Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

"Российский государственный профессионально-педагогический университет"

Институт психологии

Кафедра психологии профессионального развития

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине:

###### Конфликтология в профессиональной деятельности

По теме: "Конфликты в организациях"

Екатеринбург

г.

Содержание

Введение

. Стили поведения и решения конфликтов

.1 Стили поведения в конфликтных ситуациях

.2 Решение конфликтов

. Основные виды конфликтов в организации

Заключение

Список использованной литературы

Введение

У каждого человека в жизни есть свои цели, связанные с различными областями приложения. Каждый стремится достичь чего-то своего или по-своему. Но часто люди, связанные узами совместной деловой активности сталкиваются в своих интересах, и тогда происходит конфликт, который - один из самых главных врагов менеджера, т.к. он дезорганизует людей, переводит их в эмоции, а не разум. Поэтому одна из функций менеджера, как человека, работающего с людьми, - предотвращение возникновения, сглаживание последствий конфликта, разрешение споров, умение подвести людей из вражды интересов к сотрудничеству и взаимопониманию. Но часто управленцы, которые не могут сосредоточиться в конфликтной ситуации, встать на объективную позицию, сами инстинктивно пытаются или предотвратить конфликт или отложить, что не дает полного решения проблем в деловом коллективе.

Большинство руководителей любых уровней управления на вопрос о том, как они относятся к конфликтам в организациях, ответят, что это плохо, нежелательно, это зло для руководителя. Давайте зададим себе вопрос: "Возможно ли развитие без борьбы противоположностей?" В жизни производственного коллектива конфликты - это отражение борьбы противоположностей на уровне личности, социальных групп, социума (коллектива) в целом. Поэтому правильнее было бы считать конфликт нормой производственных отношений.

Любая организация в своей жизнедеятельности связана с неизбежностью возникновения внутри нее различного рода конфликтов. Конфликт является естественным условием существования любого сообщества людей, источником и движущей силой развития этого сообщества. Такое восприятие конфликта дает возможность использовать его в качестве инструмента воздействия на развитие организации через изменение при необходимости ее культуры, структуры и создание, тем самым, условий для наиболее эффективной работы коллектива по достижению организационных целей.

Откуда же такая боязнь конфликтов? Очевидно, что от неумения разрешать конфликтные ситуации, предупреждать их возникновение. Руководитель рассматривает конфликт как стихийное бедствие вместо того, чтобы относится к этому явлению как к социальному бытию. Конфликт необходим для продвижения и отбора новаций, развития и движения организации вперед. Не менее 40% рабочего времени просто сжигается в конфликтах и спорах.

1. Стили поведения и решения конфликтов

.1 Стили поведения в конфликтных ситуациях

Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определённый стиль поведения, учитывая при этом ваш собственный стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта.

Всего стилей поведения в ситуациях разногласий, по мнению ученых (У. Томас, Р. Кильмен) пять: сотрудничество - оптимально почти всегда; компромисс - вполне приемлем в ряде случаев; избегание (уход) - рекомендован в случае неспровоцированных партнером "пожаров"; приспособление - возможно в тех случаях, когда оппонент действительно прав; соперничество (конкуренция) - наименее эффективный, но наиболее часто используемый способ поведения в конфликтах. Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти стили, но обычно он имеет приоритетные, закрепившиеся жизненными обстоятельствами стили. Основные стили поведения в конфликтной ситуации связаны с общим источником любого конфликта - несовпадением интересов двух и более сторон.

Ваш стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы (действуя пассивно или активно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально). Если ваша реакция пассивна, то вы будете стараться выйти из конфликта; если она активна, то вы предпримете попытки разрешить его. Такие оценки вы можете сделать для себя и для других участвующих в конфликте сторон.

Необходимо также проанализировать конфликтную ситуацию со стороны взаимодействия ее участников. Если вы предпочитаете совместные действия, то вы будете пытаться разрешить конфликт вместе с другим человеком или группой людей, которые в нем участвуют. Если же предпочитаете действовать индивидуально, то будете искать свой путь решения проблемы или путь уклонения от ее решения. Степень кооперативности в поведении также легко может быть оценена для вас и для других людей.

Если вы внимательно рассмотрите и примерите к себе различные стили, то вы можете узнать тот, к которому вы обычно прибегаете в конфликтных ситуациях; вы можете также определить и те стили, которыми обычно пользуются связанные с вами люди. Ниже кратко описан каждый из упомянутых стилей.

*Стиль конкуренции (соперничества)*. Человек, использующий стиль конкуренции, весьма активен и предпочитает идти к разрешению конфликта своим собственным путем. Он не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, но зато способен на волевые решения. При этом стиле свойственно стремление в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждение других людей принимать ваше решение проблемы.

*Стиль уклонения (ухода)*. Это второй из пяти основных подходов к конфликтной ситуации, реализуется тогда, когда вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от разрешения конфликта. Вы можете использовать этот стиль, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, когда вы не хотите тратить время и силы на ее решение или когда вы чувствуете, что находитесь в безнадежном положении.

Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда вы чувствуете себя неправым и предчувствуете правоту другого человека; ваш оппонент обладает большей властью; вы вынуждены общаться со сложным человеком; нет серьёзных оснований продолжать с ним контакты; вы не знаете, что предпринять, или принимать какое-то конкретное решение сейчас нет необходимости; для решения конкретной проблемы вы не располагаете достаточной информацией и т.д. Все это - серьезные основания для того, чтобы не отстаивать собственную позицию.

*Стиль приспособления*. Он означает, что вы, действуя совместно с другим человеком, не пытаетесь отстаивать собственные интересы. Этот стиль полезен в тех случаях, когда вы не можете одержать верх, поскольку другой человек обладает большей властью, ваш вклад не очень велик, и вы не делаете ставку на положительное для вас решение проблемы. Вы чувствуете, что, немного уступая, вы мало теряете. Или что в данных условиях надо несколько смягчить ситуацию.

*Стиль сотрудничества.* Следуя этому стилю, вы активно участвуете в разрешении конфликта и отстаиваете свои интересы, но стараетесь при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительной работы по сравнению с большинством других подходов к конфликту, поскольку вы сначала "выкладываете на стол" нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем обсуждаете их. Однако, если у вас есть время и решение проблемы имеет достаточно важное для вас значение, то это хороший способ поиска обоюдовыгодного результата и удовлетворения интересов всех сторон.

Для успешного использования стиля сотрудничества необходимо затратить некоторое время на поиск скрытых интересов и нужд для разработки способа удовлетворения истинных желаний обеих сторон. Раз вы оба понимаете, в чем состоит причина конфликта, вы имеете возможность вместе искать новые альтернативы или выработать приемлемые компромиссы.

*Стиль компромисса*. Вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их в оставшемся, другая сторона делает то же самое. Иными словами, вы сходитесь на частичном удовлетворении своего желания и частичном выполнении желания другого человека. Вы делаете это, обмениваясь уступками и торгуясь для выработки компромиссного решения.

Такие действия могут в некоторой степени напоминать сотрудничество. Однако компромисс достигается на более поверхностном уровне по сравнению с сотрудничеством; вы уступаете в чем-то, другой человек также в чем-то уступает, и в результате вы можете прийти к общему решению. Вы не ищете скрытые нужды и интересы, как в случае применения стиля сотрудничества. Вы рассматриваете только то, что говорите друг другу о своих желаниях.

Стиль компромисса наиболее эффективен в тех случаях, когда вы и другой человек претендуете на один и тот же объект, но знаете, что одновременно это невыполнимо.

Типичные случаи, при которых стиль компромисса наиболее эффективен: обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы; вы хотите получить решение быстро, потому что это более экономичный и эффективный путь; вас может устроить временное решение; вы можете воспользоваться кратковременной выгодой; другие подходы к решению проблемы оказались не эффективными; удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную цель; компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

Общий подход к управлению конфликтными ситуациями.

Для успешного разрешения конфликтных ситуаций необходимо учитывать следующие положения:

- следует понять и принять неизбежность встречи с конфликтными ситуациями в своей работе;

- постараться вычленить наиболее вероятные конфликтные ситуации и научиться заранее способам их решения;

осознать реальные причины таких ситуаций, увидеть трудности их разрешения и необходимость овладения способами их предупреждения;

участники конфликтов имеют различный ранг, чем и определяется их разное поведение в конфликте;

разница возраста и жизненного опыта участников разводит их позиции в конфликте.

.2 Решение конфликтов

Типы исхода конфликтных ситуаций:

Первый - уход от разрешения возникшего противоречия, когда одна из сторон, к которой предъявлено "обвинение", переводит тему разговора в другое русло. При этом "обвиняемый" ссылается на недостаток времени, несвоевременность спора, и "оставляет поле брани".

Уход как вариант исхода конфликта более всего свойственен для "мыслителя", который не всегда сразу готов к разрешению сложной ситуации. Ему необходимо время для продумывания причин и способов решения конфликтной задачи. Такой тип разрешения использует и "практик", добавляя при этом элемент взаимности обвинения. Но в общем "практику" более свойственна активность позиции, поэтому она чаще всего избирается в межличностных противоречиях.

Тактика ухода нередко обнаруживается у "собеседника", что объясняется основным его свойством - "сотрудничество при любых обстоятельствах". "Собеседник" лучше других понимает ситуацию взаимодействия. Он также более податлив в отношениях и общении, предпочитает уход от конфликта, нежели конфронтацию, и тем более принуждение.

Второй вариант исхода - сглаживание, когда одна из сторон либо оправдывает себя, либо соглашается с претензией, но только в данный момент. Оправдание себя полностью не решает конфликта и даже может усугублять его, так как внутреннее, мысленное противоречие усиливается.

Этот прием чаще всего использует "собеседник", так как для него предпочтителен любой, даже самый плохой, неустойчивый мир, чем самая "хорошая война". Конечно, это не означает, что он не может использовать прием принуждения ради сохранения взаимоотношений, но с целью устранения, а не усугубления противоречий.

Третий тип - компромисс. Под ним понимается открытое обсуждение мнений, направленных на поиск наиболее удобного для обеих сторон решения. В этом случае партнеры выставляют аргументы в свою и в чужую пользу, не откладывают решения на потом, и не принуждают в одностороннем порядке к одному возможному варианту. Преимущество этого исхода во взаимности равности прав и обязанностей и легализации (открытости) претензий. Компромисс при соблюдении правил поведения в конфликте действительно снимает напряженность или помогает найти оптимальное решение.

Четвертый вариант - неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, когда никто из участников не принимает во внимание позицию другого. Он обычно возникает, когда одна из сторон накопила достаточно мелких обид, собралась с силами и выдвинула сильнейшие аргументы, которые не сможет снять другая сторона. Единственным положительным моментом конфронтации является то, что экстремальность ситуации позволяет партнерам лучше увидеть сильные и слабые стороны, понять запросы и интересы друг друга.

Пятый вариант - самый неблагоприятный - принуждение. Это тактика прямолинейного навязывания того варианта исхода противоречия, который устраивает его инициатора. Например, начальник отдела, пользуясь своим административным правом, запрещает разговаривать по телефону по личным вопросам. Он будто бы и прав, но так ли уж универсально его право? Чаще всего к принуждению прибегает "практик" уверенный в своем абсолютном влиянии и власти над партнером. Конечно, такой вариант возможен между "собеседником" и "мыслителем", но совершенно исключается в отношениях двух "практиков". Обвиняемый "практик" скорее всего, использует в этом случае конфронтацию и только в крайнем случае уход, но только для того, чтобы "взять реванш" в другой раз".

Этот исход конфликта в некотором смысле действительно быстро решает и решительно устраняет причины недовольства инициатора. Но он самый неблагоприятный для сохранения отношений.

2. Основные виды конфликтов в организации

Основанием для типологии конфликтов выступают: цели участников конфликта, соответствие их действий существующим нормам, конечный результат конфликтного взаимодействия и влияние конфликта на развитие организации. В зависимости от характера влияния выделяются следующие типы конфликтов в организации: конструктивные, стабилизирующие и деструктивные. Стабилизирующие конфликты направлены на устранение отклонений от нормы и закрепление признаков устоявшейся нормы. Конструктивные конфликты способствуют повышению стабильности функционирования организации в новых условиях внешней среды за счет перестройки ее функций и структуры и установления новых связей. Деструктивные конфликты способствуют разрушению установившейся нормы и возвращению к старым нормам или углублению проблемной ситуации. Участники деструктивных конфликтов затрачивают свою энергию на то, чтобы контролировать друг друга или оказывать друг другу противодействие. Выделяются также конфликты деструктивно-ситуативные (его участники стремятся к личной выгоде) и деструктивно-тотальные (в которых участники добиваются престижа или власти). И в том и в другом случае стремления участников противоречат общим интересам коллектива, поскольку они добиваются своих целей средствами, неодобряемыми в обществе. конфликтный компромисс соперничество управление

Другой подход - это разделение конфликтов на деловые и эмоциональные. Но, во-первых, каждый конфликт сопровождается эмоциями. И, во-вторых, очень редко в организации люди конфликтуют только по тому, что не нравятся друг другу. Чаще они находятся в ситуации, которая их и сталкивает.

С точки зрения того, какие стороны вступают в противостояние, можно выделить следующие разновидности конфликтов:

1) горизонтальные конфликты развиваются между сотрудниками, которые принадлежат к одному уровню управления организации, то есть занимают приблизительно одно и то же место в организационной иерархии;

2) вертикальными являются конфликты, связывающие начальника и подчиненного или просто сотрудников, занимающих различные места в организационной иерархии;

) смешанные конфликты - это конфликты, сторонами в которых являются как сотрудники, находящиеся на разных ступенях иерархии, так и сотрудники, находящиеся на одной ступени иерархии. Другими словами, смешанный конфликт сочетает в себе признаки горизонтального и вертикального конфликтов.

Непосредственными участниками конфликта (оппонентами) внутри организации могут быть отдельные люди и группы. На этом сновании можно выделить следующие типы конфликта:

1) межличностный конфликт - это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей с различными чертами характера, взглядами и ценностями;

2) конфликт между личностью и группой, который возникает, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности или если личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы;

) межгрупповой конфликт, который также распространен, поскольку организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

Особо следует сказать о внутриличностном конфликте. Этот конфликт не соответствует определению, данному выше. Однако по своим последствиям он может быть даже более разрушительным, чем межличностный конфликт - конфликт в собственном смысле этого слова.

Внутриличностный конфликт - это внешний конфликт, перенесенный внутрь. В процессе развития человек принимает различные установки, которые исповедует его окружение. Поскольку человек общается с разными людьми, а к тому же не все люди ведут себя последовательно и непротиворечиво, рано или поздно может возникнуть ситуация, когда он столкнется с двумя противоречащими друг другу суждениями, которые он по той или иной причине склонен принять. Именно в этой ситуации и возникает внутренний конфликт. Иногда люди достаточно быстро справляются с этой проблемой, отвергая одну из точек зрения. Серьезные последствия это может иметь в том случае, если по каким-то причинам человек не может сделать этого. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Заключение

По большому счету, все разнообразие взглядов на конфликт можно свести к двум вариантам: конфликт - это явление негативное или это ресурс для развития. Наиболее распространенный научный подход состоит в понимании конфликта как "столкновения", "противоречия", "борьбы", "противодействия" личностей, сил, интересов, позиций по причине их противоположности, несовместимости и противостояния. При таком подходе конфликт - скорее явление негативное. В рамках этого взгляда понятия "управление конфликтом", "управление конфликтной ситуацией" трактуются скорее как манипулирование с целью получения для себя максимальной выгоды. В последнее время большинство социальных психологов склоняется к другому взгляду: конфликт - это "система отношений", "процесс развития взаимодействия". Причем развитие взаимодействия происходит именно из-за различий по интересам, ценностям или видам деятельности. Иными словами, конфликт - это процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различий. В рамках этого подхода профилактика конфликтов заключается в создании условий бескризисного и быстрого перехода от одной фазы к другой для всех потенциально возможных конфликтов. А управление конфликтом становится отдельной деятельностью по обеспечению развития конфликтного взаимодействия. Причем такого развития, чтобы был возможен переход от одной фазы конфликта к другой: от конфронтационной фазы через компромиссную к коммуникативной. При таком понимании конфликт становится естественным условием существования людей и превращается в инструмент развития организации.

Как бы мы ни учили людей общаться, какие бы тренинги по сплочению сотрудников и командообразованию ни проводили, как бы ни шлифовали должностные инструкции, в итоге приходим к пониманию, что конфликты в организации все равно неизбежны. Всегда были, есть и будут противоречия, как между отдельными людьми, так и подразделениями, которые рано или поздно приведут к конфликтам. И задача "руководить без конфликтов" - не более, чем миф. Получается, что конфликт - это естественное состояние для любой системы: личности, фирмы, страны или семьи. А задача специалистов - использовать внутреннюю энергию конфликта для продвижения вперед.

Список использованной литературы

1. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие - М.: ЗАО Бизнес-школа "Интел-Синтез". - 1999. - 352 с.

2. Столяренко Людмила Психология делового общения и управления: Учебник - изд. 5-е.