Федеральное агентство по образованию ГОУ ВПО

ижевский государственный технический университет

Кафедра ЭПиГН

Курсовая работа

По дисциплине Менеджмент

**Тема Управление конфликтами в организации**

Ижевск, 2010

**Содержание**

Введение

1.Управление конфликтами и стрессами

1.1 Понятие и природа конфликта

1.2 Стратегия и тактика разрешения поведения в конфликте

2. Пути разрешения конфликтов

2.1 Предотвращение возникновения конфликтов

2.2 Пути разрешения конфликтов. Советы психологов

2.3 Групповая динамика. Формальные и формальные группы

Заключение

Список литературы

**конфликт формальный группа**

**Введение**

Актуальность темы контрольной работы «Управление конфликтами и стрессами» заключается в том, что стресс - это напряжение, мобилизующее, активизирующее усилия по достижению важных для человека жизненных целей, а конфликт – это столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, целей.

Целью выполнения контрольной работы является глубокое изучение теоретических знаний по теме управления конфликтами и стрессами.

Для достижения цели были решены задачи: проведен поиск учебной литературы, периодических изданий и построена структура контрольной работы в двух главах.

Объектом исследования является разнообразие конфликтов.

Предметом исследования является оценка негативных и позитивных последствий создавшихся в конфликтной ситуации в организации.

Методологическая база исследования представлена оценкой управления конфликтными ситуациями.

Теоретическая база исследования контрольной работы представлена трудами ученых психологов: Розанова В.А., Михайлова О.Б., Сартан Г., Герчиковой И.Н. и др. Контрольная работа выполнена в двух главах. Первая глава отражает понятие и природу конфликта, стратегию и тактику разрешения поведения в конфликте.

Вторая глава посвящена путям разрешения конфликтов, предотвращению возникновению конфликтов, советам психологов, групповой динамике, формальным и неформальным группам.

В конце контрольной работы дано заключение, список литературы, использованный для ее написания.

**1.Управление конфликтами и стрессами**

**1.1 Понятие и природа конфликта**

Взаимодействие людей в организации может быть как кооперативным (объединение человеческих усилий), так и конфликтным. Нигде конфликты не проявляются так очевидно, как в мире бизнеса. В ранних трудах по управлению конфликты рассматривались как очень негативное явление. Однако сегодняшние исследователи отмечают разнообразие конфликтов, их не только негативные, но и позитивные последствия. Во многих ситуациях управленческой деятельности конфликт помогает выяснить истину и позитивно решить проблему. Поэтому полное отсутствие конфликтов в организации — не только невозможное явление (хотя бы потому, что люди различаются по своему характеру, жизненному опыту, занимаемой позиции и т.д.), но и нежелательное. Роль конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют. И задача менеджера — решая конфликт, извлечь пользу для дела. А для этого необходимо знать природу конфликта в организации, его причины, закономерности его протекания, типы, последствия, методы разрешения. [2].

Все существующие многообразные определения конфликта подчеркивают противоречие, возникающее между людьми из-за несовпадения их интересов, взглядов, стремлений и пр. Это противоречие проявляется в виде взаимного противодействия личностей, их активного открытого столкновения.

Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, целей.

В жизни организации имеют место как конструктивные, так и деструктивные конфликты. Конструктивные стимулируют развитие организации, способствуют предотвращению застоя, вскрывают источник разногласий и тем самым позволяют его устранить, сплачивают людей перед лицом внешних проблем и трудностей, позволяют приобрести опыт сотрудничества при решении спорных вопросов. Это функциональные (позитивные) последствия конфликта. Для отдельной личности функциональные последствия состоят в том, что изживается внутренняя напряженность, разрушается страх открыто высказывать свое мнение и т.д.

В то же время конфликты могут иметь и дисфункциональные (негативные) последствия: ухудшать морально-психологический климат в коллективе, порождать враждебность, формировать образ врага и стремление к победам, а не решению проблем. Это порождает неудовлетворенность людей, рост текучести кадров, снижение трудовой активности и производительности. [2].

Любой конфликт, если его своевременно не разрешить, превращается в деструктивный. Сначала он разрушает отношения между людьми, а затем дезорганизует систему управления.

Можно дать следующую классификацию конфликтов.

Причины, которые лежат в основе любого конфликта, могут быть организационными, производственными и межличностными. Соответственно бывают организационные, производственные и межличностные конфликты.

Организационные конфликты возникают из-за рассогласования формальных организационных начал и реального поведения членов организации. Например, работник по каким-либо причинам не выполняет требований, предъявляемых к нему со стороны организации (некачественно выполняет свои обязанности, нарушает трудовую дисциплину и т.п.).

Организационный конфликт может возникнуть и в результате некачественности должностных инструкций (когда требования к работнику противоречивы, неконкретны), непродуманного распределения должностных обязанностей.

Производственные конфликты, как правило, возникают в результате низкого уровня организации труда и управления. Причинами такого рода конфликта могут быть морально устаревшее оборудование, плохое помещение для работы, необоснованные нормы выработки, недостаточная информированность менеджера по тому или иному вопросу и неквалифицированные управленческие решения, низкая квалификация работников и т.д.

Межличностные конфликты, в основном, происходят из-за несовпадения ценностей, норм поведения, установок, личной неприязни друг к другу и т.п. Эти конфликты могут происходить как при наличии, так и при отсутствии объективных организационных или внутрипроизводственных причин, а также быть следствием организационного или производственного конфликта. В этом случае разногласия на деловой основе переходят во взаимную личную неприязнь. [2].

Организационный и производственный конфликты носят чаще конструктивный характер и прекращаются, как только решается проблема, вызвавшая столкновение сторон. Межличностный конфликт, как правило, принимает более жесткую форму протекания и носит более затяжной характер.

По масштабу конфликты бывают общими, охватывающими всю организацию, и парциальными, касающимися ее отдельной части.

По стадиям развития - зарождающимися, зрелыми и угасающими.

По степени осмысленности - слепыми или рациональными.

По направленности конфликты бывают горизонтальными и вертикальными. В горизонтальных конфликтах задействованы люди, не находящиеся в подчиненном отношении; это конфликты между отдельными направлениями деятельности организации. К вертикальным относятся конфликты между различными уровнями иерархии. Практика показывает, что вертикальных конфликтов больше - до 70-80 процентов. Переплетение внутриорганизационных отношений на практике приводит к тому, что многие конфликты являются смешанными, в них представлены вертикальная и горизонтальная составляющая. [2].

В зависимости от количества причин, лежащих в основе конфликта, их разделяют на однофакторные и многофакторные. Существует множество факторов, способствующих возникновению и поддержанию конфликтных отношений:

По вине руководителя: [2].

- Плохая организация работы с группой со стороны руководителя.

- Наличие неэффективного стиля руководства группой.

- Неполное владение руководителем информацией о работе внутри организации.

Отсутствие доверительных отношений руководителя с подчиненными.

- Невмешательство руководителя в отношения между работниками.

- Отсутствие сплоченности в коллективе.

- Отсутствие группового единства.

- Низкая степень групповой активности.

- Разобщенность группы.

- Наличие плохого психологического климата в рабочей группе.

- Преобладание индивидуальных интересов над общегрупповыми.

- Отсутствие должного контроля по отношению к членам группы со стороны руководителя.

- Неправильное мотивирование подчиненных.

- Отсутствие положительного стимулирования подчиненных.

- Недостаточная степень ответственности за работу подчиненных.

- Отсутствие группового согласия. По вине подчиненных:

- Личностное неприятие членами группы общих целей организации.

- Эгоистические тенденции поведения отдельных членов группы.

- Отрицательные социальные установки отдельных личностей в группе.

- Наличие агрессивных тенденций поведения у отдельных членов группы.

- Доминирование индивидуальных целей над групповыми у некоторых членов рабочей группы.

- Отсутствие ответственного поведения у некоторых членов группы при выполнении общих задач.

- Различное личностное осмысление причин конфликта.

- Нежелание найти единый рациональный подход к разрешению конфликта.

- Стремление к власти и возникновение неуправляемых действий со стороны отдельных членов группы.

Исходя из степени внешнего проявления конфликты бывают скрытыми (латентными) или открытыми. Латентность имеет место, если участники прячут конфликт от посторонних глаз или он еще не созрел. Такой конфликт незаметно подтачивает основы коллектива, хотя внешне, кажется, что все идет нормально. Открытый конфликт легче контролировать, поэтому он менее опасен.

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внут-риличностные, ко вторым - межличностные, между личностью и группой - межгрупповые.

Внутриличностный конфликт может быть обусловлен несовпадением внешних требований и внутренних позиций; потребностей и возможностей их удовлетворения; влечений и обязанностей; различного рода интересов.

Например, он может возникнуть в ситуации, когда цель или же способы ее достижения вступают в противоречие с ценностями или определенными нравственными принципами личности. В этом случае достижение цели, удовлетворение значимой потребности сопровождается негативными переживаниями, угрызениями совести. Вообще, при внутриличностном конфликте человеку присуще психическое напряжение, эмоциональная неудовлетворенность, раздвоение личности (борьба мотивов) и т.п. Переживаемое тягостное эмоциональное состояние, раздражительность формируют почву для эмоционального взрыва, поводом которого может послужить любой пустяк. Внутриличностный конфликт нередко является предвестником межличностного конфликта. [2].

Межличностный конфликт - самый распространенный вид конфликтов. Причины его разнообразны и могут иметь производственную или организационную основу или быть чисто психологическими. На производстве это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, рабочую силу, рабочее время, одобрение проекта и т.д.

Этот вид конфликта также может проявляться как столкновение личностей, когда люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями не в состоянии ладить друг с другом. Такие люди совместно работают плохо, затрачивают много времени на развитие этого конфликта и победу над «противником».

Межличностные конфликты, как считается, на 75-80% порождаются столкновением материальных интересов субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, взглядов, моральных ценностей.

К конфликту между личностью и группой относят конфликты между руководителем и группой, членом группы и группой. Анализируя такой конфликт, необходимо учитывать специфику группы как противника в конфликте.

Примерами ситуаций, в которых возникает этот вид конфликта, могут быть следующие: руководитель приходит в подразделение со стороны или принимает руководство уже сложившимся коллективом. В этих случаях конфликт может возникнуть по разным причинам: [2].

а) если коллектив достиг высокого уровня развития, а вновь назначенный руководитель данному уровню не соответствует;

б) если в коллективе есть неформальный авторитетный, уважаемый лидер, который по общему мнению должен быть формальным руководителем, а «сверху» вопреки мнению коллектива назначают другого человека;

в) если стиль и методы управления нового руководителя резко отличаются от методов работы прежнего руководителя.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Как известно, неформальные группы осуществляют контроль за поведением своих членов и требуют соблюдения от них норм, правил, принятых в группе, нарушение этих правил может привести к конфликту.

Межгрупповой конфликт может очень пагубно сказаться на результатах деятельности организации, нанести фирме большой урон, поскольку в этом конфликте задействованы представители структурных подразделений, отделы, руководители разных уровней, творческие группы и т.д. Эти противоборствующие группы могут насчитывать значительное количество людей, и деятельность организации в результате конфликта может быть парализована.

Межгрупповые конфликты порождаются различиями в политических и иных взглядах или интересах (прежде всего, экономических). Конфликт интересов потенциально существует там, где имеет место нехватка ресурсов и где люди зависят от других (это бывает, прежде всего, в условиях разделения труда). В сложных ситуациях это ведет к значительным экономическим потерям, а на психологическом уровне — к распаду организации на группировки.

Реализация интересов людей всегда осуществляется посредством власти. Обострение борьбы за власть — своего рода индикатор конфликта. Столкновения возникают между формальной и неформальной организацией, между профсоюзом и администрацией, бюрократическими ограничениями и творческим подходом к делу и проч.

Логика развития конфликтов типична, что позволяет контролировать его протекание и разрешение. [2].

**1.2 Стратегия и тактика разрешения поведения в конфликте**

В реальной жизни не так просто выяснить истинную причину конфликта и найти адекватный способ его разрешения. В этой связи интересны исследования К.У. Томаса и Р.Х. Килменна, которые указывают на пять основных стилей поведения при конфликте: [3].

- конкуренция или соперничество;

- компромисс;

- приспособление;

- игнорирование или уклонение;

- сотрудничество.

Наиболее типичным является стиль конкуренции. Статистика утверждает, что 70% всех случаев в конфликте — это стремление к одностороннему выигрышу, удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои интересы, используя для этого власть путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен, если руководитель имеет большую власть над подчиненными, должен принять непопулярное решение и у него достаточно полномочий для выбора этого шага; взаимодействует с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль. Однако у образованного персонала этот стиль может вызвать возмущение. Эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытаться саботировать его.

Сущность стиля компромисса заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто дает возможность быстро разрешить конфликт, ведет к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме, может сократить поиск альтернатив, что в свою очередь повысит вероятность принятия неверного решения. Недостатком этого стиля является и то, что одна из сторон может преувеличить свои требования, чтобы потом показаться великодушной или уступить раньше другой.

Стиль компромисса можно использовать в следующих ситуациях: [3]

1) обе стороны имеют одинаково обязательные аргументы и обладают одинаковой властью;

2) удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;

3) возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;

4) компромисс позволит хоть что-то получить, чем все потерять.

Стиль приспособления означает, что одна из сторон не пытается отстоять собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. Наиболее характерные ситуации, в которых применим данный стиль, следующие:

а) важнейшая задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;

б) предмет разногласия не важен для одного из участников;

в) добрые отношения более предпочтительны собственной точки зрения;

г) у участника недостаточно власти или шансов для победы.

Следует также помнить, что при этом стиле в результате «забывания» проблемы, лежащей в основе конфликта, может наступить мир и покой, но проблема останется, и в конечном счете может произойти «взрыв».

Игнорирование или уклонение. Обычно этот стиль избирается, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у них нет нужды отстаивать свои права и тратить время на ее решение. Стиль также применим, когда приходится иметь дело с конфликтной личностью. Конфликтующая сторона использует стиль уклонения, если она: [3]

а) считает, что источник разногласий несуществен по сравнению с другими более важными задачами;

б) знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;

в) обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;

г) хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;

д) считает, что решить проблему немедленно опасно, так как открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию;

е) подчиненные могут сами урегулировать конфликт;

ж) когда в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди - грубияны, жалобщики, нытики и т.п.

Стиль сотрудничества. Это наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Это совместная выработка решения, удовлетворяющая интересы обеих сторон. В процессе этого приобретается совместный опыт и широкая информация для последующей интеграции, создается атмосфера сотрудничества. Стороны признают различие во мнениях и готовы ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех. Тот, кто использует такой стиль, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения.

Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них и обе стороны принимали участие во всем процессе разрешения конфликта.

Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих случаях:

1) если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение;

2) основная цель — приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;

3) существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;

4) необходима интеграция точек зрения и усиления личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Ни один из рассмотренных стилей не может быть назван наилучшим. Следует эффективно использовать каждый из них и, учитывая конкретные обстоятельства, сознательно делать выбор в пользу того или иного стиля.

Чаще всего конфликты не «саморазрешаются», и если их игнорировать, то они могут разрастаться и разрушать организацию. Поэтому руководителям следует брать ситуацию в свои руки и разрабатывать и реализовывать варианты управления ими.

**2.Пути разрешения конфликтов**

**2.1 Предотвращение возникновения конфликтов**

Управление конфликтами подразумевает раннее устранение причин конфликтов и тем самым предотвращение возникновения конфликтов.

Меры по предотвращению конфликтов (профилактика конфликтов) характеризуется согласованием интересов и действий (координацией). Если это не удается, то вступает в действие мера по преодолению конфликтов.

Под координацией понимают согласование подцелей и поведение в интересах главной цели или решения общей задачи.

Такое согласование проводится между организационными единицами на различных ступенях иерархической структуры (вертикальная координация); либо на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация); либо в виде смешанной формы из обоих вариантов (латеральная координация).

Координация может осуществляться путем персонального, авторитарного и иерархического вмешательства менеджера (личное распоряжение, инструкция) или общего регулирования (служебная инструкция, правила принятия решений). [4].

Может применяться вместо иерархического регулирования самостоятельное или групповое согласование по предотвращению конфликта, инструменты которого рассмотрены в таблице 1.

Таблица 1.Инструменты координации по предотвращению конфликтов

|  |  |
| --- | --- |
| Инструменты координации | Меры по профилактике конфликтов |
| Согласование по назначению и целям  Премиальное управление  Структурная координация  Персональные меры  Коммуникации | Достижение единства мотивов и целей участников: а)посредством мотивации, обучения сотрудников, требования лояльности, установление деловой культуры; б) путем проведения соответствующих взаимопониманию мероприятий (должностная замена, встреча сотрудников различных участков).  Управление через вознаграждение путем введения внутри предприятия наград, премий, отчислений за оказание определенных услуг.  Согласованное сотрудничество между группами или внутри одной группы путем создания штабов, комиссий и проведения конференций.  Меры по устранению конфликтов могут состоять в изменении компетенцией, в перемещении или увольнении.  Эффективность коммуникаций зависит от информационно-технологических мероприятий, направленных на сбор информации о назревании конфликтных зон в деятельности организации. |

На эффективность инструментов координации влияют следующие факторы: величина предприятия, применяемая производственная и информационная технология, программа сбыта, рыночная ситуация, внешнее окружение. Если отсутствуют координационные меры или их недостаточно, то возникают конфликты и необходимы меры для их разрешения.

Одним их путей разрешения конфликтов является распознавание и осознание конфликтов.

Скрытые конфликты затрудняют процесс выполнения ими или их разрешения. Распознание и осознание скрытых и мнимых конфликтов позволяют преодолевать их как открытые конфликты. Для реализации выявления и осознания могут быть созданы органы, представляющие интересы предприятия (производственный совет) или бюро жалоб. Мероприятия, касающиеся групп, и личные беседы позволяют расширить осознание конфликтов. [4].

**2.2 Пути разрешения конфликтов. Советы психологов**

В зависимости от конкретных особенностей конфликта может быть осуществлена перестройка организации: изменение целей, организационной структуры, системы управления и т.д. Пути преодоления открытых конфликтов показаны в таблице 2.

Таблица 2.Пути разрешения конфликтов

|  |  |
| --- | --- |
| Альтернативы преодоления конфликтов | Мероприятия по разрешению конфликтов |
| 1. Обход конфликта:  - уход от конфликта  - изоляция  -лишение возможностей  - вытеснение  -изменение направления  - сосуществование  2.Разрешение конфликта  - силовое разрешение  -разрешение по  приговору  -посредническое решение  -разрешение с  помощью переговоров  - совместное решение  проблемы | Участник конфликта побуждается к выполнению поставленных ему задач (например, взамен получения других преимуществ) или же неохотное подчинение ввиду осознания бесперспективности упорства (например, устрашающие примеры).  Участники конфликта изолируются, благодаря чему сокращаются их конфликты (например, отпуск, перемещение)  У участников конфликта изымаются средства власти, которые нужны для осуществления своих интересов  Авторитетными создателями мнения или самими участниками конфликты игнорируются, отрицаются или замалчиваются, в надежде, что неблагоприятная ситуация с течением времени исчезнет сама по себе.  Конфликт направляется в другое русло, например, на общие задачи или против внешних врагов конфликтующих сторон; “козлы отпущения”.  Благодаря осознанию конфликтующими сторонами приоритета общих целей, молчаливому согласованию общих интересов, участники отказываются от разрешения конфликта.  Конфликтующие стороны (борьба) или третье лицо (например, менеджер с помощью принуждения) стремятся к победе интересов одной стороны с подавлением интересов другой, применяя силовые средства - информационные средства , властные решения, санкции, например, увольнения, препятствия продвижению по службе и повышению денежного содержания, сопротивления или понижения в должности, подрыв репутации.  Разрешение конфликта достигается посредством решения (приговора), например, решения большинства (голосования) или решения незаинтересованного третьего лица (третейского решения) или жребия (случайное решение). Менеджеры делегируют разрешение конфликтов институциальным организациям (например, комиссиям, примирительным службам, судам по разбору трудовых конфликтов ).  Привлекается к преодолению конфликтом третья сторона пользующаяся общим доверием конфликтующих сторон, и она добивается разрешения с помощью переговоров (убеждения или примирения) или с использованием собственного авторитета.  С помощью переговоров по определенным правилам после взаимных уступок можно достигнуть компромисс, удовлетворяющий обе конфликтующие стороны.  Обе конфликтующие стороны равноправно и при взаимном уважении стараются достичь общего решения (консенсуса). Это может быть добровольный переход к другим целевым установкам или согласование удовлетворения интересов по времени и месту. |

Целесообразность мер по управлению конфликтами должна ориентироваться по задачам управления конфликтами, а также по критериям эффективности и ограничениям, которые препятствуют преодолению конфликтов.

Более надежное разрешение или избежание конфликтов, снижение их интенсивности и продолжительности являются критериями эффективности управления конфликтами.

Ограничениями управления конфликтами являются правовые ограничения (например, предписанные способы применения) или ограничения, определяемые деловой этикой (например, преднамеренное введение в заблуждение акционеров предприятия, отказ от вынужденных решений).

В практике управления конфликтными ситуациями важно не идти только на поводу у своих естественных, природных эмоциональных реакций, а выработать опыт выбора наиболее правильной, в зависимости от сложившихся обстоятельств, тактики поведения. Пожалуй, стратегия сотрудничества - самая эффективная в большинстве случаев. Но нельзя сказать, что она приемлема во всех управленческих ситуациях. Когда речь идет о принципиальном отстаивании целей, ценностей, позиций, от которых зависит жизнеспособность учреждения, единственный способ разрешения конфликта - противоборство. При сохранении сил и эмоционального потенциала в незначительных конфликтах возможна тактика уступки, компромисса и избегания.

Анализ причин и видов конфликта позволяет рационально и взвешенно отнестись к ситуации и выбрать наиболее эффективную стратегию поведения. Управленческая процедура разрешения конфликта требует терпения, эмоциональной гибкости, понимания состояния оппонента, усилий воли для саморегуляции собственного психического состояния на всех этапах процедуры разрешения конфликта.

Пошаговый план действий в разрешении конфликтной ситуации. [3].

**Шаг первый.** Признайте наличие конфликта. Часто это бывает очень сложно сделать. Но, заявив о конфликте во всеуслышание, вы очистите атмосферу от кривотолков и откроете путь к переговорам. Вспомните, что конфликты неизбежны. Главное - как с ними справляться.

**Шаг второй.** Договоритесь о процедуре разрешения конфликта. Если конфликт признан и очевиден, то он не решится посредством эмоций. Договоритесь, где, когда и как вы начнете совместную работу. Это первый шаг на пути к его разрешению. Необходимо заранее обговорить: кто будет принимать участие в обсуждении, где и когда пройдут встречи.

**Шаг третий.** Определите особенности конфликтной ситуации. Важно определить конфликт в рамках проблемы, подлежащей урегулированию. Обе стороны должны высказаться: в чем они видят противоречия, какие чувства это вызывает. Особенно важно, чтобы каждая сторона оценила свой "вклад" в ситуацию. Насколько возможно, постарайтесь исключить скрытые интересы, личные амбиции или обиды, которые могут исказить суть конфликта и усложнить его разрешение.

**Шаг четвертый.** Исследуйте возможные варианты решения. На этом этапе целесообразно использовать методы группового анализа, поскольку цель состоит в том, чтобы выработать как можно больше вариантов решения.

**Шаг пятый.** Добейтесь соглашения. Оценивая выдвинутые предложения, следует выбрать наиболее приемлемые для обеих сторон, то есть прийти к соглашению. Иногда бывает достаточно одной встречи и самого факта переговоров, чтобы уладить разногласия. В других случаях необходимо несколько встреч.

**Шаг шестой.** Воплощайте план в жизнь. Важно как можно быстрее приступить к разрешению конфликтной ситуации после принятия соглашения. Если это необходимо, составьте документ, фиксирующий результаты переговоров: четко распределите, что должно быть сделано, где и кем.

**Шаг седьмой.** Оцените принятое решение. Даже при самом удачном соглашении могут оставаться неудовлетворенные, обиженные участники конфликта. Это может проявиться в беседах в виде намеков и невербальных реакций (мимике, жестах). Дайте каждому участнику конфликта возможность высказаться открыто, а именно задайте следующие вопросы: «Насколько вас удовлетворяет ход переговоров? Нет ли у вас впечатления, что готовое решение навязано? В результате принятия решения были ли обеспечены обоюдные выгоды? В процессе принятия решения что вызвало у вас отрицательные эмоции? Что, по-вашему, следует включить в принятое решение дополнительно? Что нам нужно сделать на следующей встрече, чтобы улучшить положение вещей».

Процесс управления конфликтами зависит от самых разнообразных факторов, многие из которых, например взгляды, мотивы, потребности участников, плохо поддаются управляющему воздействию. Тем не менее практическая психология наработала немало способов конструктивного поведения в различных конфликтных ситуациях.

Конфликты в организации неизбежны, потому что в коллективе работают совершенно разные люди, которые преследуют свои личные интересы, имеют свои представления о жизни. У участников конфликта очень много энергии уходит на поиск тех, кто прав. И руководителю важно научиться вовремя, выявлять разногласия и переводить в конструктивное русло.

Чтобы своевременно выявлять зарождающиеся конфликты, необходимо обращать внимание на их первые признаки. Если вы увидели, что в коллективе участились споры, сотрудники перестали открыто общаться между собой, и устремились «в курилку», стали недоверчивы и с подозрением относятся друг к другу, значит, в коллективе назревает конфликт.

Руководителю не нужно вмешиваться во все разногласия. Необходимо управлять лишь наиболее серьезными, значительными из них. Признаком серьезного столкновения интересов является то обстоятельство, что ситуация начинает требовать от вас больше внимания, вызывает раздражение, обсуждение проблем носит все более агрессивный характер, в конфликт вовлекается все больше и больше участников. Могут формироваться группировки, участие в которых определяется принадлежностью к той или иной конфликтующей стороне. Такие признаки - сигнал, что руководителю пора вмешаться в ход дела.

Возможные ошибки.Самая большая ошибка, которую может совершить руководитель, - это вообще игнорировать конфликты, возникающие между сотрудниками. Важно проявлять интерес к работникам и заботу о них, никогда не откладывать решение разногласий на потом.

Нередко руководители предпочитают использовать «силовые» методы воздействия на подчиненных. Руководитель старается спасти ситуацию, недостаточно доверяя своим сотрудникам, не прислушиваясь к их мнению. Такой способ решения проблемы неэффективен с точки зрения сохранения как собственных психологических ресурсов руководителя, так и ресурсов его сотрудников. Через некоторое время руководитель начинает чувствовать себя вымотанным, тревожным, испуганным и уязвимым. В таком состоянии ему сложно решать рабочие проблемы, поэтому учащаются ошибки и необдуманные решения. Руководитель в этом состоянии предпочитает стратегию «быстрых починок», старается все решать сам, недооценивая возможности своих сотрудников.

Треугольники в общении.Когда между двумя людьми появляется напряженность, они, чувствуя себя дискомфортно, стремятся стабилизировать свои отношения. Для этого им обоим необходимо сфокусировать свое внимание на чем-то третьем - человеке, организации, или на третьем вопросе. Подобным образом они формируют так называемые треугольники. Треугольники могут состоять из трех человек, или трех групп, или из трех проблемных вопросов.

В треугольнике у каждого есть своя роль, рис.1. Так, при общении один из партнеров зачастую становится «генератором», порождающим тревожность. Например, таким «генератором» может быть руководитель, который вернулся с какого-либо семинара и тут же принялся за изменения. «Усилитель» - работник, расстраивающийся по поводу изменений, которые решил проводить руководитель. Он говорит: «Слушайте, у нас появилась проблема. Иван Иваныч нахватался новых идей и собирается все поменять". Такой человек усиливает тревожность. Но также есть тот, кто успокаивает, приглушает беспокойство, - «успокоитель». Он говорит: «Ничего, все нормально. Авось, обойдется». Часто в роли «успокоителя» выступает человек, склонный к дистанцированию, или старший в команде.

Как разрушить треугольники?Есть основное правило: отношения между двумя сторонами эмоционального треугольника поддерживаются в состоянии баланса тем, как с ними соотносится третья сторона. Третья сторона обычно не может напрямую изменить отношения других сторон. Чем больше третья сторона старается изменить отношения двух других, тем больший стресс она испытывает. Пытаясь снять стресс, можно уйти в отпуск, но, вернувшись, человек окажется в той же стрессовой ситуации. Иногда человек оказывается пойманным во множество треугольников.

В иерархической системе в организации подобные треугольники может создавать сам руководитель. Например, он предлагает одному из своих подчиненных разобраться с каким-либо сотрудником, с которым сам не сумел построить отношения. В этом случае подчиненный оказывается пойманным в треугольник, потому что исправлять другого человека для нужд руководителя он не может. Поэтому необходимо помнить: мы можем изменить только те эмоциональные отношения, в которых участвуем сами.

Первый способ выйти из треугольника - это представить себе картину целиком. Каждого человека в команде нужно воспринимать как часть системы, в которой все взаимосвязано и каждый элемент влияет на систему в целом. Поэтому руководителю важно представить, как то или иное решение, тот или иной человек повлияют на работу всего коллектива. Только благодаря такому подходу можно будет восстановить разрушенные связи и использовать потенциал каждого сотрудника.

Второй способ - эффективное общение. Побеседуйте со своей командой, обсудите способы, которыми вы хотели бы изменить их поведение. В организации можно принять определенные правила, которые исключали бы возможность образования треугольников. Например, действия всех сотрудников обсуждаются только в присутствии всей команды. Руководитель не может говорить с одним из сотрудников о других членах команды вне их присутствия. Оставайтесь нейтральным, когда кто-то подходит к вам. Если один из сотрудников подошел и начал жаловаться на другого, сохраняйте спокойствие, а не реагируйте эмоционально, не принимайте чью-либо сторону. Не следует предлагать решения, пусть человек сам ищет пути выхода из сложившейся ситуации.

Третий способ выхода из конфликта - оставаться в контакте с каждым, на кого распространяется напряжение. Часто, испытывая стресс, человеку хочется убежать, он начинает избегать общения с окружающими - коллегами, начальством, близкими. Это происходит именно тогда, когда особенно важно сохранять контакты.

Например, в одной компании во время проведения реорганизации директор давал приказания в письменном виде или сообщал о них по электронной почте. Все предприятие состояло из множества треугольников, и большинство из них появились потому, что это руководитель не был в контакте с членами своей организации. [5].

Четвертый способ - не сохранять секреты и недосказанности. Секреты в организациях искажают восприятие, потому что никто ничего не говорит.

А решения и действия иногда базируются на неадекватной информации. В секретах формируются альянсы.

Например, два сотрудника будут близки друг с другом, потому что у них есть секрет, направленный против третьего сотрудника. Секреты замедляют производительность труда, потому что вся энергия сотрудников уходит на тайны, а не на цели организации. Это увеличивает тревожность в рабочей системе, это "выкуривает" руководителей из организации или снижает их способность к изменениям. Поэтому, если между двумя сотрудниками возникает конфликт и один из них жалуется руководителю, следует ему объяснить, что он сам должен переговорить со своим оппонентом. Такое поведение не будет способствовать сохранению секрета и тем самым побудит первого сотрудника напрямую обратиться ко второму.

Итак, конфликты - это неотъемлемая часть жизни каждой организации. И руководителю важно научиться их конструктивно разрешать. Важно помнить, что в конфликте не должно быть победителей и проигравших. В выигрыше должны быть обе стороны. Так руководитель сможет сохранить не только личные ресурсы, но и ресурсы компании.

**2.3 Групповая динамика. Формальные и неформальные группы**

Формальные и неформальные группысуществуют в любых организациях. Руководство создает группы, когда производит разделение труда по горизонтали — по подразделениям и по вертикали — по уровням управления. Большая организация может состоять из сотен или даже тысяч малых групп.

Формальные группысоздаются по воле руководства, их функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение конкретных целей. В организации существует три основных типа формальных групп: группы руководителей, производственные группы и комитеты, которые могут называться комиссиями или советами.

Неформальная организация— это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Трудовая среда очень благоприятна для образования таких групп. Неформальные лидерыприобретают свое положение, добиваясь власти и применяя ее к членам группы, подобно лидерам формальной организации. Существенных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций для оказания воздействия, по сути, нет. Отличается только то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера — признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации.

Управление неформальной организацией. Модель Хомансаобъясняет взаимодействие формальных и неформальных организаций. В этой модели под видами деятельности понимаются задачи, выполняемые людьми. В процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое, всвою очередь, способствует появлению положительных и отрицательных эмоций в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции, в свою очередь, влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем. Модель показывает, как из процесса управления - делегирования заданий, вызывающих взаимодействие, - возникают неформальные организации, она подчеркивает необходимость управления неформальной организацией, которая влияет на эффективность формальной организации.

Проблемы и преимущества, связанные с неформальными организациями.Главная проблема, осложняющая управление неформальными группами, как это не странно, - невысокое мнение о них в среде менеджеров. Действительно, некоторые неформальные группы могут вести себя так, что это будет мешать достижению формальных целей, могут способствовать сопротивлению всяким переменам, распространять ложные слухи, порочащие руководство. Такие случаи часто мешают руководителям видеть огромные потенциальные выгоды от неформальных организаций.

Например, для того, чтобы быть членом группы, надо работать в организации, и преданность группе может перейти в преданность организации. Цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации могут превышать нормы формальной организации. Дух коллективизма, характерный для некоторых организаций и порождающий сильное стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений. Неформальные каналы связи могут помогать организации, дополняя формальную систему коммуникаций.

Повышение эффективности формальных групп. Факторами эффективности работы группявляются размер, состав, групповые нормы, сплоченность, конфликтность, статус и функциональные роли ее членов.

Размер.Теоретики управления посвятили много времени определению наилучшего размера группы. Исследования показывают, что предпочтительная численность группы составляет от 5 до 8 человек. Группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем меньшие или большие по численности

Состав — это степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Исследования показывают, что группа, состоящая из непохожих личностей, имеющих разные точки зрения, работает более эффективно, чем группа, члены которой имеют схожие точки зрения.

Статус членов группыопределяется рядом факторов, включая такие, как старшинство в должности и ее название, расположение и тип рабочего места, кабинета, образование, информированность и накопленный опыт. Члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Это далеко не всегда ведет к повышению эффективности, поскольку сотрудник, предлагающий наиболее ценные идеи, может не иметь высокого статуса. Для эффективной работы группе иногда необходимо прилагать совместные усилия, чтобы в ней не доминировали мнения членов, имеющих более высокий статус.

Роли членов группыподразделяются на целевые и поддерживающие. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддерживанию и активизации жизни и деятельности группы.

**Заключение**

Для грамотного управления любой конфликтной ситуацией необходима правильная диагностика причин, породивших конфликт. Чем точнее мы выясним природу зарождения противоречий, тем быстрее и эффективнее их устраним. Причины конфликтов можно объединить в пять групп в соответствии с определяющими факторами - информацией, структурой, ценностями, отношениями и поведением.

Конфликт можно рассматривать в широком смысле как процесс, состоящий из нескольких этапов. На первом этапе складывается конфликтная ситуация, в которой находятся противоборствующие стороны, и сами эти стороны имеют определенные интересы, потребности, цели. Посягательство одной стороны на какую-либо из потребностей другой стороны создает социально-психологическую основу конфликта. Противоречие, пока еще не перешедшее в конфликт, - конфликтная ситуация. Это такое совмещение человеческих потребностей и интересов, которое объективно создает почву для реального противоборства между различными социальными субъектами. Конфликтная ситуация может складываться объективно, помимо воли и желания противоборствующих сторон (сокращение штатов в трудовом коллективе), а может быть создана или намеренно спровоцирована одной или обеими сторонами. Но каждая ситуация определяется действительными событиями и ее субъективное значение зависит от того, какое объяснение дает этим событиям каждая сторона, в соответствии с которыми она начинает действовать в ходе развития конфликта. Главная черта этой ситуации — возникновение предмета конфликта. Предмет конфликта - это то основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в борьбу.

Конфликтная ситуация может обостриться под воздействием инцидента, представляющего собой следующую фазу конфликта.

**Список литературы**

1.Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: Проспект, 2006.

2.Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. М.: Юнити, 2005г.

3.Михайлова О.Б. Управление конфликтами // Кадровый менеджмент. 2007, №4.

4.Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие. М.: Бизнес-школа, 2005.

5.Сартан Г. Природа конфликта // Кадровое дело 2007, №11.

6.Травин Н.В. Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2005.