**Федеральное агентство по образованию РФ**

**Государственное образовательное учреждение**

**высшего профессионального образования**

**«Ковровская государственная технологическая**

**академия им. В.А. Дегтярева»**

 Кафедра ЭиУП

***Курсовая работа***

*по менеджменту*

*на тему*

***«Управление конфликтными ситуациями»***

Руководитель: Чернявская Г.А.

Исполнитель: Прихожева В.А.

 ст.гр ЗЭУ(2)-209

**Ковров 2010**

***Содержание:***

Введение 3

1. Конфликт и его типы 4

2. Причины конфликта 12

3. Последствия конфликта 14

4. Управление конфликтной ситуацией\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_16

5. Структурные методы 16

6. Межличностные стили разрешения конфликтов 18

7. Управление и самоменеджмент в конфликтных ситуациях\_\_\_\_\_\_\_\_ 20

**Заключение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 31**

Список литературы 32

#

# *Введение.*

В современном обществе одной из ключевых проблем являются коммуникации. В организациях эта проблема оборачивается тем, что недостает понимания того, что коммуникации это не просто обмен ин­формацией, а динамичный межличностный процесс обмена поведе­нием. Из всех организационных процессов коммуникации, пожалуй, занимают центральное, стержневое место, так как лежат в основе жиз­недеятельности организации. Принятие решения часто определяют как выбор между двумя или более альтернативами. Однако это про­цесс сбора и обработки информации, разработки альтернатив и выбо­ра одной из них, и самое главное — это выполнение решения. Без послед­него данный процесс вообще не имеет смысла. Управленческое взаи­модействие осуществляется в организации на различных уровнях, и на каждом из них имеют место конфликты. Конфликты расматриваются сегодня как источник индивидуального и организационного развития, так как в ходе разрешения конфликта рождается новая ситуация. Па­радокс заключается в том, что по наличию конфликта судят о зрелости индивида, группы и организации. Конфликт — это жизненно важное семя, из которого вырастает успех. Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Не следует считать причиной конфликтов простое различие характеров, хотя, конечно, и оно может стать единственной причиной конфликтной ситуации, но в общем случае это всего лишь один из факторов. Нужно начать с анализа фактических причин, а затем применить соответствующую методику.

Целью курсовой работы является дать представление о таком явлении как конфликт и его роли в “жизни” организации.

В соответствии с целью определим задачи работы:

* Дать определение понятия конфликт
* Выделить основные типы и уровни конфликта
* Указать причины возникновения конфликтов и их последствия
* Рассказать об основных способах управления конфликтными ситуациями в организации

***1. Конфликт и его типы.***

## Что такое конфликт.

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому определяют конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами — лицами или группами. Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столкновения, конфликта. Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия, и вступают в открытое конфликтное взаимодействие. Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Современная точка зрения заключается в том, что даже 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. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех, связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит 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.

## Типы конфликта.

С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется три типа конфликтов. Первый — это конфликт целей. В этом случае ситуа­ция характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Существует много мето­дов разрешения таких конфликтов. Второй — это конфликт, вызван- ный тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по способам решения проблемы. Разрешение таких конфлик­тов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связан­ных с противоречием целей. И наконец, третий — это чувственный кон­фликт, появляющийся в ситуации, когда у участников изначально раз­личны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с дру­гом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия. Такие кон­фликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе ле­жат причины, связанные с психикой личности.

Ф. Тейлор и М. Вебер видели в конфликтах разрушительные свой­ства и в своих учениях предлагали меры к «полному» устранению кон­фликтов из жизни организации. Однако нам известно, что этого не удалось осуществить на практике. Бихевиористская, а затем и совре­менная школы управления установили, что в большинстве организа­ций конфликты могут иметь и конструктивные начала. Многое зави­сит от того, как конфликт управляется. Разрушительные последствия возникают тогда, когда конфликт либо очень мал, либо очень силен. Когда конфликт мал, то чаще всего он остается незамеченным и не на­ходит тем самым своего адекватного разрешения. Различия кажутся очень незначительными, чтобы побудить участников провести необхо­димые изменения. Однако они остаются и не могут не влиять на эф­фективность общей работы. Конфликт, достигший сильного состоя­ния, сопровождается, как правило, развитием у его участников стрес­са. Это, в свою очередь, ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети. Решения принимаются в усло­виях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточ­ной мотивирующей силой. Организация может, как говорят, распа­даться на глазах.

Конструктивная сторона ярче проявляется, когда конфликт по уровню достаточен для мотивации людей. Обычно такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных ха­рактером выполняемой работы. Развитие такого конфликта сопровож­дается более активным обменом информацией, согласованием различ­ных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения разли­чий, которые нельзя не учесть, но и нельзя совместить в существую­щем виде, вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом и инновационном подходе к проблеме. Такое решение приводит к более эффективной работе в организации. Так, например, различное восприятие нового продукта инженерами, производствен­никами и маркетологами, основанное на их профессиональном подхо­де, обычно позволяет лучше учесть как его потребительские свойства, так и возможности организации. Наличие у конфликта позитивных свойств нередко служит причиной того, что такого рода конфликты искусственно встраиваются в структуру организации, чтобы получить нужный положительный эффект. Так, визирование документов в раз­ных службах и отделах — один из таких случаев.

## Уровни конфликта в организации

Можно выделить пять уровней конфликтов в организации: внутри личности, между личностями, внутри группы, между группами, внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличност­ный конфликт. Источниками конфликта могут быть дефицит ресур­сов, неодинаковый вклад в дело, несбывшиеся ожидания, ортодок­сальность управления, недостаток самостоятельности и т.п. Путями разрешения конфликтов могут быть: сила, власть, убеждение, сотруд­ничество, компромисс, уход от конфликта, согласие уступить, привле­чение третьей силы, ведение игры и т.п. Рассмотрим каждый тип кон­фликта в отдельности.

Внутриличностный конфликт случается внутри индивида и часто по природе является конфликтом целей или конфликтом взглядов. Кон­фликтом целей внутриличностный конфликт становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Его интенсивность повышается с ростом количества альтернатив, с достижением баланса между его положительным и отрицательным ис­ходом и восприятием важности источника конфликта. Примером та­кого внутриличностного конфликта может быть выбор места работы выпускником университета. Внутриличностный конфликт приобрета­ет характер конфликта взглядов, когда индивид признает несостоя­тельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведе­ния в целом. Человек начинает чувствовать себя не совсем комфортно и пытается выйти из этого состояния путем ликвидации этой диском­фортности через изменение своих мыслей, расположений, ценностей и поведения или через получение большего количества информации о проблеме, рождающей эту несостоятельность.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящихся в оппозиции друг к дру­гу с позиций целей, расположений, ценностей или поведения. Это, по­жалуй, самый распространенный тип конфликта. Индивиды, вступив­шие в межличностный конфликт, имеют пять возможных путей выхода из него. Если на основе двух переменных (интерес к себе и интерес к другим) построить матрицу, то, измеряя в каждом из случаев «интерес» как низкий или высокий, можно выявить следующие стили разреше­ния межличностного конфликта:

Рис1. Стили разрешения межличностного конфликта

Стиль, предполагающий уход от конфликта, связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими по его разрешению. Обычно в этом случае человек пытается стоять в стороне от конфликта, стремится стать нейтральным. Использование такого стиля может означать решение индивида дать конфликту возможность развиваться. Данный стиль также может быть связан с неприятием на­пряженности и расстройства. В отдельных случаях попытка избежать конфликта может снизить его интенсивность. Однако игнорирование несогласия может вызвать еще большее недовольство. При таком под­ходе к конфликту проигрывают обе стороны.

Стиль разрешения конфликта силой характеризуется большой лич­ной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, однако без учета позиций другой стороны. Это стиль типа «выигрыш — проигрыш». Для применения данного стиля необходимо обладать вла­стью или физическими преимуществами. Такой стиль может в отдель­ных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Однако, как и в предыдущем случае, у окружающих складывается неблагоприятное впечатление об индивиде, использующем этот стиль.

Стиль сотрудничества отличается как высокой степенью личной вовлеченности в него, так и сильным желанием объединять свои уси­лия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая из сторон. Люди, использующие данный стиль, обычно обладают следующими характеристиками:

• они рассматривают конфликт как нормальное событие, помо­гающее и даже, если им правильно управлять, ведущее к более творче­скому решению;

• при этом они.проявляют доверие и откровенность в отношении других;

• они признают, что при таком взаимно удовлетворяющем исходе конфликта все его участники как бы берут на себя обязательство в рам­ках общего решения;

• они считают, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении и точка зрения каждого имеет право на сущест­вование;

• они полагают, что никто не должен быть принесен в жертву в интересах всех.

Часто такие индивиды считаются динамичными натурами, о кото­рых у других складывается благоприятное мнение.

Стиль разрешения межличностного конфликта, побуждающий войти в положение другой стороны, представляет собой поведение, в ос­нове которого лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Этот стиль типа «невыигрыш — выигрыш» безусловно носит оттенок альтруизма. Дан­ный стиль может выражать долгосрочную стратегию в целях развития у других ориентации на кооперацию по разрешению межличностного конфликта. Данный стиль помогает в стремлении реализовать жела­ния других. Обладатели такого стиля в целом оцениваются окружаю­щими положительно, однако в то же время воспринимаются другими как слабые натуры, легко поддающиеся чужому влиянию.

Стиль компромисса заключается в таком поведении в ходе разреше­ния межличностного конфликта, которое умеренно учитывает интере­сы каждой из сторон. Реализация данного стиля связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на определенные уступки. Компромисс широко используется в разрешении конфликта и те, кто его используют, оцениваются окружающими в целом благо­приятно. В отличие от стиля, ориентированного на сотрудничество, при компромиссе нет взаимной удовлетворенности, но и нет неудовле­творенности каждой из сторон. Это стиль типа «невыигрыш — невыиг- рыш». Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь бы­строго разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сто­рон имеет явные преимущества.

Внутригрупповой конфликт является больше чем простой суммой межличностных конфликтов. Это, как правило, столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на групповую динами­ку и результаты работы группы в целом. Производственные, социаль­ные и эмоциональные процессы внутри группы влияют на появление причин и путей разрешения внутригрупповых конфликтов. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины и т.п. Межгрупповой конфликт представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в орга­низации. Такое противостояние может носить профессионально-про­изводственную (конструкторы — производственники — маркетологи), социальную (рабочие и руководство) или эмоциональную («лентяи» и «трудяги») основы. Обычно такие конфликты носят интенсивный ха­рактер и при неправильном управлении ими не дают ни одной из групп выигрыша. Переход межгруппового конфликта в чувственно-эмоцио­нальную стадию разрушающе действует не только на вовлеченные в него группы, но и на организацию в целом и на каждого индивидуаль­ного участника в отдельности. Развитие внутригруппового конфликта приводит к внутриорганизационному конфликту.

Порой бывает очень трудно провести разницу между этими двумя типами конфликтов. Внутриорганизационный конфликт тем не менее чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, воз­никающими на почве того, как были спроектированы отдельные рабо­ты или организация в целом, а также на почве того, как формально рас­пределена власть в организации. Выделяются четыре разновидности этого конфликта: вертикальный, горизонтальный, линейно-функцио­нальный, ролевой. В реальной жизни эти конфликты тесно переплете­ны друг с другом, но каждый из них имеет свои, достаточно отличные черты. Так, вертикальный конфликт— это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение и разрешение обуслов­лено теми сторонами жизни организации, которые влияют на верти­кальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуни­кации, культура и т.п. Горизонтальный конфликт вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт це­лей. Развитие горизонтальных связей в структуре организации во мно­гом помогает его разрешению. Линейно-функциональный конфликт чаще носит характер различия во взглядах. Его разрешение связано с развитием отношений между линейным руководством и специалистами, например, путем создания целевых или автономных групп. Роле­вой конфликт возникает тогда, когда индивид, выполняющий опреде­ленную роль, получает неадекватное его роли задание.

##

## Причины конфликта.

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования и т.п.

### **Распределение ресурсов.**

 Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не имеет значения, чего конкретно касается это решение- люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

### **Взаимозависимость задач.**

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определённые типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

### **Различия в целях.**

Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и её разновидностей, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объем сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты - эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

### **Различия в представлениях и ценностях.**

Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Различия в ценностях - весьма распространённая причина конфликта. Например, подчинённый может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчинённый может выражать своё мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

### **Различия в манере поведения и жизненном опыте.**

Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

### **Неудовлетворительные коммуникации.**

 Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и её положение среди конкурентов, подчинённые могут отреагировать так, что темп работы замедлится. Другие распространённые проблемы передачи информации, вызывающие конфликт - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчинённых точное описание должностных обязанностей.

## Последствия конфликта.

### **Функциональные последствия.**

Возможно несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Кроме того, конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчинённые не высказывают идей, которые, по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении ещё до того, как решение начнёт выполняться.

### **Дисфункциональные последствия.**

Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей.

1. Неудовлетворённость, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами в организации.
4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
7. Смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

***Управление конфликтной ситуацией.***

## Структурные методы.

### **Разъяснение требований к работе.**

Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определена политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчинённых с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

### **Координационные и интеграционные механизмы.**

Это ещё один метод управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространённых механизмов - цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять.

Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы, межотдельские совещания. Например, когда в одной из компаний назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом- то была организована промежуточная служба, координирующая объемы заказов и продаж.

### **Общеорганизационные комплексные цели.**

Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

### **Структура системы вознаграждений.**

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению *общеорганизационных* целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

##

## Межличностные стили разрешения конфликтов.

### **Уклонение.**

Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция - не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придётся приходить в возбуждённое состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

### **Сглаживание.**

При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге произойдет «взрыв».

### **Принуждение.**

В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может подавить инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

### **Компромисс.**

Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто даёт возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме может сократить время поиска альтернатив.

### **Решение проблемы.**

Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации. Ниже приведены некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того, как проблема определена, определите решения, приемлемые для всех сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

**Управление и самоменеджмент в конфликтных ситуациях**

Мы постоянно оказываемся в конфликтных ситуациях. И хотя они разделяются на производственные и бытовые, социальные и политические, тактика поведения в конфликте, как правило, одна и та же. В мировой конфликтологии сформировался весьма обширный набор рекомендаций по управлению конфликтными ситуациями, а также советов и указаний по самоорганизации (само менеджменту) в конфликтном взаимодействии.

Существует два способа овладения накопленным теорией и практикой опытом. Один предполагает регулярные упражнения и тренировки, многократное использование тренингов, участие в деловых и ситуационных играх. И чем больше человек повторяет упражнение, тем совершеннее и прочнее будут его навыки, тем увереннее он будет чувствовать себя в самых непредвиденных конфликтных инцидентах. Этот способ достаточно эффективен. Но не всегда найдется время для ежедневных тренировок, а затянувшийся перерыв неизбежно приведет к потере навыков. Другой способ основан на том, чтобы найти свой путь поведения в конфликтной ситуации, свою технологию управления конфликтными отношениями. Почувствовав эффективность выбранной тактики, можно совершенствовать свою технологию, опираясь на внутреннее ощущение. Если удается найти свою технологию и внутреннюю опору, то этот навык не пропадет никогда. В целом этот способ эффективен, но следует помнить, что ситуации, в которые человек попадает, меняются, даже если он не продвигается по иерархической лестнице. Нелепо выглядит менеджер, применяющий при решении серьезных организационно-управленческих проблем методы, дававшие эффект в те времена, когда он был студенческим лидером. Еще смешней выглядит сегодняшний политик, полагающийся на те приемы, которые помогли ему, когда он “делал себя” в партийной работе, в хозяйственной деятельности. Можно сохранить “свое лицо”, свои методы, стиль, манеру, но при этом принципиально важно совершенствовать тактику, технологию взаимоотношений и, в конечном счете, имидж.

Чаще всего интерес к проблеме управлений конфликтом возникает применительно к трудовой сфере, к управленческой деятельности вообще. По мнению А. К. Зайцева, управленческая деятельность включает конфликт по определению, как в функциональном, так и в дисфункциональном значении этого понятия. Управленческая деятельность — это последовательное преодоление рассогласований в процессе решения производственных задач, а стиль управления — это методы и приемы, применяемые для достижения намеченных целей и задач и линий поведения в возникающих при этом конфликтных ситуациях.

Можно сказать, что руководитель постоянно конфликтует. С одной стороны, он вовлечен в дисфункциональные конфликты, в какой-то мере навязанные данной системе управления и данной администрации, т. е. привнесенные извне. С другой — он участвует в конфликтах, которые могут быть следствием допущенных в управлении ошибок: в организации фактор неопределенности. Действует гораздо в большей степени, чем в иных подсистемах общественной жизни.

По мнению А. И. Пригожина, особенности организационного конфликта определяются тремя моментами:

— различия в объемах социальных систем. В сравнении с обществом организация более локальная и простая система. Это позволяет говорить о больших по сравнению с макро уровнем обозримости, управляемости, возможностях прогнозирования конфликтных ситуаций;

* ролевая структура организаций, выдвижение на первый план профессиональных качеств и должностного положения, а также определенная “несвобода” исполнения своих ролей. Соотношение роли и личных качеств меняется не в пользу последних. Вместе с тем личные качества, личные проблемы в человеке-работнике, за редким исключением, преобладают, пусть и в снятом виде. Эта “замаскированность” делает их трудноуловимыми для руководителя (или аналитика), однако недоучитывать их недопустимо;
* организация — это “замкнутая община”. Локальность организации, четкое ролевое распределение, единый конечный продукт труда, иерархичность позволяют сравнить микроклимат в ней с моральной атмосферой общины. Работник в организации на виду у всех, сотрудники как бы связаны “круговой порукой”, анонимность действий исключается, осуждение или одобрение коллег играет решающую роль не только в моральном самочувствии, но и в его карьере.

Кроме этого, в организационных конфликтах четко проявляются две особенности, свойственные и другим конфликтам в обществе. Первая — референтность, сплоченность конфликтующих групп. В различных коллизиях референтные группы контролируют поведение всех членов, возводя мотивы конфликтов в надындивидуальные ценности. Отчужденные таким образом ценности получают самостоятельное существование и довлеют затем над поведением индивидов и локальных групп, превращая конфликт в самоцель.

Другой важный момент проявляется в том, что структурные" образования организации складываются не только по объективным признакам, но и в виде так называемых групп сознания, объединяющих людей по убеждениям, ценностным ориентациям, настроениям и т. д. - Переплетение объективных и субъективных факторов затрудняет прогнозирование конфликтных групп, делает эти группы неопределенными, а состав их довольно разнообразным.

Сложность управления организационным конфликтом в том, что на том или ином этапе развития организации важнейшей задачей руководства может стать поддержание оптимального уровня конструктивного (позитивного) конфликта. Отсутствие конфликта порождает самодовольство работающих, и особенно управленцев, создает основу для “летаргического сна” коллектива. Конфликт в организации можно сравнить с болезнью в человеческом организме. Известно, что люди, долгое время не знавшие болезней, при первом серьезном недомогании нередко “ломаются” и становятся мнительными, посвящают жизнь поиску различных симптомов. Точно так же реагируют и социальные системы. Чем система централизованное, организованнее, тем чувствительнее она оказывается к потрясениям. Производственные конфликты не только неизбежны, но и необходимы. Задача состоит в том, чтобы конфликт с деловых рельсов не сползал на личностные, не переходил во взаимное дискредитирование, не разрушал формировавшуюся годами совместимость.

Как правило, каждое подразделение организации создается с какой-то целью. Эти цели часто оказываются противоположными, конкурирующими, возникает объективное противостояние. Такого рода противостояние в литературе нередко называется позиционным конфликтом. Конфликт позиционен, потому что он объективно задан положением подразделений в организационной структуре. Исследователи отмечают несомненную пользу такого конфликта. Позиционный конфликт дает возможность руководству более объективно оценивать действия подразделений, поскольку те в противостоянии ищут более совершенные доводы своей состоятельности, разрабатывают новые технологии. Другими словами, позиционный конфликт создает конструктивное напряжение, полезное для организации. Поэтому на практике он нередко специально предусматривается в целевой структуре организации. Патология позиционных конфликтов возникает тогда, когда целевое напряжение, вызванное сугубо позиционными причинами, насыщается эмоциями, переходит в межличностное напряжение и межличностный конфликт.

Слишком много гармонии в организации, считает американский специалист по менеджменту Б. Уоррен, — вещь опасная, гармония в управлении всегда отдает фальшью. Два известных в США руководителя — Дж. Бурке из корпорации “Джонсон энд Джонсон” и Э. Гроун из “Инеп” — настаивают на важности в управлении организациями такого фактора, который они охарактеризовали как “созидательная конфронтация”. Они не только поощряют расхождение во взглядах менеджеров, они просто требуют от них этого. Они окружают себя людьми, которые достаточно подготовлены, чтобы знать правду, и достаточно независимы в своих суждениях, чтобы открыто их, излагать, особенно, в тех случаях, когда правда не совпадает с взглядами высших руководителей.

По мнению А. Н. Чумикова, важны не столько формы производственных действий, сколько их тактические (функциональные или дисфункциональные) последствия и стратегический (обострение или сглаживание будущих конфликтов) результат. Поэтому само по себе управленческое действие вполне может быть конфликтным: делая дисфункциональными отношения одного уровня, оно .способно придать функциональный характер отношениям другого уровня: некоторый инициированный конфликт первого порядка действительно обостряет конфликт второго порядка, но в то же время сглаживает конфликты третьего, четвертого и пятого порядков.

Таким образом, управленческое действие во многих вариациях не только допустимо, но и необходимо воспринимать в качестве конфликтного, особенно с учетом того фактора, что оптимизация конфликта лишь в научных дискуссиях рассматривается в абстрактно-позитивном ключе, а в реальной жизни она производится, как правило, в интересах конкретного социального субъекта. Управление конфликтом в определенном ракурсе становится конфликтным управлением, управлением, имеющим в основе инициирование одного конфликта в целях редукции другого. Другими словами, несколько маленьких конфликтов могут в значительной степени нейтрализовать один большой.

Вот как это происходит: аналитическое пространство конфликта содержит в себе бесконечно большой набор показателей, однако в каждом случае они выливаются примерно в одинаковую сумму. В одних случаях эта сумма складывается из немногих крупных и чрезвычайно опасных конфликтов, а в других происходит ее дробление на огромное количество конфликтов незначительных, не подрывающих общественную стабильность в целом. Инициируя маленькие конфликты, мы “распыляем”, “растворяем” в них большой конфликт (как имеющийся, так и потенциальный). Частые маленькие конфликты снимают давление в некоторой части общества, а блокирование, недопущение таких конфликтов, напротив, повышает его.

Чтобы избежать ненужных конфликтных ситуаций в условиях производства, надо постоянно совершенствовать систему управленческих отношений. Эффективна такая организационная структура, при которой руководителю подчинено не более трех—четырех подразделений, а низовые организации насчитывают не более семи—восьми человек. В западной литературе часто называется основной закон любого учреждения: сотрудник должен непосредственно подчиняться только стоящему на ступень выше и непосредственно руководить только стоящим на ступень ниже.

Какие действия должен предпринять руководитель, если конфликт в организации очевиден? Прежде всего вскрыть этот конфликт. Правильно оценить ситуацию. Отличить внешний повод от подлинной причины столкновения. Причина может быть не осознанной самими конфликтующими или сознательно скрываться ими, но она, как в зеркале,

отражается в тех средствах и действиях, которые каждый применяет для достижения своей цели. Необходимо понимать, насколько противоречивы интересы спорящих. Например, при всем желании невозможно работать на одном компьютере одновременно двум подразделениям. Это жесткий конфликт, где вопрос решается “либо-либо”. Чтобы нейтрализовать неудовольствие обойденного, надо дать ему возможность выиграть в другом. Зачастую интересы более совместимы, и можно путем “переговоров” найти вариант, частично удовлетворяющий обе стороны без победителей и побежденных.

Западные конфликтологи рекомендуют для эффективного управления конфликтным взаимодействием составлять картограмму конфликта.

При составлении картограммы сначала определяется суть проблемы конфликта, его природа. Далее выясняется, кто вовлечен в конфликт. В той мере, в какой вовлеченные в конфликт люди имеют какие-то общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно сгруппировать вместе. Затем определяются потребности и опасения каждого из участников конфликтной ситуации, связанной с данной проблемой. Графически отображая потребности и опасения, руководитель создает условия для более широкого набора потенциальных решений. Составление картограммы ограничивает дискуссию определенными формальными рамками, что обычно помогает избежать чрезмерного проявления эмоций.

Процесс управления конфликтом состоит из четырех этапов: институционализации, легитимизации, структурирования и редукции конфликта.

Институционализация конфликта — это устранение его стихийности, внесение в ситуацию определенных принципов и правил. Она позволяет сделать развитие конфликта предсказуемым, неинституционализированный конфликт часто сопровождается не поддающимся контролю взрывом недовольства. Проблема институциональной процедуры с точки зрения конфликтологии не сводится к форме этой процедуры, а предполагает наличие добровольного согласия, готовности людей соблюдать тот или иной порядок. Более того, если какое-то правило (норма) не отвечает некоторым реалиям (перестало быть легитимным), а другое, отвечающее новым условиям, не принято, то роль эффективной институциональной процедуры может выполнять и совершенно незаконный с точки зрения юриспруденции акт.

Легитимизация конфликта стимулирует добровольность желания выполнить предложенное решение.

Структурирование конфликтующих групп является еще одной важной ступенью управления конфликтом. Коль скоро управление предполагает деятельность, направленную на приведение несовместимых интересов в соответствие с некоторыми нормами, возникает необходимость постановки вопроса о носителях этих интересов. Когда наличие некоторого интереса фиксируется объективно, но его субъект неясен или распылен, говорить о близкой оптимизации конфликта не приходится. Напротив, в перспективе следует ожидать его обострения. Если же группы структурированы, появляется возможность изменения их силового потенциала. Это, в свою очередь, позволяет установить неформальную иерархию влияния в обществе, что объективно сдерживает эскалацию межгруппового конфликта. .

Количественные и качественные характеристики участников рано или поздно выявляются “сами собой”. Умелое же управление конфликтом может активизировать данный процесс и тем самым ускорить достижение конечного позитивного результата.

Последним, завершающим этапом управления конфликтом выступает редукция, т. е. последовательное ослабление его за счет перевода на другой уровень.

Следует подчеркнуть еще раз важность точного определения проблемы конфликта и того, насколько она затрагивает интересы каждого участника противостояния. Чтобы эффективно управлять развитием конфликта, необходимо с максимальной точностью составить его диагноз. Идеальным является восприятие конфликта таким, каков он есть на самом деле. Достижение соответствия между субъективной оценкой данного конфликта руководителем и состоянием объективного развития противостояния представляет собой серьезную задачу, решить которую практически бывает очень трудно.

Недооценка конфликта может привести к тому, что ;его анализ будет проведен поверхностно и высказанные на основе такого анализа предложения окажутся малопригодными. Недооценка конфликта может иметь объективные и субъективные причины. Объективные — зависят от состояния информационных и коммуникационных систем, а субъективные — от неспособности или нежелания отдельного человека соответствующим образом оценить возникшую ситуацию.

Вредна не только недооценка, но и переоценка существующего противостояния. В этом случае предпринимаются усилия гораздо большие, чем это действительно необходимо. Переоценка конкретного конфликта или перестраховка в отношении возможности конфликтного инцидента может привести к обнаружению конфликта там, где его в действительности нет. Это часто способствует искусственному порождению мнимых конфликтов или таких ситуаций, при которых люди начинают усматривать наличие конфликтов в несущественных противоречиях и спорах. Это приводит к отрицательным последствиям, порождает взаимное недоверие, подозрительность и т. п. В литературе и на практике получает все большее распространение метод анализа напряженности и прогноза конфликтов по измерению степени неудовлетворенности (условиями труда, быта, существующими отношениями, статусом и т. п.). Этот метод разработан социологами Нижнекамска и применялся сначала в химической промышленности для предупреждения руководителей, о возможных точках социального взрыва. Методологически это означает использование способа само отрицающего прогноза, т. е. прогноза, который, должен быть опровергнут практикой.

Неудовлетворенность — универсальный показатель конфликтности. Его важное достоинство- измеряемость. Безусловно, оценочную силу этот показатель имеет только в сочетании с другими признаками конфликта. Неудовле­творенность, определенная путем социологических опросов, сопоставляется с выявлением неблагоприятных, точнее плохих, условий жизни, объективно ставящих людей перед необходимостью сопротивления. Важную роль играют формы проявления неудовлетворенности. Если недовольство ограничивается разговорами между его носителями в узком кругу сослуживцев “в курилке”, то опасность возникновения конфликтов еще невелика. Другое дело, если поведен­ческая неудовлетворенность проявляется в неисполнении трудовых обязанностей, в обструкциях руководству, массовых увольнениях, забастовках и т. п. Показателем неудовле­творенности является также массовость охвата, т. е. реальное число людей, вовлеченных в конфликт.

Есть три основных способа, применяемых руководителем для преодоления конфликтной ситуации:

— воспитательное воздействие, убеждение конфликтующих в общности цели, доказательство взаимной выгоды от совместной работы, анализ причин конфликта с целью показать его несерьезность;

— разделение объекта спора. Уточнение границ полномочий, ответственности, компетенции. Поручение одному из конфликтующих решить другой, не менее важный вопрос, тогда как спорный вопрос решает второй участник конфликта. Передача спорного вопроса третьему лицу;

—— организационные мероприятия. Создание так называемого “организационного буфера”, устраняющего многие служебные контакты. Новое организационное звено создается также тогда, когда отсутствует инстанция, ответственная за спорный вопрос, или когда слишком жесткие требования к отдельным функциям не позволяют применить взаимоприемлемые решения. Как крайнее средство используется перемещение работников. Перемещать рекомендуется обоих работников, применяя этот способ только тогда, когда другие меры исчерпаны и каждый из конфликтующих действует убежденно и по существу в интересах коллектива.

Процесс управления конфликтом во многом зависит от позиции, которую занимает руководитель, от его собственных интересов, а также от того, к каким средствам он прибегает, чтобы не допустить разрастания конфликта. В выборе этих средств руководитель не всегда достаточно свободен. В его распоряжении могут быть весьма ограниченные возможности противодействия начавшемуся конфликту. По крайней мере, два обстоятельства рекомендуется учитывать практически в любой ситуации. Во-первых, реакцию, какую могут вызвать те или иные из предпринимаемых мер со стороны как непосредственных участников конфликта, так и сил, соблюдающих временный нейтралитет. Во-вторых, нормы морали, привычки и обычаи, господствующие в конкретной организации и регулирующие поведение людей в спокойной обстановке и в моменты конфликтов. Необходимо считаться с реальными возможностями, конкретной ситуацией и общественным мнением, избегать как слишком слабых, так и слишком сильных средств воздействия.

В мировой практике обычно проблема управления конфликтом решается руководителем не напрямую, а через посредников. К посредничеству чаще всего прибегают при регулировании конфликтов макро уровня. Роль третьей стороны в конфликте могут выполнять не только правительственные, но и любые другие учреждения, организации или отдельные лица. Опыт показывает, что удачно подобранный посредник может быстро урегулировать конфликт там, где без его усилий согласие между сторонами было бы невозможно. Очень часто роль третейского судьи в сложных социальных конфликтах на Западе с успехом выполняют лауреаты Нобелевской премии. Эта практика наглядно демонстрирует те высокие требования, которые предъявляются к личности посредника. В идеале он должен обладать международным авторитетом, безупречной нравственностью, быть политически нейтральным и профессионально компетентным, обладать высоким интеллектом.

Фигура посредника (медиатора) является ключевой в работе Федеральной службы посредничества и примирения США (ФСПП). За 50 лет работы на счету ФСПП более 511 тыс. разрешенных конфликтов. Рассмотрим функции медиатора: во-первых, он обеспечивает привлечение сторон к переговорам, а при тупиковой ситуации, когда стороны отказываются от встреч, осуществление контактов между ними; во-вторых, действуя как нейтральное лицо, медиатор должен снять или свести до минимума эмоциональное напряжение для обеспечения нормального хода переговоров;

в-третьих, на раздельных встречах медиатор побуждает конфликтные стороны к внимательной оценке новых предложений и альтернативных решений, в том числе выдвинутых самим медиатором, причем каждая из сторон по сути дела ведет переговоры с самим посредником, как бы представляющим другую сторону (медиатор старается указать на завышенные претензии каждого участника переговоров); в-четвертых, медиатор стремится найти такие решения, которые удовлетворили бы общественное мнение, складывающееся вокруг конфликта; в-пятых, если трудовой спор представляется неразрешимым, медиатор может предложить необходимую, по его мнению, альтернативу забастовке или локауту, к примеру, продлить срок действия прежнего договора, создать согласительный комитет для изучения фактологии конфликта, предложить в крайнем случае услуги арбитража.

# *Заключение.*

Итак, что хотелось бы отметить в заключении - работающие в организациях люди различны между собой. Соот­ветственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт оп­ределяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (лич­ность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с ин­тересами другой стороны. Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разре­шать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

# В среднем руководители тратят около 20% своего рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов. Чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо знать, какие конфликты бывают, как они возникают, и протекают, как эти конфликты можно устранить.

# *Список литературы:*

1. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2004.

2. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Науч. Редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 2000.

3.“Введение в общую теорию конфликтов.” Дмитриев А. В. , Кудрявцев В.Н, Кудрявцев С.Н. М., 2003.

4. “Психология управления : Учебное издание .” Самыгин С. И. Ростов на Дону : Изд. “Феникс” 2001.

5. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006.