Курсовая работа

Тема: Управление поведением в конфликтных ситуациях

Содержание

Введение

1. Теоретические основы управления конфликтами

1.1 Определение и характеристика конфликта

1.2 Конфликт как процесс

1.3 Типы конфликтов

2. Способы и методы поведения в конфликтных ситуациях

2.1 Характеристика ролевых конфликтов

2.2 Стили и стратегии поведения при конфликте

2.3 Методы разрешения конфликтов

2.4 Поведение и действия руководителя в конфликтных ситуациях

Заключение

Список литературы

# Введение

Изучение конфликта имеет большое значение для организационного поведения, так как развитие организации неизбежно связано с конфликтом. Решение проблем организационного поведения требует понимания причин и динамики развития конфликта. Тили и методы поведения в конфликтных ситуациях достаточно разнообразны, как разнообразны и методы управления конфликтом. Конфликты, связанные с трудовым поведением, составляют значительную часть всех конфликтов. Следовательно, тема моей курсовой работы является актуальной и важной. Так как любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен (исчерпан, пресечен или прекращен), ибо его последствия могут принести немалый ущерб.

Цель данной курсовой работы заключается в проведении теоретических исследований и изучении методов и стилей управления поведением в конфликтных ситуациях. Данная курсовая работа предусматривает решение следующих важнейших задач:

- теоретические исследования конфликтов и их типов;

- изучение стилей и стратегий поведения в конфликтной ситуации;

- изучение способов и методов разрешения конфликтов;

- анализ поведения и действий руководителя в конфликтных ситуациях.

В данной работе объектом исследования является поведение в конфликтных ситуациях. Предметом курсовой работы выступают подходы к управлению конфликтной ситуацией. Управление поведением в конфликтных ситуациях является важной задачей менеджеров предприятия. Исследователи отмечают разнообразие конфликтов, их не только негативные, но и позитивные последствия. Во многих ситуациях управленческой деятельности конфликт помогает выяснить истину и решить проблему. Поэтому полное отсутствием конфликтов в организации - невозможное явление (т.к. люди различаются по своему характеру, жизненному опыту, занимаемой позиции и т.д.).

# 

# 1. Теоретические основы управления конфликтами

# 1.1 Определение и характеристика конфликта

Приступая к исследуемой теме курсовой работы - управление поведением в конфликтных ситуациях, первоочередным шагом является определение сущности конфликта.

"Конфликт - столкновение двух или более разнонаправленных сил с целью реализации их интересов в условиях противодействия. Конфликт приносит не только вред. Он может прояснить отношения и способствовать прогрессу."

"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 организации конфликт всегда выливается в определенное поведение, действия, нарушающие интересы других."

"Конфликт представляет собой стихийно возникающее противостояние между различными сторонами, поведение лица, группы или организации, которое препятствует или ограничивает другого участника в достижении его целей."

Анализ экономической литературы, показывает, что 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.

Понятие "конфликт" является синонимом следующих понятий:

* спор, соперничество — дружеское соревнование или враждебная борьба за достижение цели;
* единоборство — вооруженный конфликт;
* борьба — столкновение индивидуальных соперников;
* скандал — публичное столкновение или шумная ссора.

В условиях совместной жизни, работы или схожего бизнеса интересы всех участников не могут быть все время согласованными. Основными точками рассогласования являются: интересы; цели; права; отсутствие баланса между правами и ответственностью.

Для конфликтов часто характерна неопределенность исхода, что обусловлено несовпадением интересов участников, их психологическими различиями, случайными обстоятельствами. Но тем не менее в ряде случаев последствия конфликтов прогнозируемы.

Обычно человек вступает в конфликт лишь в значимой для себя ситуации, когда не видит возможности ее изменить (иногда из солидарности). Но в большинстве случаев он старается не осложнять отношений и сохранять сдержанность.

Одни участники конфликта, преследуя свои цели, становятся деятельными его инициаторами, другие, имея интерес в том или ином исходе, морально, материально или организационно поддерживают одну из сторон, третьи занимают выжидательную позицию, четвертые, заинтересованные в завершении противостояния, делают для этого все возможное.

Конфликты могут разыгрываться внутри одной личности (психологические), а также между отдельными людьми, группами лиц или подразделениями (социальные). Социальные конфликты могут возникать между:

* персоналом (например, рабочими и менеджерами)
* группами лиц (например, между менеджерами различных отделов, рабочими и администрацией);
* структурами (например, между филиалами предприятия, между предприятием и внешней средой — банком, фискальными органами, органами власти, общественными организациями);
* разнородными участниками (например, забастовка энергетиков — конфликт работающих с руководством электростанции и Правительством РФ).

# 1.2 Конфликт как процесс

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 определённые 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 создашь 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 вторую фазу конфликта. Это событие или обстоятельство, которое служит толчком или поводом к столкновению. Оно может быть целенаправленно спровоцировано вили произойти в силу сложившихся обстоятельств, существовать реально или в воображений сторон.

Здесь противостояние становится открытым и выражается в различных видах конфликтного поведения, которое прямо или косвенно направлено на то, чтобы помешать оппоненту реализовать свои интересы. В результате происходит дальнейшее обострение конфликта .

Третьей стадией развития конфликта является кризис и разрыв отношений между оппонентами. Здесь происходит открытое противоборство, часто связанное с созданием для оппонента помех и причинением прямого или косвенного вреда. Конфликтные действия могут принимать следующие формы:

* бойкот (отказ или уклонение от действий в интересах соперников);
* саботаж (сознательное нанесение ущерба другим);
* травля (компрометация соперников путем замалчивания, отрицания, умаления их роли и достоинств);
* словесная агрессия (обвинения, оскорбления, неблаговидные оценки с целью дискредитации противников);
* массовые стихийные или организованные выступления (забастовки, митинги) и т.д.

Четвертая фаза - окончание конфликта. Результатом конфликта могут быть:

1. перестройка организации (изменение целей, структуры, системы управления, способов деятельности ит.п.);
2. распад или обновление коллектива;
3. кадровые перестановки;
4. поиск "козла отпущения" (одного или нескольких человек, на кого можно свалить вину за все проблемы и уволить, успокоив или запугав тем самым остальных).

1.3 Типы конфликтов

Причины конфликта не всегда поддаются логической реконструкции, ибо могут включать иррациональную составляющую, а внешние проявления часто не дают представления об их истинном характере. Причины, которые лежат в основе любого конфликта, могут быть организационными, производственными и межличностными.

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 не качественности 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 происходит 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."

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.

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.

В теории менеджмента существуют также следующие типы конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой и межгрупповой.

"Внутриличностный конфликт — своеобразная разновидность конфликта, которая как бы не соответствует данному выше определению конфликта. Но если работник получает противоречивые или взаимоисключающие задачи, то у него возникает внутренний конфликт.

Бывают и другие формы внутриличностного конфликта. 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 присущи психическое напряжение, эмоциональная неудовлетворенность, раздвоение личности (борьба мотивов) и т.п. Переживаемое тягостное эмоциональное состояние, раздражительность формируют почву для эмоционально взрыва, поводом к которому может послужить любой пустяк. Внутриличностный конфликт нередко является предвестником межличностного конфликта.

Межличностный конфликт — самый распространенный. 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.

"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:

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 дол жен 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 позиции 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."

Ярким примером межгруппового конфликта является конфликт между профсоюзом и администрацией.

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

Вопрос о причинах конфликта - один из важных и сложных, ибо часто на главную причину конфликта наслаиваются второстепенные, побочные и разобраться в проблеме бывает нелегко.

Всегда нужно искать подлинные, глубинные причины и не путать их с внешним поводом для конфликта. Позитивное разрешение конфликта предполагает выяснение того, чего хотят, добиваются участники конфликта.

Основные виды внутриличностного конфликта: мотивационный, нравственный, конфликт нереализованного желания, ролевой, адаптационный и конфликт неадекватной самооценки.

Из них наиболее распространенна форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы, или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями и ценностями.

2. Способы и методы поведения в конфликтных ситуациях

# 2.1 Характеристика ролевых конфликтов

Определенную сложность создает выявление и управление ролевым конфликтом, который возникает прежде всего в том случае, когда личность в организации получает несовместимые команды относительно соответствующего поведения.

"Роль — это то, что должен делать индивид для того, чтобы подтверждать свое право на какое-либо определенное положение в организации. Роль включает в себя отношения и ценности, а также характерные типы поведения. В организациях каждой должности соответствует определенная деятельность, которая определяет собой роль этой должности с точки зрения организации."

Организация разрабатывает функциональные обязанности, которые определяют деятельность человека, занимающего данную должность, и связь этой должности с другими должностями в организации. Как формальные (административные и оперативные), так и неформальные (по интересам и на основе дружбы) группы могут не иметь письменно установленных правил, но все же правила соблюдаются членами группы. Таким образом, имеются установленные статус иерархий и соответствующие роли, которые, являясь официальными или неофициальными, составляют неотъемлемую часть организации.

Каждый человек выполняет множественные роли, т.е. выполняемые одновременно, так как индивид занимает определенное место в различных организациях и группах. У каждой роли есть очертание, т.е. индивидуальные ожидания определенного поведения от человека в какой-либо определенной роли, поскольку большинство групп имеют собственные ожидания от роли.

Для индивида, играющего многие различные роли, каждая из которых имеет сложные очертания, характерна предельная сложность индивидуального поведения. Многочисленные роли и очертания роли представляют собой многочисленные концепции. Важность той или иной концепции определяется возможными трудностями той или иной специфической роли, особенно в организационных очертаниях. Это может часто приводить к противоречиям роли индивида.

Различные индивиды различно воспринимают поведение, связанное с ролью. В организационной структуре точность восприятия роли может иметь определенное влияние на деятельность. Но в организации может быть три различных восприятия одной и той же роли, которые могут очень сильно не совпадать и еще сильнее увеличивать возможность противоречия роли:

Восприятие организаций - положение, которое занимает индивид в организации, представляет собой сумму организационно определенных ролей личности, включающую в себя служебную инстанцию, связанную с занимаемым положением, власть, функции и обязанности этого положения, но все эти роли, как это определяется организацией, относятся к положению, а не к какой-либо личности;

Восприятие группы - восприятие роли развивается, что связывает индивидов с различными как формальными, так и неформальными группами, к которым они принадлежат, но с течением времени ожидания изменяются и могут совпадать или не совпадать с восприятием роли организацией;

Восприятие индивида - любой индивид, который занимает определенное положение в организации или группе, четко воспринимает свою роль, на его восприятие оказывают влияние его прошлое и социальная принадлежность, так как они влияют на основные ценности и отношения, с которыми индивид приходит в организацию, и на восприятие своей роли. В результате наличия многочисленных ролей и очертания ролей индивид может столкнуться со сложной ситуацией, когда его деятельность в одной роли мешает деятельности в других ролях. В качестве члена группы индивид испытывает сильнейшее давление отказаться от своего "я" и обязательств перед собой в обмен на внутри-групповую лояльность. Когда это происходит, индивид сталкивается с ситуацией, которая известна как ролевой конфликт.

Основные проблемы поведения личности в группах связаны с множественностью ролей и трудностями их совмещения при исполнении, что и приводит к ролевым конфликтам. Поэтому рассмотрим основные типы конфликтов, связанные с ролями личности в группе.

"Личностно-ролевой конфликт - конфликт между личностью и ролью. Он происходит тогда, когда требование исполнить роль угрожает базовым ценностям, потребностям личности. Например: когда от дисциплинированного работника ожидают нарушения трудового графика дисциплины или отдельных правил безопасности труда."

Внутриролевой конфликт. Роль, которую исполняет индивид, нередко представляет собой противоречивую систему, либо реально, либо в восприятии индивида. В первом случае причиной внутриролевого конфликта являются плохо продуманные и неясные должностные инструкции, во втором - недопонимание их со стороны самого работника в силу его слабой компетенции.

Поскольку достаточно трудно четко отделить одну роль от другой и одно ожидание от другого по их содержанию, обсуждаемый тип конфликта близок следующему типу.

Межролевой конфликт. Исполняя некоторые роли, индивид пытается соответствовать ожиданиям одних членов группы, но при этом вынужден нарушить ожидания других членов той же группы. То есть степень "ожидаемости" поведения данного индивида неодинакова для всех участников группы. В этом положении "между двух огней" часто оказываются члены недостаточно сплоченных групп и работники, совмещающие в одном лице различные организационные статусы.

Ролевые конфликты серьезно влияют на поведение индивидов в группе и их трудовые потенции, вызывая стресс. Менеджеру необходимо иметь начальные преставления об этих явлениях и вовремя принимать меры по устранению их причин.

# 

# 2.2 Стили и стратегии поведения при конфликте

В реальной жизни не так просто выяснить истинную причину конфликта и найти адекватный способ его разрешения.

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен (исчерпан, пресечен или прекращен), ибо его последствия могут принести немалый ущерб.

Это может быть достигнуто как усилиями самих оппонентов (односторонними, скоординированными или совместными), так и при активном участии третьей стороны (самого руководителя или посредника).

Правомерно говорить о трех моделях поведения участников конфликта:

* деструктивной, ориентированной на достижение личных преимуществ;
* конформной, связанной с односторонними или взаимными уступками (нельзя путать с неучастием или пассивным сопротивлением);
* конструктивной, предполагающей совместный поиск решения, выгодного для всех.

В этой связи интересны исследования К.У. Томаса и Р.Х. Килменна.

1.Наиболее типичным является стиль конкуренции, т.е. 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.

2.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:

Обе стороны имеют одинаково обязательные аргументы и обладают одинаковой властью; Удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение; Возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными; Компромисс позволит хоть что-то получить, чем все потерять.

3.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: Важнейшая задача - восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта; Предмет разногласия не важен для одного из участников; Добрые отношения более предпочтительны собственной точки зрения; У участника недостаточно 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".

4.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:

1. считает, что источник разногласий несуществен по сравнению с другими более важными задачами;
2. знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
3. обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом, и подчиненные могут сами урегулировать конфликт
4. хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
5. считает, что решить проблему немедленно опасно, так как открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию;
6. когда в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди - грубияны, жалобщики, нытики и т.п.

Если причины конфликта субъективны, такая стратегия благоприятна. Она дает возможность успокоиться, осмыслить ситуацию и прийти к выводу, что для противостояния нет основ, и сохранить на перспективу хорошие отношения. Если же конфликт объективен, то эта стратегия ведет к проигрышу участников, поскольку затягивается время, а причины, вызвавшие его, не только сохраняются, но и могут усугубиться. Но длительное сохранение ситуации может привести участников к поиску психологической разрядки, например к агрессии против посторонних лиц.

5.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.

6. В случае если ранг оказывается более высоким у заинтересованного оппонента, он пытается использовать для решения конфликта в свою пользу силовую стратегию. В этом случае слабая сторона оказывается в проигрыше ("примирение с тупиком"). Применение такой стратегии часто сопровождается запугиванием, шантажом, дезинформацией, провокациями и проч. Если это дает возможность обеспечить себе выгодную или, по крайней мере, непроигрышную позицию, речь идет о рефлексивной защите. Если другой стороне таким путем удается навязать принятие невыгодного для нее решения, речь идет о рефлексивном управлении конфликтом.

Поскольку обычно проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и неизвестно чем впоследствии закончиться. Таким образом, при проигрыше одного оппонента в перспективе выигрыша для другого, а следовательно для организации в целом, быть не может.

Но чаще конфликты не "саморазрешаются", и если их игнорировать, то разрастаются и могут разрушить организацию. Поэтому руководителям приходится брать ситуацию в свои руки, разрабатывать и реализовывать варианты управления ими.

Для этого можно использовать стратегии предупреждения и разрешения конфликта (последняя в зависимости от ситуации реализуется двумя способами - принуждением и убеждением).

7."Стратегия предупреждения конфликта представляет собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера."

Речь может идти об улучшении условий труда, справедливом распределении ресурсов, вознаграждения, изменении структуры организации, системы управления ею, введении дополнительных интеграционных и координационных механизмов, обеспечении строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций, норм поведения, служебной этики.

8. "Стратегия преодоления конфликта направлена на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти приемлемое решение, которое не только исключает чье-то поражение, но и указывает направление мобилизации социальной энергии."

Реализуя стратегию преодоления, руководитель овладевает обстановкой, показывает невозможность добиться путем конфликта желаемых целей, выясняет причины его возникновения, границы, позиции сторон (то, на чем они настаивают), интересы (чего стороны хотят добиться в итоге), общее в них и вместе с участниками пытается найти выход из сложившегося положения, хотя бы на основе компромисса. Если стороны не желают следовать разумным доводам, руководитель применяет административные меры. Для борьбы с интригами применяются более специфические методы. Например, лицам, занимающимся интригами, угрожают публичным разоблачением, но одновременно содействуют решению проблем, толкающих их к подобного рода действиям.

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.

# 

# 2.3 Методы разрешения конфликтов

Одна из сложнейших в практическом отношении задач, которая стоит перед руководителем, - разрешение конфликта. Здесь важны как многосторонние знания, так и опыт, мастерство, искусство находить нестандартные решения.

Важно сосредоточить внимание на управлении теми конфликтами, в которые руководство организации втягивается в силу складывающихся обстоятельств, ошибок управленцев или сбоев в работе. Такого рода конфликты должны разрешиться с минимальными потерями для организации.

"Управление конфликтами — это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений."

Разрешение конфликта возможно на двух уровнях:

* частичное, когда исключается только конфликтное поведение, но не устраняются глубинные психологические причины, внутренние побуждения к конфликту;
* полное, когда конфликт разрешается и на уровне реального поведения, и на психологическом (эмоциональном) уровне.

Так, если конфликтная ситуация преобразуется таким образом, что стороны вынуждены прекратить конфликтные действия, но у них сохраняется стремление достичь первоначальных целей, то конфликт разрешен частично. Обычно, вводя административные запреты и санкции, руководитель добивается лишь частичного разрешения конфликта.

Для успешного разрешения конфликтов руководителю прежде всего следует реалистически оценить конфликтную ситуацию, а это предполагает:

* различать повод конфликта и его причины;
* определить предмет разногласий (производство либо личные взаимоотношения конфликтующих сторон);
* уяснить мотивы вступления людей в конфликт. Для этого нужно знать жизненный путь работников, их взгляды и убеждения, основные интересы, запросы;
* определить направленность конкретных действий участников конфликта, имея в виду, что в средствах, используемых сторонами, отражаются мотивы участия в конфликте.

При управлении конфликтом основное внимание следует сосредоточить на предмете конфликта и позициях его участников, не делая акцента на их личностных особенностях; важно проявить беспристрастность, сдержанность, не делать преждевременных поспешных выводов.

Существует не один способ управления конфликтной ситуацией. Все способы можно разделить на две категории: структурные и межличностные. К структурным относятся:

* разъяснение требований к работе. Руководитель доводит их до подчиненных с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации; разъясняет, каких результатов ждут от каждого сотрудника и каждого подразделения; кто предоставляет и кто получает различную информацию, у кого какие полномочия и ответственность;
* координационные и интеграционные механизмы. Это означает установление иерархии полномочий, что упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный знает, чье решение он должен исполнять. Из средств интеграции используются межфункциональные группы, межотделские совещания. Такие промежуточные службы координируют работу взаимозависимых подразделений, между которыми назрел конфликт.
* общеорганизационные комплексные цели. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. При постановке комплексных целей направляются усилия всех участников на достижение общей цели, наблюдается большая слаженность в деятельности всего персонала.
* структура системы вознаграждений. Она должна быть такой, чтобы прежде всего поощрялись люди, вносящие свой вклад в достижение организационных комплексных целей, помогающие другим группам организации. Вознаграждения могут быть в оформлении премий, благодарности, признания или повышении по службе. Важно также, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Управление конфликтами включает и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций на основе учета психологии участников конфликта. К ним относятся беседа, убеждение, принципиальные переговоры, психотренинги и психотерапия.

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально психологические особенности участников конфликта, менеджер применяет различные способы, стили разрешения конфликтов, но стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным.

Вот некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:

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

# 2.4 Поведение и действия руководителя в конфликтных ситуациях

Существует несколько эффективных способов управления конфликтными ситуациями. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Не следует считать причиной конфликтов простое различие характеров, хотя, конечно, и оно может стать причиной конфликта в каком-то конкретном случае.

"Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения конфликта. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами. Управление конфликтами включает их предупреждение и конструктивное завершение."

Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Для того чтобы избежать конфликтов с сотрудниками и между сотрудниками, необходимо:

* в общении с подчиненными использовать спокойный тон и вежливость в сочетании с твердостью, не допускать грубости в обращении с сотрудниками, потому что грубостью нельзя добиться желаемого эффекта, наоборот, руководитель чаще всего получает отрицательный результат, так как подчиненный вместо работы зацикливается на обиде и переживаниях;
* ругать сотрудника за некачественную работу только с глазу на глаз, так как кулуарный разговор спасает его от позора, а взамен руководитель может рассчитывать на благодарность и заверения, что подобное больше не повторится; в противном случае сотрудник вместо того, чтобы исправлять ошибку, будет тратить время на переживания по поводу пережитого позора;
* хвалить сотрудника за качественную работу при всем коллективе, так как человеку всегда приятно, когда его усилия замечает руководитель, и тем более делает это при всех сотрудниках; в противном случае он станет считать, что его успехи никому не нужны, и в дальнейшем не будет стараться работать качественно;
* не допускать панибратства в отношениях с подчиненными, соблюдение субординации необходимо, иначе станет невозможно ничего потребовать от своих подчиненных;
* быть объективным по отношению ко всем сотрудникам, а это означает, что руководитель должен повышать или понижать в должности, штрафовать и увольнять сотрудников по справедливости, относясь ко всем сотрудникам одинаково (критерием для повышения может быть только стабильно успешная работа того или иного сотрудника, а для наказания — стабильно плохая), иметь любимчиков и нелюбимых сотрудников недопустимо, так как хорошо работающий сотрудник с "неудобным" характером лучше, чем плохо работающий подхалим;
* выступать в роли арбитра, а не адвоката одной из сторон, лучше всего объективно выслушать обе стороны, а затем принять объективное решение;
* быть вне конфликта, не участвовать в склоках и дрязгах, не передавать сплетни, так как, находясь вне конфликта, легче вовремя его ликвидировать;
* решительно пресекать склоки, сплетни и ябедничество, для чего можно на первый раз оштрафовать уличенного в этом сотрудника и строго предупредить его о недопустимости подобного поведения, а если это не поможет, то этого сотрудника нужно уволить, чтобы не создавать прецедентов; так же следует поступать и с теми, кто привык "выступать" по любому поводу, тем самым мешая работать другим;

• если примирение между двумя сотрудниками невозможно, не обходимо обязать их общаться по делу, так как работа не должна страдать из-за чьих-то эмоций.

Менеджеры должны тратить свое рабочее временя на улаживание конфликтов. Поскольку менеджеры неизбежно работают в условиях межгрупповых конфликтов, они вынуждены их улаживать. Неспособность делать это может привести к катастрофическим последствиям. Конфликты способны вызвать у сотрудников чувство отчуждения, снижать результативность работы и даже приводить к отставкам.

Руководитель должен помнить, что конфликты могут разрешаться через официальные органы третьей стороны. Третьей стороной может быть более крупная организация, которая просто приказывает прекратить конфликтное поведение под угрозой увольнения (как в случае запрещения правительством стачек и локаутов в трудовых спорах, которые угрожают национальным интересам), или же это могут быть посредники.

Менеджеры должны сознавать, что, так как причины конфликтов различны, способы их разрешения также различаются в зависимости от обстоятельств. Выбор подходящего способа разрешения конфликта зависит от многих факторов, включая причины его возникновения и характер взаимоотношений между менеджерами и конфликтующими группами. Меры по минимизации конфликтов включают: временные паузы и обдумывания перед действиями; меры по формированию доверия; усилия по пониманию мотивов конфликта; выслушивание всех заинтересованных сторон; поддерживание позиции равноценного обмена; деликатное обучение всех участников техникам работы с конфликтами; готовность признавать ошибки; поддерживание равного статуса всех участников конфликта.

Здесь не может быть жестких рекомендаций. Все зависит от характера того или иного конфликта, условий его протекания. Решений в конфликтах, как и результатов этих решений, бывает несколько, и все они могут быть правильными. Неважно, какое из них будет выработано, главное, чтобы оно в наибольшей степени удовлетворяло противоборствующие стороны. При этом следует помнить, что вмешательство в конфликт даже с самыми благими, намерениями непременно требует высокого уровня профессионализма, в противном случае можно лишь осложнить его.

Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей.

Заключение

Подводя итоги, можно сказать, что в общении с людьми и в деловых контактах возможно возникновению скрытых или явных конфликтов из-за непонимания истинных мотивов поведения. В контактах с людьми необходимо проявлять терпимость, сдержанность. Очень часто мотивы поведения совсем не те, которые можно приписать. Заносчивость и наглость могут скрывать под собой робость и застенчивость, уязвимость. Страх и беспокойство могут маскироваться под злостью и гневом. Плохое настроение может быть объяснено усталостью. Если в коллективе возник конфликт, не следует уходить от него. Очень важно уметь не переводить конфликтную ситуацию в конфликт, так как силовое воздействие обычно связано с эмоциональными переживаниями. Если же конфликтная ситуация уже успела перерасти в конфликт, то очень важно работать с эмоциональным настроем участников. Умение решать конфликты зависит от способности трансформировать взаимное представление участников из врагов в партнеров. Неумение разрядить конфликтную ситуацию, понять ошибки и просчеты может стать причиной постоянной напряженности. Нужно помнить, что конфликтом надлежит умело управлять до того, как он станет настолько сильным, что приобретет деструктивные свойства. Основная причина конфликта в том, что люди зависят друг от друга, каждому нужны сочувствие и понимание, расположение и поддержка другого, нужно, чтобы кто-то разделял его убеждения. Конфликт - это сигнал того, что произошло что-то неладное в коммуникациях между людьми либо появились какие-то существенные разногласия. У многих людей нет специальных навыков управления конфликтами, им нужны рекомендации и соответствующая практика. В порядке основных рекомендаций относительно поведения в конфликтных условиях можно указать на такие ориентиры, как:

* умение отличить главное от второстепенного. Казалось бы, чего проще, но жизнь показывает, что сделать это довольно сложно. Практически ничего, кроме интуиции, не может человеку помочь. Необходимо анализировать конфликтные ситуации, мотивы своего поведения, если пытаться понять, что действительно "вопрос жизни и смерти", а что просто собственные амбиции, и научиться отбрасывать несущественное.
* внутреннее спокойствие. Это такой принцип отношения к жизни, который не исключает энергичности и активности человека. Наоборот, он позволяет стать еще более деятельным, чутко реагировать на малейшие оттенки событий и проблем, не теряя самообладания даже в критические моменты. Внутреннее спокойствие — своего рода защита от всех неприятных жизненных ситуаций, оно позволяет человеку выбрать подобающую форму поведения;
* эмоциональная зрелость и устойчивость - по сути возможность и готовность к достойным поступкам в любых жизненных ситуациях;
* знание меры воздействия на события, означающее способность остановить себя и не "давить" или, наоборот, ускорить событие для того, чтобы "владеть ситуацией" и уметь адекватно реагировать на нее;
* умение подходить к проблеме с различных точек зрения, обусловленное тем, что одно и то же событие можно оценить по-разному, в зависимости от занятой позиции. Если рассматривать конфликт с позиции своего "Я", будет одна оценка, а если попытаться посмотреть на эту же ситуацию с позиции своего оппонента - возможно, все покажется иным. Важно уметь оценивать, сопоставлять, соединять разные позиции;
* готовность к любым неожиданностям, отсутствие (или сдерживание) предвзятой линии поведения позволяют быстрее перестроиться, своевременно и адекватно отреагировать на изменение ситуации;
* восприятие действительности такой, какая она есть, а не такой, какой человеку хотелось бы видеть ее. Этот принцип тесно связан с предыдущим, следование ему способствует сохранению психической устойчивости даже в тех случаях, когда все кажется лишенным внутренней логики и смысла;
* стремление к выходу за рамки проблемной ситуации. Как правило, все "неразрешимые" ситуации в конечном счете разрешимы, безвыходных ситуаций не бывает;
* наблюдательность, необходимая не только для оценки окружающих и их поступков. Многие ненужные реакции, эмоции и действия отпадут, если научиться беспристрастно наблюдать за собой. Человеку, умеющему объективно оценить свои желания, побуждения, мотивы как бы со стороны, гораздо легче управлять своим поведением, особенно в критических ситуациях;
* дальновидность как способность не только понимать внутреннюю логику событий, но и видеть перспективу их развития. Знание "что к чему приведет" предохраняет от ошибок и неправильной линии поведения, предотвращает формирование конфликтной ситуации;
* стремление понять других, их помыслы и поступки. В одних случаях это означает примириться с ними, в других — правильно определить свою линию поведения. Многие недоразумения в повседневной жизни случаются только потому, что не все люди умеют или же не дают себе труда сознательно поставить себя на место других. Способность понять (пусть даже не принимая) противоположную точку зрения помогает предвидеть поведение людей в той или иной ситуации;

• умение извлекать опыт из всего происходящего, т.е. "учиться на ошибках", причем не только на своих. Такое умение - учитывать причины прошлых ошибок и неудач — помогает избегать новых.

При этом всегда следует помнить: Не расширяйте зону конфликта; Предлагайте позитивные решения; Не используйте категоричных форм; Сокращайте число претензий; Жертвуйте второстепенным; Избегайте оскорблений.

Список литературы

1. Аширов Д.А. Организационное поведение: - М.: Проспект, 2006. — 360 с.
2. Аширов Д.А. Управление персоналом. - М.: Проспект, 2007. – 432 с.
3. Бухалков М.И., Управление персоналом на предприятии. – М.: Экзамен, 2005. – 320 с.
4. Вершигора Е.Е. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2003. - 364 с.
5. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2007. - 512 с.
6. Галенко В.П., Рахманов А.И., Страхова О.А., Менеджмент. – СПб.: Питер, 2003. – 229 с.
7. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 608 с.
8. Доблаев В.Л. Организационное поведение. – М.: Дело и сервис,2006. – 416 с.
9. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007. – 346 с.
10. Казначевская Г.Б., И.Н. Чуев, О.В. Матросова. Менеджмент. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007. – 378 с.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации, - М.: ИНФРА-М, 2007. - 638 с.
12. Красовский Ю.Д. Организационное поведении. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 511 с.
13. Огарков А.А. Управление организацией, - М.: Эксмо, 2006. – 512 с.
14. Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием). - М.: Экзамен, 2006. – 637 с.
15. Федосеев В.Н., Капустин С.Н., Управление персоналом организации. - М.: Экзамен, 2003 – 368 с.