Соликамский Государственный Педагогический Институт

Реферат по дисциплине «Управление педагогическими системами»

Тема: **Управление конфликтом**

Выполнил:

Проверил: Штибен В. К.

Соликамск

2005

**Оглавление**

Введение…………………………………………………………………….…….3

1. Понятие конфликта……………………………………………………………4
2. Причины конфликта………………………………………………………. …5

3. Типы конфликта…………………………………………………………….….7

4. Формы производственных конфликтов………………………………….…...9

5. Конфликт как процесс……..…………………………………………………..9

6. Управление конфликтной ситуацией…………………………………….….11

Заключение……………………………………………………………………….14

Список литературы………………………………………………………………15

Введение

То, что полностью контролируемо, никогда не бывает вполне реальным. То, что реально, никогда не бывает вполне контролируемым.

Кэтрин Хеймс

Чтобы выжить, организация должна сохранять равновесие под воздействием на нее внешней среды. Для этого организация развивает и сохраняет свои структуру и культуру. Однако решение только проблем структуры не является достаточным. Набор статусов и ролей составляет формальную организационную структуру. Однако не они определяют жизненный потенциал организации, а люди, занимающие эти должности и выполняющие эти роли. Сотрудники организации в различной степени проявляют свою индивидуальность в процессе выполнения работы. В результате не только проявляются разные стили в выполнении одной и той же работы, но и проявляются различные образцы отношений между людьми в организации.

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 носит действительно конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон 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.

**1. Понятие конфликта**

Жизнь организации, в том числе взаимоотношения руководителя и подчинённых, не протекает гладко. Здесь буквально на каждом шагу возникают большие и малые конфликты, которыми необходимо управлять.

Как у многих понятий в теории управления, у конфликта имеется множество определений и толкований. Здесь *конфликт* трактуется как отсутствие согласия между двумя сторонами или более, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает всё, чтобы принята была её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

В. А. Светлов определяет *конфликт* как такую разновидность структурного дисбаланса, которая означает неспособность сохранения системы в старом качестве, невозможность выполнения системой своего внутреннего предназначения, потерю системой устойчивости развития в прежнем направлении, на прежнем уровне.

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 по возможности избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение чётко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Эти подходы к эффективности организации в большой степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы в основном устранят условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно и нужно избегать. Они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже, может быть, 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. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, даёт дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т. д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также даёт 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 эти документы проходит до их фактического исполнения.

Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

**2. Причины конфликта**

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, представлениях и ценностях, манере поведения, уровне образования, а также плохие коммуникации.

**Распределение ресурсов.** Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограниченны. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достичь целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчинённому или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведёт к различным видам конфликтов.

**Взаимозависимость задач.** Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

**Различия в целях.** Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целям всей организации.

**Различия в представлениях и ценностях.** Представление о какой-то ситуации зависит от желания достичь определённой цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

**Различия в манере поведения и жизненном опыте.** Эти различия могут также увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. И вот такие ершистые личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

**Неудовлетворительные коммуникации.** Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Распрострнённые 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 возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчинённых точное описание должностных обязанностей.

**3. Типы конфликта**

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

и межгрупповой конфликт.

**Внутриличностный конфликт.** Одна из самых распространённых форм – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть из-за того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт связан с низкой степенью удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

**Межличностный конфликт.** Этот тип конфликта, возможно, самый распространённый.В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрения проекта. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с разными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

**Конфликт между личностью и группой.** Если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займёт позицию группы.

**Межгрупповой конфликт.** Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности и т. д.

По сфере возникновения и развития конфликты можно разделить на **деловые**, связанные с выполнением человеком должностных обязанностей, и **личностные**, затрагивающие неофициальные отношения.

По распределению между сторонами потерь и выигрышей конфликты можно разделить на **симметричные** и **асимметричные**. В первом случае они делятся примерно поровну; во втором одни выигрывают или теряют существенно больше, чем другие.

По своим последствиям конфликты бывают **конструктивными** и **деструктивными**. Конструктивные предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате чего устраняется сама их причина. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится деструктивным, сначала разрушая отношения между людьми, а затем дезорганизуя систему управления.

Выделяют **чувственный конфликт**, появляющийся в ситуации, когда у участников 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.

**4. Формы производственных конфликтов**

Производственные конфликты могут осуществляться в следующих основных формах: образование клик, забастовки, саботаж, интриги.

*Кликой* называется группа сотрудников, активно противопоставляющей себя официальной или поддерживаемой большинством линии. Их цель состоит в захвате реальной власти в организации либо упрочении своих позиций.

*Интрига* – это нечестное запутывание окружающих, чтобы вынудить их к действиям, выгодным инициаторам и нанесению ущерба тем, против кого она направлена. Орудием интриги является искажённая информация, которая распространяется через «третьи руки», очерняя или обеляя людей и их поступки.

*Забастовка* – это временное организованное прекращение работы с выдвижением совместных требований к администрации. Как правило, она заранее планируется, но при крайнем обострении отношений может вспыхнуть стихийно.

*Саботаж* всегда происходят в рамках буквы закона и характерен для бюрократических организаций. Правила, регламентирующие их деятель-ность, бывают порой настолько жёсткими, что продуктивная работа оказывается возможной только при их нарушении; неукоснительное же их исполнение её парализует. Работники обычно прибегают к этому методу, чтобы отстоять свои, законные, по их мнению, права.

**5. Конфликт как процесс**

Конфликт можно рассматривать в узком и широком смыслах. В узком – это непосредственное столкновение сторон. В широком – процесс, состоящий из нескольких этапов, где столкновение является лишь одним из них.

На первом этапе складывается *конфликтная ситуация*, то есть такое положение дел, при котором интересы сторон объективно вступают в противоречия друг с другом, но открытого столкновения ещё нет. Она может возникнуть как «по инициативе» сторон, так и без их участия, в том числе и быть переданной им «по наследству».

Элементами конфликтной ситуации являются её участники.

Главными из них являются противостоящие друг другу стороны, или оппоненты. Каждая сторона обладает определённой силой, статусом, материальными и информационными ресурсами.

Остальные участники могут выступать в роли подстрекателей, пособников, организаторов. *Подстрекатель –* это лицо, подталкивающее стороны к противоборству. *Пособник* содействует им советами, технической поддержкой (в групповых конфликтах обычно все члены группы становятся пособниками лидера); *организатор* планирует конфликт, но также не обязательно участвует в прямом столкновении.

Другим элементом конфликтной ситуации является *объект*, который чаще всего бывает неделим либо вообще, либо «по справедливости». Им обычно бывает дефицитный ресурс, которым единолично стремятся овладеть.

Несовпадение взглядов сторон на объект образует предмет конфликтной ситуации (напр., взаимное непонимание). Такого рода конфликтная ситуация является субъективной, в отличие от объективной, когда для столкновения всё же имеются основания.

Со временем конфликтная ситуация может исчезнуть (если перестанет существовать сам объект, породивший её); сохраниться в прежнем состоянии; трансформироваться в другую; обостриться под воздействием инцидента, то есть события или обстоятельства, послужившего толчком или поводом к столкновения сторон.

*Инцидент* представляет собой вторую фазу конфликта. Он представляет собой событие или действие одной из сторон, затрагивающее интересы другой. Инцидент даёт толчок к тому, что противостояние становится открытым и выражается в различных видах конфликтного поведения. Последнее имеет цель помешать противоположной стороне реализовать свои интересы.

Третьей фазой развития конфликта является *кризис* и разрыв *отношений между сторонами*. Здесь происходит их открытое противоборство, которое может проявляться в таких формах, как захват и удержание спорного объекта, прямое насилие над оппонентом, оскорбляющие действия.

Противоборство заканчивается быстрее при значительном перевесе сил одной из сторон. Но оно может стать затяжным с чередованием наступления и обороны, перемежаться с переговорами. Поэтому перемирие вовсе не означает *завершения конфликта.*

Последнее, то есть полное окончание конфликта по любым причинам, составляет содержание его четвёртой фазы. Конфликт может закончиться разрешением противоречий, перемирием, тупиком,перестройкой.

**6. Управление конфликтной ситуацией**

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

**Структурные методы**

Существуют четыре метода разрешения конфликта: это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

**Разъяснение требований к работе.** Один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, - это разъяснение того, 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 определены политика, процедуры и правила.

**Координационные и интеграционные механизмы.** Ещё один метод управления конфликтной ситуацией – это применение координационного механизма. Один из самых распространённых механизмов – цепь команд. В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие, как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания.

**Общеорганизационные комплексные цели.** Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух сотрудников или более, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели, - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

**Структура системы вознаграждений.** Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят 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.

Межличностные стили разрешения конфликтов

Индивиды, вступившие в межличностный конфликт, имеют пять возможных путей выхода из него.

Стиль, предполагающий **уход из 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 напряжённости и расстройства. В отдельных случаях попытка избежать конфликта может снизить его интенсивность. Однако игнорирование несогласия может вызвать ещё большее недовольство. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны.

Стиль **разрешения конфликта силой** характеризуется большой личной вовлечённостью и заинтересованностью в устранении конфликта, однако, без учёта позиций другой стороны.

Стиль **сотрудничества** отличается как высокой степенью личной вовлечённости в него, так и сильным желанием объединять свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая из сторон.

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. Данный стиль помогает в стремлении реализовать желания других.

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 идёт на определённые уступки. Компромисс широко используется в разрешении конфликта и те, кто его используют, оцениваются окружающими в целом благоприятно. Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явные преимущества.

### Заключение

Таким образом, конфликт как организационный процесс представляет собой сложное и динамичное явление. Конфликт может разворачиваться на различных уровнях: на уровне индивида, группы, организации. Для разрешения конфликтов разных уровней используются соответствующие им методы и стили. Для разрешения организационных конфликтов с успехом могут использоваться структурные методы.

Отметим ещё то, что фундаментальное значение конфликта состоит в том, что без данной формы существования ни одна система не способна изменить сколь-нибудь существенно сво качество, направление или уровень развития для того, чтобы реализовать свою главную цель.

Конфликт предоставляет необходимое условие появления, уничтожения, изменения, дифференциации живых систем, приобретения ими новых качеств; необходимое условие саморегуляции систем, относящееся к существенным параметрам их жизнедеятельности. Отсутствие конфликтов гарантирует только сохранение уже приобретённых качеств, что равносильно отрицанию самой сущности жизни.

##### Список литературы

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента.- М., 1996г.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник.- 3-е изд. - М.: Гардарики, 1999г.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М., 1997г.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1993г.
5. Светлов В. А. Конфликт: модели, решения, менеджмент. –СПб.:Питер,2005.