень низка. Разрешением конфликта в полном смысле является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановление нормальных отношений между людьми.[14]

**Глава вторая**

**Управление конфликтами в организации**

**2.1. Разрешение конфликтных ситуаций.**

Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта и обеспечивающее решение социально значимых задач [20].

Управление конфликтом включает в себя: прогнозирование конфликта; предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликта; регулирование и разрешение. Каждый из названных видов действий представляет собою акт сознательной активности субъектов: одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие. Управление становится возможным при наличии некоторых необходимых условий. К таковым относятся: объективное понимание конфликта как реальности; признание возможности активного воздействия на конфликт; наличие материальных, политических и духовных ресурсов, а также правовой основы управления, способности общественных субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентаций [5].

Выделяют две основные стратегии управления конфликтами: предупреждение конфликтов и разрешения конфликтов.

Стратегия предупреждения конфликтов имеет целью создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе , при которых возможности возникновения конфликтов сведены к минимуму. Реализация этой стратегии заключается в проведении разнообразных организационных и разъяснительных мероприятий, направленных на улучшение условий труда, создание рациональной структуры управления, разработку обоснованных систем вознаграждения за результативный труд, соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, формирование корпоративной культуры, поддержание обратной связи с членами коллектива работников.

Стратегия разрешения конфликтов имеет целью прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация этой стратегии предполагает действия руководителя по анализу возникших конфликтов и определению методов их разрешения.

Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтами.

ОРГАНИЗАЦИОННО-СТРУКТУРНЫЕ методы связаны рационализацией структуры предприятия, распределения прав и обязанностей работников и подразделений. К ним относятся:

* Четкое формулирование и разъяснение работникам их задач, прав, обязанностей и ответственности, что предотвращает возможные столкновения и помогает восстановить порядок, если конфликт уже возник;
* Использование координирующих механизмов, т.е. установление иерархии полномочий, введение в структуру управления специализированных интеграционных служб, задачей которых служит увязка целей различных подразделений (специальные подразделения или рабочие группы, совещания);
* Установление миссии и общих целей предприятия, формирование корпоративной культуры, что объединяет работников, создает сплоченный коллектив, снижает вероятность развития конфликтов;
* Информирование сотрудников о стратегии, политике и перспективах развития организации и ее подразделений, а также поддержание обратной связи с членами коллектива работников;
* Разработка такой системы поощрений, при которой исключается столкновение интересов различных работников и подразделений.

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ методы управления конфликтом предполагают жесткое волевое вмешательство руководства в процессе его развития. К примеру, для разъединения конфликтующих подразделений организации применяется их разведение по целям, средствам, ресурсам, конфликтующих сотрудников – перемещение их в различные подразделения, перевод на иную должность, увольнение.

К МЕЖЛИЧНОСТНЫМ методам управления конфликтом относятся:

* Уклонение, уход от конфликта, подразумевающий нейтральность, нахождение в стороне от конфликта. Конфликт продолжает развиваться, а у оппонента усиливается чувство раздражения, поскольку его несогласие с положением вещей игнорируется; проигравшими оказываются обе стороны. Уклонение может быть разумным, если конфликт не затрагивает прямых интересов «уходящего» и своим подчеркнутым неучастием не способствует усилению напряжения. На практике может проявляться в формах молчания, демонстративного удаления, игнорирования, перехода на сугубо деловые отношения;
* Противоборство, конкуренция, попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой, не учитывая мнения других участников конфликта. Используются такие способы, как требование безоговорочного послушания, согласия другой стороны во имя сохранения хороших отношений, попытки перехитрить оппонентов, перекричать их. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно. В результате одна сторона, участвующая в конфликте, выигрывает, а другая проигрывает. Недостаток стиля заключается в том, что он подавляет инициативу, принимает во внимание лишь одну точку зрения. Положительные результаты могут быть достигнуты в том случае, если лицо, обладающее властью, наводит порядок ради всеобщего благополучия, однако противоборство редко приносит долгосрочные результаты. Проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытаться саботировать его, отказаться от сотрудничества;
* Приспособление в действительности означает подавление или сглаживание конфликта, отказ признать его наличие и любой ценой поддерживать хорошие отношения в коллективе. В результате проблема, послужившая причиной конфликта, остается нерешенной, эмоции загоняются внутрь, но остаются и накапливаются, что, в конце, может привести к «взрыву». Подавление конфликта может быть разумным, если противоречия незначительны и не могут повлечь за собой далеко идущих последствий, когда ситуацию лучше сгладить, чтобы не вносить напряженность во взаимоотношения в коллективе, или если оппоненты еще не готовы к спокойному, конструктивному диалогу, или если желательно во что бы то ни стало сохранить добрые отношения. Иногда конфликты сами разрешаются только за счет того, что люди продолжают поддерживать хорошие отношения;
* Разрешение конфликта через компромисс означает такое поведение, при котором в определенной степени приходят к согласию. Это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт. Но проблема должна быть правильно выявлена и детально проработана, иначе возможно « согласие ради согласия»;
* Разрешение конфликта через сотрудничество, решение проблемы означает признание различий во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон. Преимущество подхода заключается в том, что улучшаются взаимоотношения людей, а конфликт не имеет отрицательных последствий. Кроме того, если выигрывают обе стороны, то они склонны поддержать и реализовать принятое решение.

В настоящее время стиль разрешения конфликта посредством решения проблемы признан наилучшим, выработана методика его использования, представленная на схеме:

Идентификация проблемы в категориях целей, а не решений

Определение решений, приемлемых для всех сторон

Сосредоточение внимания на проблеме, а не на личных качествах других сторон

Создание атмосферы доверия посредством усиления взаимного влияния сторон и обмена ими всей необходимой информацией

Создание в процессе общения позитивных чувств у сторон по отношению друг к другу, основанных на симпатии, готовности выслушать мнение другой стороны и на стремлении свести к минимуму проявления злобы и угрозы

[14]

*Рис.1 Методика разрешения конфликта посредством решения проблемы*

Существует еще один метод разрешения конфликта - интуитивный метод, разработанный американским ученым Джини Грехем Скотт. С самого начала этот метод вовлекает в работу сознание и интуицию при осуществлении выбора образа действия в конфликтной ситуации. Этот подход основывается на оценке обстоятельств, характеров, интересов и нужд вовлеченных в конфликт людей, а так же собственных целей, интересов, нужд. В серьезные конфликты всегда вовлечены эмоции участников. Таким образом, одним из первых шагов к разрешению конфликта является подавление рождаемых им отрицательных эмоций - собственных и эмоций других людей. После подавления эмоций появляется возможность использовать соответственно разум или интуицию для того, чтобы сформулировать возможные решения, приемлемые для всех заинтересованных сторон. Основной способ применения рационально-интуитивного подхода к управлению конфликтом состоит в том, чтобы рассматривать любую конфликтную ситуацию как проблему или потенциальную проблему, которая ждет своего решения. Затем подбирается подходящий метод решения проблем, пользуясь арсеналом возможных стратегических мер контроля конфликтных ситуаций. Выбираемая стратегия будет зависеть от того, на какой стадии находится конфликт, от важности конкретного решения, от оценки нужд и желаний других людей, а также от характера эмоций, проявляемых в конфликте. После выбора подходящего метода определяется наилучший способ его применения. [7]

Для более успешного разрешения конфликта эффективно составление карты конфликта, разработанной Х.Корнелиусом и Ш.Фэйром. Суть ее в следующем:

1. определение проблемы конфликта в общих чертах;

2. определение сторон, вовлеченных в конфликт;

3. определение потребностей и опасений каждого из главных участников конфликта.

Составление такой карты позволит: ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций; создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания; уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других; создать атмосферу эмпатии; выбрать новые пути разрешения конфликта. [6].

Таким образом, становится понятно, что конфликтным процессом в организации вполне можно управлять. Соответственно и стратегию управления конфликтом руководитель должен выбирать с точки зрения оптимального баланса последствий конфликтной ситуации для организации или ее структурного подразделения. 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 ни один из способов разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший.[23]

* 1. **Действия посредника в конфликте**

При привлечении для устранения конфликта третьей стороны появляется реальная возможность выйти на новый уровень его разрешения. Третья сторона – это человек или группа, которые не участвуют в конфликте и пытаются помочь конфликтующим сторонам в достижении согласия. Присутствие третьей стороны удерживает конфликтующие стороны от угроз, демонстративных бесповоротных решений, обмана.

Следует определить ситуации, когда вмешательство третьей стороны неэффективно. В первую очередь, в накаленной обстановке, где наблюдается всевозрастающий уровень враждебности между двумя сторонами. В этих условиях каждая сторона будет рассматривать предложения посредника как предвзятые. Если изначально существует недоверие к третьей стороне, то ее вмешательство также не принесет пользы. Посреднику должны доверять и с его мнением считаться. Кроме того, вмешательство третьей стороны в случае намечающегося согласия между спорящими сторонами, особенно активное, может вместо пользы принести вред.

Вместе с тем участие третьей стороны очень полезно и важно в процессе уменьшения и преодоления разногласий. Нельзя заранее определить все действия посредника, однако можно предложить набор приемов, которые должны быть скорректированы в соответствии с ситуацией.

Третья сторона может выступать в качестве посредника (т.е. давать советы и помогать вести переговоры) и в качестве арбитра (если имеет полномочия проводить обязывающие рекомендации по улаживанию конфликта).

Применение методов посредничества становится в наше время достаточно распространенным делом для работников кадровых служб. При посредничестве спорящие стороны при помощи третьей стороны ищут оптимальные для себя решения, настроены на признание своих интересов и соблюдение договоренностей. Главная проблема, связанная с привлечением посредничества в трудовых спорах в том, что у посредников нет способов принуждения. Бывает, что спорящие предпочитают просто игнорировать советы посредников в ущерб себе и другим.

Самый распространенный способ решения трудовых споров – это арбитраж, по правилам которого третья сторона должна быть наделена властью навязывать любое соглашение, представляющееся ей подходящим для улаживания рассматриваемого сора. В качестве арбитра испокон веков выступали руководители разного уровня. Любой руководитель всегда сталкивается с необходимостью решения споров и конфликтов среди подчиненных, а также имеет полномочия применять способы воздействия, которые сами по себе могут подтолкнуть к разрешению спора.[15]

**Глава третья**

**Анализ управления конфликтом как формой регулирования межличностных отношений в организации на примере отделения реанимации и анестезиологии ГУЗ «ГГКБ №3»**

**г. Гомеля.**

**3.1 Психология конфликта в организации и стратегии поведения в конфликтной ситуации**

Для того чтобы провести данный анализ, мы выбрали объектом исследования коллектив отделения реанимации и анестезиологии ГУЗ «ГГКБ №3».

Отделение реанимации и анестезиологии является структурным подразделением учреждения «Гомельская городская клиническая больница №3». Отделение рассчитано на 12 койко –мест. В штат отделения ИТАР введено: зав.отделением – 1 ставка, врачей анестезиологов-реаниматологов - 14 ставок, медсестер-анестезистов – 12, медсестер палатных – 16 ставок, старшей медсестры – 1 ставка, сестра- хозяйка – 1 ставка, санитарка-уборщица - 4ставки.

Руководство осуществляется заведующим отделением – Шишом Петром Андреевичем, назначаемым и увольняемым главным врачом ЛПУ в установленном порядке и по согласованию с главным специалистом вышестоящего органа здравоохранения и старшей медсестрой Старотиторовой Натальей Александровной. Коллектив в общей сложности составляет около 50 человек. Каждый из членов коллектива выполняет свои обязанности, но при этом между ними существует взаимовыручка и при надобности взаимозаменяемость.

Заведующий отделением, придерживается авторитарного стиля руководства, догматичен, ждет от подчиненных беспрекословного подчинения своей воле, опираясь при этом на формальную власть, не терпит возражений, не любит прислушиваться к мнению подчиненных, жестко контролирует их действия, постоянно вмешивается в их работу, требуя пунктуального следования данным им указаниям и наставлениям. Шиш П.А. установил жесткие нормы, регламентирующие поведение сотрудника, оставил для подчиненных лишь небольшую возможность для проявления самостоятельности и инициативы. Таким образом, заведующий все связи и информационные потоки замыкает на себя, своим подчиненным он предоставляет лишь минимум информации об общем состоянии дел.

Заведующий не выносит критику в свой адрес и не признает своих ошибок, однако сам любит покритиковать, работает много, но заставляет много работать и других, в том числе и во внеурочное время - это связано с недостатком сотрудников и большой текучкой кадров. В связи с этим работники работают почти на 2 ставки, и на отдых времени остается очень мало. Мер поощрения заведующий никаких не предпринимает, премию распределяет самостоятельно, и не всегда в пользу сотрудников.

Может идти на риск, но расчетливо. Никому не позволяет «сесть себе на шею», однако требует от подчиненных все, что находит нужным, не считаясь с тем, что его требования нередко выходят за рамки собственно служебных отношений и приводят к нарушению трудового законодательства. Так, к примеру, после рабочей смены, он заставлял сотрудников отделения оставаться для уборки близлежащей территории больницы, угрожая лишением премии. Заведующий отд. ИТАР в общении с людьми подчас невыдержан, а то и груб. В последнее время самостоятельно составляет график отпусков, не интересуясь предпочтением работников, что вызывает огромное негодование. Но в то же время он может быть и так называемым благожелательным – корректным, внимательно выслушивать и напоказ взвешивать идеи подчиненных, но пренебрегать их мнением.

Естественно, в результате между заведующим и сотрудниками возникает психологический барьер, возникают условия для конфликтных ситуаций. При таком руководителе люди часто находятся в состоянии чрезвычайной ситуации и « нагнетания атмосферы», их без необходимости дергают и нервируют, зачастую используя их труд и возможности весьма нерационально.

Основными недостатками в его стиле руководства являются:

* Риск принятия ошибочных решений единолично руководителем;
* Перегруженность заведующего;
* Ограничение самостоятельной и инициативной деятельности подчиненных, возможностей мотивации;
* Усиление напряжения в коллективе, создание конфликтных ситуаций и возникновение неформальных групп и неформальных лидеров;
* Неудовлетворенность сотрудников, считающих, что их профессиональные знания и творческие силы не находят должного применения.

Отделение реанимации и анестезиологии оказывает специализированную медицинскую помощь населению г. Гомеля разных возрастов и диагнозов. На смене работают 3 медсестры, 1 санитарка, 2 врача (реаниматолог и анестезист), 2 медсестры анестезистки. До 16.00 в отделении присутствуют заведующий и старшая медсестра. Каждые сутки смена меняется.

Каждый из сотрудников представляет собой человека с характерным типом темперамента. Так заведующий Шиш П.А. по большей части является холериком. Он вспыльчив, агрессивен, прямолинеен в отношениях, энергичен в деятельности. Старшая медсестра напротив - относится к числу меланхоликов – она человек со слабой нервной системой, обладающий повышенной чувствительностью даже к слабым раздражителям, замкнута, склонна к грусти. Возможно, поэтому конфликты в основном возникают между ними. Она полностью находиться под его влиянием и от его слова зависит многое. Наталья Александровна не очень много времени посвящает «жизни» отделения, где-то попустительски относиться к выполнению прямых профессиональных обязанностей как среднего, так и младшего мед.персонала. Она не заинтересована в своевременном повышении теоретического уровня знаний и обучении работников. В связи с таким отношением, персонал не воспринимает ее как должного руководителя. Часто возникают конфликты по поводу составления графиков работы: Наталья Александровна не прислушивается к предпочтениям и пожеланиям сотрудников, она составляет график как ей удобно.

Коллектив невидимым образом «разбит» на старорабочих и молодежь. На большую часть сотрудников, которые проработали более 10 лет, за многие года накладывается «отпечаток отделения» в связи с трудной эмоциональной, психологической обстановкой, люди становятся озлобленными, подозрительными, обладают завышенной самооценкой, прямолинейны и негибки. Остальная часть коллектива, а это молодежь, представляет собой малую группу, в которой присутствует сплоченность, дружественность, если у кого-то появятся какие либо трудности, другие сотрудники готовы придти на помощь. Члены этой группы могут регулярно общаться друг с другом, обмениваться важной информацией, которая нужна для работы, а также члены этой группы, несмотря на разность характеров, являются единым целым, что позволяет назвать эту группу малой.

Так как сотрудники и пациенты меняются довольно часто и медицинскую помощь получают люди различного контингента, так или иначе конфликтной ситуации не избежать. Участниками конфликтных отношений могут быть абсолютно все - заведующий, сотрудники, больные, посетители (родственники пациентов), коллеги по больнице, администрация.

Возникновение конфликтов возможно по разным причинам и обстоятельствам. Они могут являться результатом недостаточного понимания в процессе общения; неверных предположений по отношению к действиям собеседника, различий в планах и оценках. Причинами конфликтов могут становиться также индивидуально-личностные особенности партнера по общению, неумение (нежелание) контролировать свое эмоциональное состояние, бестактность и отсутствие желания трудиться, потеря интереса к работе, завышенная самооценка.

На вероятность возникновения конфликта оказывает влияние также и половозрастная структура работников.

В отделении за долгое время выработались определенные правила и нормы поведения, в связи со спецификой работы. Работающие в организации люди различны между собой. Собственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются в силу своих индивидуальных особенностей. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом при решении какого-то вопроса. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны. Например, заведующим отделением была принята на работу палатная медсестра Бодунова Наталья Сергеевна. Заведомо было известно, что этот человек обладает «взрывным» характером, но, не приняв данную информацию за должное - она была оформлена. В первую же смену произошел конфликт с Маниной Ларисой Андреевной по поводу того, что Наталья Сергеевна отказалась в помощи коллеге по смене, игнорировала просьбы врачей, нейтрально относилась к своим должностным обязанностям, мотивировала это тем, что устала, что ничего не успевает и что к ней плохо относятся коллеги. Из-за этого медсестрам по смене пришлось выполнять за нее основную работу, что вызвало у них волну негодования. Конфликт между Бодуновой Н.С. и рабочей сменой произошел из-за того, что новый сотрудник занял позицию, отличающуюся от позиции группы. Этого можно было избежать при своевременном разговоре о правилах и нормах поведения в данном отделении, о должностных обязанностях, о ритме и нагрузке на персонал. Эмоции можно было устранить путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от основной группы взгляд. Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом. На месте старшей мед.сестры можно было предложить дополнительные дни для обучения и более доскональное изучение отделения.

Процесс управления конфликтом во многом зависит от позиции, которую занимает человек, от его собственных интересов, а также от того, к каким средствам он прибегает, чтобы не допустить разрастания конфликта.

Поскольку конфликт мешает добиться поставленной цели и всегда сопровождается тягостными эмоциями, то каждая из сторон заинтересована в его скорейшем разрешении, причем с наилучшим для себя исходом. Конфликт считается разрешенным, когда устранены его причины и нормализованы взаимоотношения.

Для успешного разрешения конфликта необходимо помнить о правилах поведения в условиях конфликта. Ни в коем случае не следует:

* Критически оценивать партнера;
* Приписывать ему низменные или плохие намерения;
* Демонстрировать знаки своего превосходства;
* Обвинять и приписывать ответственность только клиенту;
* Игнорировать интересы партнера по общению;
* Видеть все только со своей позиции;
* Преувеличивать свои заслуги;
* Раздражаться, кричать, нападать;
* Задевать «болевые точки» и уязвимые места партнера;
* Обрушивать на партнера множество претензий.

В конфликтной ситуации и разыгравшемся конфликте всегда нужно помнить о « золотом правиле» нравственности, о соблюдении вежливости и тактичности. Подходить к разрешению проблем нужно творчески; стараться увидеть в собеседнике лучшие качества и ориентироваться на положительное в человеке.

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Четыре структурных метода разрешения конфликта:

1. разъяснение требований к работе,

2. использование координационных и интеграционных механизмов,

3. установление общеорганизационных комплексных целей,

4. использование системы вознаграждений.

Пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов:

6. уклонение,

7. сглаживание,

8. принуждение,

9. компромисс

10. решение проблемы.

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы.

Исходя из вышесказанного, можно привести перечень мероприятий для профилактики конфликтных ситуаций в отделении ИТАР:

1. Проведение разнообразных организационных и разъяснительных мероприятий, направленных на улучшение условий труда, разработка обоснованных систем вознаграждения за результативный труд.
2. Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка.
3. Формирование корпоративной культуры, что должно объединить работников, создать сплоченный коллектив и снизить вероятность развития конфликтов.
4. Четкое формулирование и разъяснение работникам их задач, прав и обязанностей и ответственности, что предотвратит возможные столкновения и поможет восстановить порядок.
5. Поддержание обратной связи с членами коллектива работников.
6. Разработка такой системы поощрений, при которой исключается столкновение интересов различных работников и подразделений.
7. Заведующему необходимо проявлять интерес к сотрудникам и заботу о них, никогда не откладывать решение разногласий на потом, активно поддерживать сотрудничество.
8. Привлечение подчиненных к процессу принятия решений, что позволит им высказать свое мнение, указать на возможные проблемы и предложить идеи по их устранению.
9. Своевременное повышение квалификации и переподготовки сотрудников, а также обучение новых сотрудников профессиональным навыкам для скорейшей адаптации в новых условиях.
10. Омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования выхода на пенсию лиц, не соответствующих новым требованиям после передачи имеющихся у них знаний и опыта.
11. Дополнительный отпуск и возможность различного времяпровождения (экскурсии, бассейн, фитнес, тренинги)

В связи с тем, что я являюсь сотрудницей данного отделения и занимаю должность палатной медсестры, я на протяжении длительного времени наблюдала за поведением коллег. Данный метод мне позволил изучить психологические особенности и психические процессы в естественных условиях. Также мною были использованы психодиагностические методы, благодаря которым можно было фиксировать и описывать психологические реакции, как между людьми, так и между группами людей, объединенных по каким-либо признакам. Коллегам из отделения ИТАР был предложен тест на оценку уровня конфликтной личности. Шкала используется для самооценки и для оценки степени конфликтности других лиц. Сумма в 70 баллов указывает на очень высокую степень конфликтности; 60 баллов - на высокую; 50 - на выраженную конфликтность. Сумма 11-15 баллов свидетельствует о склонности избегать конфликтных ситуаций.

По данным этой методики мной был сделан вывод, что большинство сотрудников отделения ИТАР, являются предрасположенными к конфликтам, т.к. большая часть тестируемых набрало приближенное к 50 количество баллов, что указывает на выраженную конфликтность. И лишь небольшая часть сотрудников набрало самое меньшее количество баллов, что свидетельствует о склонности избегать конфликты.

Также были использованы различные методы опроса: интервью, анкетирование и беседы, что явилось вспомогательным средством для дополнительного освещения изучаемой проблемы.

# 3.2 Общие рекомендации по управлению конфликтами.

Основой любого конфликта является противоречие между фактическим положением дел и ожиданиями людей. По сути, необходимо перестроить реальность под ожидания оппонентов или попытаться изменить отношение оппонентов к существующему положению дел.

Признайте наличие конфликта – вы откроете этим путь к переговорам.

Договоритесь о процедуре – придите к соглашению, где, когда и как вы начнете совместную работу. Это шаг на пути к разрешению конфликта. Заранее оговорите, кто будет принимать участие в обсуждении. Встречи лучше проводить либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.

Выясните скрытые и явные причины конфликта – определите, что действительно является предметом разногласий, претензий. Это не так просто. Порой сами участники не могут или не решаются выяснить основную причину конфликта.

Определите конфликт - важно оценить конфликт в рамках проблемы, подлежащей урегулированию. Сконцентрируйте внимание на интересах, а не на позициях. Именно в них ключ к решению проблемы. Уже на этой стадии нужно подходить к проблеме как к общему вопросу – это сразу утвердит дух сотрудничества. Обе стороны должны высказаться: в чем они видят конфликт, какие чувства он у них вызывает и как каждая сторона оценивает свой «вклад» в конфликтную ситуацию.

Делайте разграничения между участниками конфликтов и возникшими проблемами – будьте жестки по отношению к проблеме и мягки по отношению к людям.

Исследуйте возможные варианты решения – на этом этапе целесообразно проработать как можно больше вариантов разрешения конфликтов.

Определите объективные критерии – чтобы достичь соглашения, нужно принять совместное решение. Решения всегда основываются на критериях. Объективный критерий нейтрален по отношению к интересам спорящих. Если критерии для соглашения объективны, а не субъективны, то соглашение будет стабильным и длительным.

Добейтесь соглашения – оценив выдвинутые предложения, следует выбрать наиболее приемлемые для обеих сторон, т.е. прийти к соглашению. Иногда бывает достаточно одной встречи и самого факта переговоров, чтобы уладить разногласия. В других случаях необходимо несколько встреч. После урегулирования разногласий целесообразно составить какой-либо документ (резолюция, меморандум о сотрудничестве или соглашении), чтобы зафиксировать обязательства сторон.

Воплощайте план в жизнь – важно, чтобы документ, фиксирующий результаты переговоров, четко оговаривал, что должно быть сделано, когда, где и кем. Желательно приступить к этому как можно скорее: отсрочки могут вызвать сомнения и подозрения сторон.

Оцените принятое решение – даже при самом удачном соглашении могут оставаться обделенные и обиженные, недовольство которых проявляется в беседах, намеках и жестах участников Дайте им возможность высказаться открыто: спросите у каждого, что можно включить в решение дополнительно.

Процесс переговоров зависит от самых разных факторов, многие из которых, например взгляды, мотивы, потребности участников, плохо поддаются управляющему воздействию. Человеческие побуждения, предрассудки, стереотипные представления также могут свести на нет все усилия. [15]

Придерживайтесь правила «эмоциональной выдержки». Осознавайте и контролируйте свои чувства. Учитывайте эмоциональное состояние и индивидуальные особенности участников конфликта.

Старайтесь сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.

Справедливо относитесь к инициатору конфликта.

# Заключение

Конфликт – это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом целей, интересов, позиций людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями. Наличие конфликтов в коллективе работников характерно для любого предприятия на любой стадии его развития и обусловлено конкуренцией и взаимодействием людей.

Залог эффективного управления - это правильная методика регулирования конфликтом и стрессом, направленность руководителя на предотвращение всевозможных разногласий внутри организации: на создание благоприятного микроклимата и правильной философии организации, создание единой команды с одной общей целью, внедрение корпоративной культуры, правильное поведение самого руководителя.

В ходе нашей курсовой работы, мы исследовали управление конфликтом в организации, а также проанализировали управление конфликтом и стрессом как формой регулирования межличностных отношений в организации на примере отделения ИТАР ГУЗ «ГГКБ №3» г.Гомеля.

Конфликты возникают в основном как результат осуществления трудового процесса, психологических взаимоотношений, реализации личностных качеств членов коллектива. В процессе развития конфликта можно выделить 4 стадии:1) возникновение конфликтной ситуации; 2) появление повода для столкновения; 3) кризис в отношениях; 4) завершение конфликта, которое может происходить в форме примирения или выхода из конфликта одной из сторон, пресечения конфликта или приобретения им затяжного характера. [14]

Существуют четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

В любом конфликте каждый участник оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника, задавая себе вопросы: что я выиграю, что я потеряю, какое значение имеет предмет спора для соперника. На основе такого анализа он сознательно выбирает ту или иную стратегию поведения (уход, принуждение, компромисс, уступка или сотрудничество).

Для разрешения конфликта важно иметь в своем распоряжении различные подходы, уметь гибко пользоваться ими, выходить за пределы привычных схем и чутко реагировать на возможности и поступать и мыслить по-новому. В то же время можно использовать конфликт как источник жизненного опыта, самовоспитания и самообучения.

Конфликты могут быть превращены в прекрасный учебный материал, если в последующем найти время на то, чтобы вспомнить, что привело к конфликту и что происходило в конфликтной ситуации. Тогда можно будет узнать больше о самом себе, о вовлеченных в конфликт людях или об окружающих обстоятельствах, способствовавших возникновению конфликта. Это знание поможет принять правильное решение в будущем и избежать конфликта. Изменить отношение к конфликтам практически означает изменить взгляд на жизнь. Необходимо по-новому взглянуть на конфликты, и вы сможете уверенно и даже творчески находить из них выход.

Столкнувшись со сложной ситуацией, мы иногда проявляем себя не с лучшей стороны - начинаем лелеять свои трудности вместо того, чтобы попытаться с ними справиться. [11]

Большинство конфликтов в организации, на основе которой выполнялся анализ, происходит между руководящим составом, а именно, заведующим отделения и старшей медсестрой, и постовыми сестрами. Петр Андреевич часто принимал стратегию принуждения, пытался заставить принять свою точку зрения, во что бы то ни стало: его не интересовало мнение и интересы других. Также конфликты возникали между работниками в связи с половозрастной структурой: «старорабочие» не хотели уступать свои позиции молодым специалистам.

В заключение можно сказать, что умелое поведение и, как следствие, разрешение конфликта может быть получено при учете руководителем личностных качеств каждого члена коллектива, его темперамента, характера, интересов. Но зато в конечном итоге можно иметь коллектив друзей, сплоченных общей идеей, где ссоры могут уже не нести значения и не затрагивать душевных качеств индивида.

В данной работе было проведено исследование такого понятия как конфликт, рассмотрена его классификация, изучены основные типы конфликтов, причины возникновения, стратегии поведения человека в конфликтной ситуации. Также были найдены основные пути разрешения конфликтных ситуаций, эффективные приемы и методы управления конфликтами в организации.

Список использованной литературы

1. Урбанович А.А. Теория и практика управленческой деятельности. Мн.: Современная школа, 2008
2. Бабосов Е.М Социология управления / Пособие для студентов ВУЗов.- 5-е изд. –Мн.: ТетраСистемс,2006
3. Виханский О.С. Наумова А.И. Менеджмент/ Учебник 3-е изд – М.: Гордарикс ,2000
4. Основы менеджмента: Учеб.для вузов / под ред. Д.Д.Вачугова .- М.:Высш.школа,2001
5. Зайцев А.К. Социальный конфликт. - М., 2000.
6. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выигратъ может каждый. - М., 1992.
7. Скотт Д.Г. Конфликты и пути их преодоления.- Киев, 1991;
8. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.- М., 1992;
9. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения.-М., 1992.
10. Гансова Э.А. Социально-экономическое управление - Киев: Высшая школа, 1998;
11. Гришина Н. В. Производственные конфликты и их регулирование - СПб: Лениздат, 1992
12. Тарасов В. К. Персонал - технология: отбор и подготовка менеджеров. - СПб.: Машиностроение, 2004. С. 84.
13. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 2006
14. Смольский А.П. Антикризисное управление: учеб. пособие - Минск: Соврем.шк., 2008 С 140
15. Мещерякова Е.В. Психология управления: учеб. пособие - Мн.: Высш.шк., 2005 С176
16. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта / В сб. Психология конфликта (хрестоматия) (сост. Гришина Н.В.). - СП б: Питер, 2007
17. Пищелко А.В. Личность в конфликте (влияние установки на тип конфликтного поведения). - Домодедово: Изд-во Всероссийского института повышения квалификации работников МВД России, 2007
18. Платонов К.К., Казаков В.Г. Развитие системы понятий теории психологического климата в советской психологии //В сб. Социально-психологический климат коллектива (под ред. Е.В. Шороховой и О.И. Зотовой). - М.: Изд-во МУ, 2007
19. Платонов Ю.П Актуальные проблемы управления персоналом, Делком, СПб, 2008
20. Ротенберг В.С. Аршавский В.В. Поисковая активность и адаптация - М.: Наука, 2006
21. Скотт Г. Дж. Способы разрешения конфликтов. Пер. с англ. - Киев, изд. 2007
22. Уткин Э.А. Конфликтология: теория и практика. - М.: Асс авторов и изд. «Тандем», 2007
23. Черняк Т.В. Конфликты в организациях и технологии их разрешения. - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2008
24. Шепель В.М. Управленческая психология. - М.: Экономика, 2006
25. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. - М.: Высшая школа, 2007