ГОУ ВПО АНХ

Калининградский филиал

Курсовая работа

Дисциплина: Управленческая психология

Тема: Методы управления конфликтами.

Выполнила:

Студентка 4 курса

Группа МТ

Специальность 080501

Букач Галина Александровна

Проверил:\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка: \_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата проверки:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Калининград 2008

Содержание.

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

I. Теоретический курс

1. Конфликт………………….…………………………………………………..……. стр.4
2. Источники конфликта ……………….…………………………………….….…… стр.7
3. Причины конфликтов ………………………………………………………..……. стр.9
4. Виды конфликтов ………………………………………………………..…..…… стр.11
5. Понятия о управлении конфликтами ……………………………………………стр.13
6. Внутриличностный метод управления конфликтом ……………………….……стр.15
7. Структурные методы управления конфликтом в организации ……………...….стр.17
8. Межличностные методы управления конфликтами в организации…………….стр.19
9. Переговоры ……………………………………...………………………………... стр.23
10. Рекомендации по управлению конфликтами …………….………………………стр.26
11. Последствия конфликтов ………………………………………………………... стр.27

II. Практический курс

1. Управление конфликтом руководителем, в стиле высокой заботе о производстве и низкой заботе о людях……………………………………………………………………….…. стр.29
2. Управление конфликтом руководителем, в стиле минимальной заботе о производстве и высокой заботе о людях ……………………………………………………… стр.31
3. Управление конфликтом руководителем, в стиле минимальной заботы о людях и производстве ………………………………………………………………….………..…….…. стр.33
4. Управление конфликтом руководителем, в стиле компромисса между заботы о людях и производстве…………………………………………………….………………...…... стр.35
5. Управление конфликтом руководителем, в стиле высокой заботы о людях и о производстве………………………………………………………………….…………………. стр.36
6. Методы, позволяющие снять напряжение ……………………………….….….. стр.37

##### Заключение ………………………………………………………………………...….………... стр.39

Список литературы …………………………………………………………………...………... стр.40

Приложение 1….………………………………………………………………………..……… стр..41

Приложение 2.…………………………………………………………………………..……… стр..42

Приложение 3.…………………………………………………………………………..……… стр..43

Приложение 4.…………………………………………………………………………..……… стр..44

Введение

***К****онфликты являются необходимым элементом и*

*единственной гарантией того,*

*что организация продолжает развиваться.*

*Всё новые идеи могут быть воплощены в жизнь*

*только путём конфликтов*.

М.Биркенбиль “Молитвенник для шефа”

На мой взгляд, в нынешнее время, тема моей курсовой работы весьма актуальна.

Не даром ведь, конфликтам, управлением их и связанными с ними проблемами менеджмента было посвящено множество работ различных исследователей.

*Например,* на вопрос: “Что такое конфликт?” имеется не менее сотни определений, а возможно и больше.

А, если вдуматься, то мир-это результат конфликтного взаимодействия и конфликт прорастает на мире и дружбе. Противоречия между людьми практически неизбежны в любой организации. Когда люди вместе работают, то причины для конфликтов возникают довольно часто. Обостряющие противоречия перерастают в конфликты.

Большинство людей фокусируются на конфликте, как на деструктивном явление. Отождествляют с насилием и агрессией. Видят в грязно-серой цвете.

Сегодняшние теоретики признают, что полное отсутствие внутри организации конфликта – условие не только невозможное, но и нежелательное.

Противоречивая функция конфликта заключается в том, что в любой организации, с одной стороны, конфликт является главным препятствием на пути реализации инноваций, с другой - история не дает примеров реализации новых идей без конфликтов. Именно, в конфликте человек задает вопросы и ищет ответы.

Ну, как и любая жизненная ситуация – конфликт - требует грамотное управления. Метод авось здесь не уместен. Ответственность доверена менеджеру, как человеку, работающему с людьми. Он должен уметь подвести людей из вражды интересов к сотрудничеству и взаимопониманию.

Но часто управленцы не могут увидеть причину конфликта. И начинают хаотично действовать в таких ситуациях, чётко не продумывая в свои шаги. Тактика действий их груба. Конечно, они могут усмирить на время конфликт, устраняя на своём пути видимые шероховатости. Это не есть сама суть. Действия эти подобны действиям нерадивого огородника, который борясь с сорняками на своих огороде, обрывает лишь ботву, оставив не тронутым корень. А ведь сорняк функционирует, хоть и трудно его найти. Так же обстоит дело и с неправильным управлением конфликта.

Поэтому, чтобы понять саму суть возникновения конфликтов и определить методы их предотвращения, я в данной курсовой работе попытаюсь раскрыть природу конфликтов в организациях, а так же описать методы управления.

Существует достаточно много методов управления конфликтами. Их можно разделить на несколько групп, каждая из которых имеет свою область применения. От эффективности управления конфликтом зависит многое: размер дисфункциональных последствий, устранение или сохранение причин конфликта, возможность последующих конфликтов и пр.

**Глава I . Теоретический курс**

**Конфликт?**

Самое общее определение **конфликта** (*от лат. Conflictus -столкновение*) – столкновение противоречивых или несовместимых сил. Более полное определение, *конфликт* - противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами. В конфликте каждая из сторон делает всё, чтобы была принята только её точка зрения.

Конфликт- это факт человеческого существования. Многие люди воспринимают историю человечества как бесконечную повесть конфликтов и борьбы. Нигде конфликты не проявляются столь очевидно, как в мире бизнеса. Существуют конфликты между фирмами, компаниями, ассоциациями, в пределах одной организации и т.п.

В приложении 1 схема а можно посмотреть принципиальную схему конфликта.

Признаком назревающего конфликта в коллективе может стать увеличение потерь рабочего времени, снижение производительности труда и качества продукции, что, в конечном счёте, приводит к убыткам. Свидетельством зреющего конфликта является так же ослабление трудовой дисциплины. Кроме того, нарушается устойчивость внутренней среды предприятия, девальвируется установившиеся служебные и личные отношения между сотрудниками. Это проявляется в том, что задачи, решаемые коллективом, перестают быть общими; каждый сотрудник стремится изолироваться от других, трудится сам по себе; взаимопомощь между работниками не поощряется; люди не доверяют друг другу, становятся замкнутыми. В межличностных взаимоотношениях подчёркиваются недостатки в работе коллег, преобладают негативные факты; постоянно происходит выяснение отношений между людьми, притом порой в оскорбительной форме. Какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджер должен проанализировать его, понять и уметь управлять им.

Основными элементами конфликта является конфликтная ситуация и инцидент.

Это можно представить в виде формулы:

# Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт

# В более наглядном виде я графически изобразила основные элементы конфликта в приложении1 схема б.

Рассмотрю суть входящих в формулу составляющих.

**Конфликтная ситуация** – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Конфликтная ситуация предполагает наличие объекта конфликта и его участников (субъектов конфликта). Объектом конфликта способствующего возникновению и развитию конфликтной ситуации, могут быть власть, ресурсы, слава и т.д.

Важным условием существования конфликтной ситуации является неделимость объекта конфликта.

*Например*, скрытая или явная борьба за более престижную должность становится источником конфликта между рабочими.

Участники конфликта стремятся достигнуть собственных целей, видя в оппоненте (возражающий, противник в споре) препятствие, которое необходимо преодолеть. Для этого, в конечном счете, используется конфликт как способ, так или иначе устраняющий преграду.

Конфликтная ситуация- это диагноз болезни под названием \*конфликт\*. Только правильный диагноз даёт надежду на исцеление.

**Инцидент**-это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Инцидент может произойти как по инициативе оппонентов, так и независимо от их воли и желания вследствие каких-либо обстоятельств.

**Конфликт**- это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций

*Например,* Между двумя сотрудниками не сложились отношения. В разговоре между собой один употребил какие-то неудачные слова. Второй обиделся, хлопнул дверью и написал жалобу на первого. Вышестоящий руководитель вызвал обидчика и заставил его извиниться. “Инцидент исчерпан”, - заявил руководитель удовлетворенно, имея в виду, что конфликт разрешен.

Если обратится к формуле конфликта, то можно сделать вывод, что конфликт здесь - жалоба; конфликтная ситуация – не сложившиеся отношения между сотрудниками; инцидент - случайно сказанные неудачные слова. Заставив извинится, руководитель действительно исчерпал инцидент.

А конфликтная ситуация? Она не только осталась, но и усугубилась. Действительно, обидчик не считал себя виновным, но должен был извиниться, отчего антипатия его к пострадавшему только увеличилась. И тот, в свою очередь, понимая фальшивость приносимого извинения, не улучшил своего отношения к обидчику.

Таким образом, своими формальными действиями руководитель не разрешил конфликт, а только усилил конфликтную ситуацию (не сложившиеся отношения) и тем самым увеличил вероятность новых конфликтов между этими работниками.

Поэтому, менеджеру нужно не столько опасаться развития конфликтной ситуации, сколько понимать источники и причину её возникновения

**Источники конфликтов**

Источниками конфликтов являются люди, поскольку среди них наблюдается огромное разнообразие потребностей, точек зрения, привычек, жизненных приоритетов и целей. По мнению специалистов понятие “психически здоровый человек” весьма условно.

Среда обитания, особенно в крупных мегаполисах, в которых приходится жить людям, напряжённый ритм работы, реальная угроза безработицы и другие причины могут создавать неблагоприятный фон для существования. Это порой негативным образом сказывается на внутреннем состоянии человека. Важно, чтобы менеджер понимал, что среди его подчиненных могут быть так называемые “трудные” люди.

Из числа конфликтных личностей можно выделить 6 характерных типов:

**“Демонстративный”.**

Характеризуются стремлением быть всегда в центре внимания, пользоваться успехом. Даже при отсутствии каких-либо оснований могут пойти на конфликт, чтобы хоть таким способом быть на виду.

**“Ригидный”.**

Люди, принадлежащие к этому типу, отличаются честолюбием, завышенной самооценкой, нежеланием и неумением считаться с мнением окружающих. Раз и навсегда сложившееся мнение ригидной личности неминуемо приходит в противоречие с изменяющимися условиями и вызывает конфликт с окружающими. Это те люди, для которых “если факты нас не устраивают – тем хуже для фактов”. Поведение их отличается бесцеремонностью, переходящей в грубость.

**“Неуправляемые”.**

Люди, относящиеся к этой категории, отличаются импульсивностью, непродуманностью, непредсказуемостью поведения, отсутствием самоконтроля. Поведение – агрессивное, вызывающее.

**“Сверхточные”**

Это добросовестные работники, особо скрупулёзные, подходящие ко всем с позиции завышенных требований. Всякого, кто не удовлетворяет этим требованием (а таких большинство), подвергают резкой критике. Характеризуются повышенной тревожностью, проявляющейся, в частности, в подозрительности. Отличаются повышенной чувствительностью к оценкам со стороны окружающих.

“**Рационалисты”**

Расчётливые люди, готовые к конфликту в любой момент, когда есть реальная возможность достичь своих личных (карьеристских или меркантильных) целей. Долгое время могут исполнять роль беспрекословного подчинённого, например, до тех пор, пока не “закачается кресло” под начальником. Тут-то рационалист и проявит себя, первым предав руководителя.

**“Безвольные”**

Отсутствие собственных убеждений и принципов может сделать безвольного человека орудием в руках лица, под влиянием которого он оказался. Опасность этого типа происходит из того, что чаще всего безвольные имеют репутацию добрых людей, от них не ждут никакого подвоха. Поэтому выступление такого человека в качестве инициатора конфликта воспринимается коллективом так, что его “устами глаголет истина”

Важным моментом в предотвращении конфликтных ситуаций является учёт психологической совместимости сотрудников. Как показывают исследования, большинство межличностных конфликтов происходит оттого, что вместе работают люди, которые по характеру несовместимы. Это определяется темпераментом личности. В нём выражаются такие врождённые особенности человека, как скорость психических процессов, степень эмоциональной возбудимости, проявляющейся в различной интенсивности внешнего выражения эмоций. Основные четыре типа темпераментов выделил ещё Гиппократ: сангвинический, флегматический, холерический и меланхолический.

**Причины конфликтов.**

Зарубежные специалисты по менеджменту выделяют несколько основных причин конфликтов: ограниченность ресурсов; взаимозависимость задач; различия в целях; различия в представлениях и ценностях; различия в манере поведения и жизненном опыте; неудовлетворительные коммуникации.

**Ограниченность ресурсов.** Материальные, трудовые и финансовые ресурсы всегда ограничены. Задачей руководства является оптимальное распределение ограниченных ресурсов между различными структурными подразделениями предприятия. Однако сделать это достаточно трудно, так как критерии распределения обычно достаточно условны. В этой ситуации выделить больше ресурсов какому-то менеджеру, группе или рядовому сотруднику означает обделить других. Таким образом, ограниченность ресурсов и необходимость их распределения неизбежно ведут к различного рода конфликта.

**Взаимозависимость задач.** Все организационные системы состоят из взаимозависимых элементов, т.е. работа одного сотрудника или коллектива зависит от работы другого сотрудника или коллектива. Если одно подразделение или отдельный сотрудник работают несоответствующим образом, взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

**Различия в целях.** Обычно в организационных структурах по мере их роста и развития наблюдается процесс специализации, т.е. деятельности в какой-либо узкой сфере. В результате прежние структурные подразделения делятся на более мелкие специализированные единицы. Это увеличивает вероятность конфликтов, которые происходят потому, что такие структуры сами формируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, нежели выполнению целей всей организации.

**Различия в представлениях и ценностях.** В действительности человек в первую очередь стремится принимать во внимание те обстоятельства, которые благоприятны для его личных потребностей или для коллектива, в котором он трудится. Правило здесь простое: иметь право - не значит делать. Необходимо обязательно учитывать привходящие обстоятельства.

**Различия в манере поведения и жизненном опыте***.* Люди существенно отличаются друг от друга. Встречаются люди излишне агрессивные, авторитарные, безразличные по отношению к другим. Именно такие люди чаще провоцируют конфликт. Различия в жизненном опыте, образовании, стаже работы и возрасте увеличивают возможность возникновения конфликта.

**Неудовлетворительные коммуникации.** Коммуникации, являясь средством передачи информации, могут стать причиной конфликта. Это наблюдается, например, когда одни и те же слова могут иметь различное значение для разных людей.

Возникновению конфликта способствуют информационные перегрузки, плохая обратная связь, искажение сообщений. Особую остроту конфликт может приобрести в случае появления в коллективе сплетен. Сплетни - это всегда негатив и очернение, а поэтому и благоприятная среда для серьёзных конфликтов. Они могут действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или коллективу в целом понять реальную ситуацию. К другим распространенным проблемам передачи информации, вызывающим конфликт, можно отнести недостаточно чёткие критерии качества продукции, отсутствие или низкий уровень разработки должностных обязанностей сотрудников закрепленных за подразделениями функций, а также предъявление менеджером сотруднику взаимоисключающих требований к работе.

## Виды конфликтов

Для того, чтобы рационально управлять конфликтами необходимо понимать разнообразие их природы.

Простейшая классификация может выглядеть следующим образом (приложение 2 схема а)

**Функциональный и эмоциональный конфликт.** Хотя слово “конфликт” имеет негативный оттенок, оптимальный уровень противоречий в организации способен обеспечить реальные преимущества и способствовать новаторству; здоровые разногласия полезны для организации.

*Например,* вполне конструктивные дискуссии могут происходить между теми, кто отвечает за снижение затрат. Такой конфликт считается функциональным. Эмоциональный конфликт обычно сопровождается деструктивным (разрушительным) разногласием. Соответственно, полезно стимулировать функциональные конфликты и разрешать эмоциональные.

**Межличностный конфликт.** Обычно вспыхивает между двумя и более индивидуумами и обусловлен столкновением личностей и неспособностью эффективно осуществлять коммуникацию. Конфликты могут возникать, когда люди не симпатичны друг другу, отсутствия доверия между сторонами или существуют различные точки зрения. В “сердцевине” межличностных конфликтов кроется гнев. Его не стоит отрицать – он может оказаться здоровым явлением в разумных пределах. Стороны должны “выпустить пар”, прежде чем столкнуться друг с другом.

**Межгрупповой конфликт.** Наиболее частой его причиной становится недостаток ресурсов; при их распределении возникает почва для конфликта. Источник проблемы может быть также во взаимозависимости задач и несовместимости целей.

**Конфликт между личностью и группой.** Проявляется, если эта личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы.

**Внутриличностный конфликт.** Он возникает когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, руководитель отдела продажи может потребовать, чтобы его сотрудник всё время находился на рабочем месте и “работал” с клиентами. Позже руководитель уже выражает недовольство тем, что сотрудник тратит слишком много времени на клиентов и не занимается сортировкой товара.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Например, подчиненный планировал в субботу, в свой выходной, какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил, что он в связи с производственной необходимостью должен работать в субботу. Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку.

Кроме того, конфликты могут быть: скрытыми и открытыми.

**Скрытые конфликты** затрагивают обычно двух человек, которые затрагивают обычно двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них “сдают” нервы, скрытый конфликт превращается в *открытый.* Различают также *случайные*, *хронические* и *сознательно провоцируемые* конфликты.

Как разновидность конфликта выделяют и *интригу*. Под интригой понимается намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое вынуждает коллектив или личность к определённым поступкам и этим наносит коллективу и личности ущерб. Интриги, как правило, тщательно продумываются и планируются, имеют свою сюжетную линию.

Данная классификация не отражает всех конфликтных ситуаций. Но для менеджера, прежде всего, нужно определить, с каким видом конфликта он столкнулся. После чего можно задуматься о технологиях дальнейших действий.

**Понятие об управлении конфликтами.**

**Управление конфликтами -** это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Для успешного управления крайне важно понимание и признание конфликта закономерным явлением в обществе. Более того, необходимо понимать, что конфликт является движущей силой развития, как небольшой организации, так и общества в целом. Здесь очень важным шагом со стороны руководителя является признание возможности активного и позитивного воздействия на конфликт. Такой подход расширяет и углубляет отношение к конфликтам, эта проблема становится многоплановой. Понятие "управление конфликтом" и выражает сущность того, как необходимо действовать в отношении конфликтных явлений.

Существует несколько точек зрения у менеджеров на конфликт:

*1.Как иррациональной, разрушительной стихии.*   
Отношение к конфликту отрицательное, так как в нем нет в ничего хорошего. Теряется здоровье, отношения с самыми близкими людьми, возможен уход с работы и т. п.

Образ конфликта – “Ураган”, “Цунами”, “Неуправляемая стихия”  
*2. Как к одному из рациональных способов диагностики.*

Отношение к конфликту положительное, т. к. он позволяет увидеть то, что невидимо вне его, испытать коллектив на прочность, ясно увидеть своих и чужих. Конфликты напрямую связаны с развитием. Образ конфликта – “Экстрим”  
*3. Как к ситуации проигрыша или выигрыша.*

Отношение к конфликту зависит от личных потерь или приобретений: если первое — то плохое отношение, если второе — то отношение хорошее. Образ конфликта – “Вулкан” При выбросе вулканической смеси можно обнаружить крупицы драгоценных металлов. Если они достанутся самому субъекту — то отношение к конфликту будет хорошее, если кому-то другому — то плохое.

Конкретное содержание полученного ответа зависит от практического опыта людей, а поскольку опыт каждого человека субъективен, то и отношение к конфликту зачастую носит субъективный характер. Подобная позиция в личной жизни механически

В зависимости от точки зрения на конфликт, которой придерживается менеджер, и будет зависеть процедура его преодоления.

Существующие методы управления конфликтами, можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

* Внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;
* Структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;
* Межличностные методы и стили поведения в конфликте;
* Переговоры.

**Внутриличностный метод управления конфликтом.**

Он заключаются в умении правильно организовать своё собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека.

Некоторые авторы предлагают использовать способ “*Я - высказывание*”, т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так чтобы другой человек изменил своё отношение.

Этот способ помогает человеку удержать свою позицию, не превращая другого в своего врага.

“Я - высказывание” может быть полезно в любой обстановке, но оно особо эффективно, когда человек рассержен, раздражён, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного метода требует навыков и практики, но это бывает оправданным в дальнейшем.

Этот метод управления конфликтом построен так, чтобы позволить высказать личности своё мнение о создавшейся ситуации, выразить своё пожелания. Он особенно полезен, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял этот негативно и перешёл в атаку.

*Например,* придя утром на работу, вы обнаруживаете, что кто-то передвинул всё на вашем столе. Вы хотите, чтобы больше этого не повторилось, но портить отношения с сотрудниками нежелательно. Вы заявляете: “*Когда мои бумаги передвигают на моём столе, мне это не нравится. Мне хотелось бы в будущем находить всё, как я оставляю перед уходом*”.

Компоновка заявления от “я” состоит из:

* События;
* Реакций индивида;
* Предпочитаемого исхода для личности.

***Событие*.** Создавшаяся ситуация с учётом применяемого метода требует краткого объективного описания без использования субъективных и эмоциональных выражений.

Можно, например, начать фразу так: “Когда на моём столе разбрасывают мои вещи…”, “Когда на меня повышают голос…”, “Когда мне не говорят, что я был вызван к начальнику … ”.

***Реакция индивида.*** Чёткое высказывание, почему Вас раздражают именно такие поступки окружающих, помогает им понять Вас, а когда Вы говорите от “Я”, не нападая на них, то такая реакция может подтолкнуть окружающих на изменение своего поведения.

Реакция может быть и эмоциональной, например: “…я обижен (а) на Вас”, “…я буду считать, что меня Вы не понимаете”, “…я решаю всё делать сам (а)”

***Предпочитаемый исход события.*** Когда индивид высказывает свои пожелания об исходе конфликта.

Правильно составленное “Я - высказывание” считает то, в котором пожелания индивида не сводятся в тому, чтобы партнёр сделал только выгодное для него, подразумевает возможность открытия новых вариантов решений.

### Структурные методы управления конфликтом в организации.

**Структурные методы управления конфликтом**, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д.

К таким методам относятся:

* Разъяснение требований к работе;
* Координационные и интеграционные механизмы;
* Общеорганизационные цели;
* Система вознаграждений.

*Разъяснение требований к работе* является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов.

Каждый специалист должен чётко предоставлять, какие результаты от него требуются, в чём состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления.

*Координационные и интеграционные механизмы* представляют собой использование структурных подразделений в организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними.

Один из самых распространённых методов. 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. Этот метод 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.

*Например*, когда в одной из компаний назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями – отделом сбыта и производственным отделом – то была организована промежуточная служба, координирующая объёмы заказов и продаж.

*Общеорганизационные цели.* Данный метод предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

Идея, лежащая в основе этой методики - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

*Например*, компьютерная компания «Apple» всегда раскрывает содержание комплексных общеорганизационных целей, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала.

*Система вознаграждений*. Стимулирование может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией, при грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать конфликтов.

Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должно вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных групп или лиц.

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 методы управления конфликтами в организации.**

**Межличностные методы управления конфликтами**. При создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

К.Томас и Р.Килменн выделили следующие пять основных методов управления конфликтом:

1. Уклонение;
2. Противоборство;
3. Уступчивость;
4. Сотрудничество;
5. Компромисс.

Основу классификации составляют два независимых параметра:

1. Степень реализации собственных интересов, достижения своих целей;
2. Уровень кооперативности, учёта интересов другой стороны.

Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса - Килменна, позволяющую проанализировать конкретный конфликт и выбрать рациональную форму поведения. (Приложение 2 схема б)

Рассмотрю их более подробно:

1. ***Уклонение*** (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью). Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора.

Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения.

Такое поведение возможно, если исход конфликта для индивида не особенно важен, либо, если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участника, либо у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

2. ***Противоборство*** (конкуренция) – высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью.

Характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применением власти, принуждения, других средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от него.

Противоборство предполагает восприятия ситуации как победу или поражение, занятие жёсткой позиции. Заставить принять свою точку зрения любой ценой.

3. ***Уступчивость*** (сглаживание, приспособление) - слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью.

Действия, которые предпринимаются при такой стратегии, направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, на обеспечение удовлетворенности другого путём сглаживания разногласий, с готовностью ради этого уступить, пренебрегая своими интересами.

Такое поведение используется, если ситуация не особо значима.

Эта стратегия предполагает стремление поддерживать другого, не задевать его чувства, учитывать его аргументы. Девиз: “*Не стоит ссориться, так как все мы одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать*”.

4. ***Сотрудничество*** - высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью.

Здесь действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания других в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Действия направлены на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чём-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных “средних” решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает.

Данная форма требует продолжительной работы и участия всех сторон.

Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех важное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

Среди большей части руководителей существует убеждение, что даже при полной уверенности в своей правоте лучше не ввязываться в конфликтную ситуацию вообще или отступить, чем вступить в откровенную конфронтацию. Однако, если речь идёт о деловом решении, от правильности которого зависит успех дела, подобная уступчивость оборачивается ошибками в управлении и другими потерями.

Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надёжные результаты.

5.**Компромисс.** Характеризуется действиями участников направленные на поиски решения за счёт взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обще стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.

Тот, кто пользуется данным стилем, не старается добиться своей цели за счёт других, а скорее ищет наилучший вариант решений конфликтной ситуации.

Приведу некоторые предложения по использованию этого стиля при разрешении конфликтов:

а) определите проблему;

б) после того как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон;

в) сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;

г) создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние на обмен информацией;

д.) во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

По мнению специалистов в области управления, выбор стратегии компромисса – оптимальный путь к ликвидации противоречий.

Стили *уклонения*  и *уступчивости* не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта.

При *противоборстве* и *сотрудничестве* конфронтация является необходимым условием выработки решения. Учитывая, что решение конфликта предполагает устранение причин, его породивших, можно сделать вывод, что только стиль *сотрудничества* реализует данную задачу полностью.

При *уклонении*  и *уступчивости* решение конфликта откладывается “надевая маски”, а сам конфликт переводится в скрытую форму.

*Компромисс*  может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как остаётся достаточно большая зона взаимных уступок, а полностью причины не устранены.

В некоторых случаях считается, что конфронтация в разумных контролируемых пределах более продуктивна с точки зрения решения конфликта, чем сглаживание, уклонение и даже компромисс, хотя данного утверждения придерживаются не все специалисты.

Вместе с тем встаёт вопрос о цене победы и что представляет собой поражение для другой стороны. Это крайне сложные вопросы при управлении конфликтами, так как важно, чтобы поражение не явилось базой формирования новых конфликтов и не привело бы к расширению зоны конфликтного взаимодействия.

Кроме названных пяти основных в их рамках встречаются и другие приёмы разрешения межличностных конфликтов:

1. *Координация* – согласование тактических подцелей, поведение в интересах главной цели или решения общей задачи. Такое согласование может производиться между организационными единицами на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация); на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов. Если согласование удаётся, то конфликты разрешаются меньшими затратами.

2.*Интегративное решение проблемы*. Данная техника разрешения конфликта основывается на предпосылке того, что может существовать такое решение проблемы, которое включает и устраняет конфликтные элементы обеих позиций, что приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения менеджера в конфликте, так как в этом случае рем ближе всего подходят к разрешению условий, которые изначально породили конфликт. Однако подход по принципу решения проблем часто трудно воплощать в жизнь. Это связано с тем, что он во многом зависит от профессионализма и навыков в управленческой деятельности менеджера и, кроме того, в этом случае для разрешения конфликта требуется много времени. В этих условиях менеджер должен иметь хорошую технологию – модель для решения проблем.

3.*Конфронтация как путь разрешения конфликта*. Цель конфронтации состоит в том, чтобы вынести проблему на всеобщее обозрение. Это даёт возможность свободно обсуждать её с привлечением максимального количества участников конфликта (а по сути – это не конфликт, а трудный спор), поощрять вступление в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом с тем, чтобы выявить и устранить препятствия.

Цель конфронтационных заседаний – свести людей вместе на невраждебном форуме, который способствует общению. Публичное и откровенное общение является одним из средств управления конфликтом.

Процесс развития конфликта в данной работе представлен графически на приложение 3 схема а.

Главная задача менеджера состоит в том, чтобы уметь определить и “войти” в конфликт на начальную стадию. Установлено, что, если менеджер входит в конфликт на начальной фазе, он разрешает на 92%; если на фазе подъёма – на 46%; а на стадии “пик”, когда страсти накалились до предела, конфликты практически не разрешаются или разрешаются весьма редко.

Когда силы отданы борьбе (стадия “пик”), наступает спад. И, если конфликт не разрешен в следующем периоде, он разрастается с новой силой, так как в период спада могут быть привлечены для борьбы новые способы и силы.

**Переговоры.**

**Переговоры** представляют собой широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида.

Без переговоров нельзя прийти ни к какому соглашению. Недаром один мудрец сказал: “*Суть конфликта в отказе от общения*”

Как метод управления конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приёмов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение отдельных условий:

* существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;
* отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;
* соответствие стадии развития конфликта возможностей переговоров;
* участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своём развитии проходит несколько этапов.

Я графически попыталась изобразить это в приложении 3 схема б*.*

На некоторые из них переговоры могут быть не приняты, так как ещё рано, а на других будет уже поздно их начинать и тогда возможны только ответные агрессивные действия.

Считается, что переговоры целесообразно вести только с тем силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события.

Можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

* первичные группы – затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров;
* вторичные группы – затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени.
* третьи группы - заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

* + подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);
  + предварительный выбор позиций (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);
  + поиск взаимоприемлемого решения (психическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);
  + завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика)

*Подготовка к началу переговоров*. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: *провести диагностику* состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо чётко сформулировать свою *цель* участия в переговорах.

В этой связи следует ответить на такие вопросы:

* в чём состоит основная цель проведения переговоров (приложение 4)
* какие есть в распоряжении альтернативы?

Реально переговоры проводят ради достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми.

* если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон?
* в чём состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

Также прорабатываются *процедурные вопросы*:

* где лучше проводить переговоры?
* какая атмосфера ожидается на переговорах?
* важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом?

Опытные переговорщики считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит успех всей дальнейшей деятельности.

Вторая стадия переговоров – *первоначальный выбор позиций* (официальные заявления участников переговоров).

Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса:

* показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете;
* определить поле для манёвра и попытаться оставить в нём как можно больше места для себя.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации.

*Например*, “задачи компании”, “общий интерес”

Стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, переговорщика), то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать всё от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

*Третий этап переговоров* состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе.

На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив.

Здесь же возможны различные манипуляции и психологические давления на противоположную сторону, попытка оказать давление на ведущего, захватить инициативу всеми возможными способами.

Цель каждого из участников – добиться равновесия или небольшого доминирования.

Задача посредника на данном этапе – увидеть и привести в действие возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло конкретных предложений.

В случае, если переговоры начинают приобретать резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения

*Четвёртый этап* – завершение переговоров или выход из тупика.

К этому этапу уже существует значительное количество различных предложений и вариантов, но соглашения по ним ещё не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон чётко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу. Председательствующий, используя данную ему власть, регулирует последние разногласия и приводит стороны к компромиссу.

**Общие рекомендации по управлению конфликтами**

Общие рекомендации по управлению конфликтами, специалисты, выделили в 6 элементов

1. *Признать существование конфликта*, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так вопросы решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации.
2. *Определить возможность переговоров*. После признания наличия конфликта и невозможности его решить “с ходу” целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.
3. *Разработать варианты решений*. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчётом затрат по каждому из них. Подготавливают списка возможных действий по регулированию конфликта.
4. *Осознать ценности конфликта*. Это крайне важный момент. И руководители предприятия и участники конфликтной группы должны видеть ценность изменений вызванных конфликтом. Конфликты просто необходимы для нормального, не говоря уже об ускоренном, развитии предприятия и ли организации. И при естественном ходе дел, какой бы тихой и спокойной не казалась атмосфера в организации, в ней обязательно будут конфликты. И это очень хорошо и для владельцев предприятия и для фирмы. Конструктивные конфликты вносят новизну.
5. *Реализовать план по урегулированию конфликта*. Действия должны быть согласованными, справедливыми и простыми. Нужно помнить, что своевременное действие может принести большую пользу.
6. *Проверить исполнения.* Не следует полагать, что однократное действие может разрешить личностные конфликты, оно может только спрятать проблему. Постоянно наблюдайте за развитием ситуации и исследуйте ее снова и снова.

**Последствия конфликтов.**

Последствия конфликтов принято делить на:

* конструктивные;
* деструктивные.

**Конструктивные 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.

Другие конструктивные последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству.

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.

**Деструктивные последствия.**

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

- Неудовлетворённость, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности;

- Меньшая степень сотрудничества в будущем;

- Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группам в организации;

- Представление о другой стороне как о «враге»;

- Представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;

- Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;

- Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;

- Смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы;

**Глава II. Практический курс**

**Управление конфликтом руководителем, в стиле высокой заботе о производстве и низкой о людях.**

Этот стиль управления характеризуется сочетанием высокого значения, придаваемого Достижению производственных показателей, с низкой заботой о людях. Основан на предположении о существовании неизбежного противоречия между стремлением организации к получению максимальных производственных показателей и нуждами работников. Производственные задачи можно решать только в том случае, если люди находятся под контролем и их деятельность направляется на выполнение необходимых задач. Руководитель характеризуется как педантичный профессионал, заранее знающий, как достичь стоящей перед ним цели и кого необходимо привлечь к деятельности ради достижения результата. На достижении результата сосредоточены все его помыслы.

Существует много способов, с помощью которых руководитель может предвидеть и устранять конфликтные ситуации. Как только руководитель формирует задачу и составляет план её решения, его следующим шагом будет реализация данного плана. Руководитель однозначно сообщает подчиненным, что им следует делать.

Хотя подобная система одностороннего контроля и поэтапных инструкций рассчитана на предотвращение конфликтных ситуаций, рассматриваемый подход никогда не позволяет полностью устранить их. Так как руководитель ставит знак равенства между неповиновением и различием точек зрения, он будет, естественно, управлять конфликтом, стремясь навязать свою точку зрения коллективу и отвергая аргументы подчиненных как неприемлемые. Подавление часто порождает ответную агрессивную реакцию подчиненных, причём она не всегда направлена против организации, а скорее носит характер протеста. Снижение темпов работы или намеренную затяжку времени исполнения операций можно считать характерной реакцией подчиненных. Если у руководителя возникают разногласия с теми, кто равен ему по положению, то он разрешает конфликт путём доказательства их ошибок. Поскольку в данному случае нельзя использовать своё должностное положение, подход будёт заключаться в том, чтобы заставить оппонентов отступить. Главное в этой ситуации - оказаться победителем.

Руководитель, отстаивая правоту своей позиции, вызывает у подчиненных недовольство, они либо “уходят в подполье”, чтобы продолжить борьбу за улучшение своего положения, либо прибегают к пассивному выполнению своих обязанностей.

Принижая заслуги человека или делая замечания в отношении высказанных им рекомендаций и предложений, хотя и не доказывая их ошибочности, руководитель может оказать психологическое давление на подчиненного, что тот может капитулировать.

*Например*, безапелляционные и прямые заявления вроде: “ Вы понимаете, что Вы говорите?”, “Мы пробовали пойти по этому пути раньше, но ничего не получилось”, “ На Вашем месте я бы этого не предложил” способны поставить на место любого подчиненного. Для подавления оппонента руководитель может так же прибегнуть к саркастическим высказываниям или юмору. Юмор – это всегда мощное оружие.

Если неповиновение продолжается, руководитель может напомнить подчиненному о возможных для него последствиях. Если и это не срабатывает, то руководитель может прибегнуть к наложению взысканий или применению прочих наказаний, которые могут быть весьма разнообразными.

*Например,* наказание может быть косвенным, когда подчиненный не получает приглашения на важное совещание или когда его не включают в список лиц для ознакомления с важными документами. Перевод на другую должность – ещё один способ избавиться от строптивого работника.

## Управление конфликтом руководителем, в стиле минимальной заботы о производстве и высокой заботы о людях.

Этот стиль можно представить в виде высказывания: “Люди- это товар, ценность которого можно измерить с помощью некоторой шкалы, поэтому мысли и чувства людей играют первостепенную роль”. На производстве создаются все условия для удовлетворения личных и общественных потребностей работников. Руководитель выполняет свои функции таким образом, что в коллективе создаётся атмосфера дружбы и товарищества. Он избегает требовательного отношения к подчиненным, говоря: “Мой долг - вести за собой людей и ни к чему не принуждать их”. Важнейшим стимулом, который обуславливает этот стиль управления, является стремление руководителя к одобрению и поддержке со стороны подчиненных. Отрицательной стороной мотивации данного стиля является страх перед неодобрением или возможность быть отвергнутым.

Конфликты не одобряются, ибо они нарушают гармонию. Руководитель считает более удобным для себя придерживаться “умеренной линии”, т.е. не занимать бескомпромиссную позицию.

Руководитель данного стиля для предотвращения конфликтов использует несколько приёмов. Создает *благоприятный климат*, т.е. руководитель стремится быть на дружеской ноге с вышестоящими руководителями, коллегами, подчиненными. Непринужденные беседы руководителя с подчиненными помогают ему формировать представление о моральном состоянии этих людей и обращать внимание на сотрудников, которые одиноки в коллективе, возвращая их в лоно организации, благодаря своему активному интересу к их благосостоянию и положительной реакции на все их просьбы. Улыбка, дружеское слово, сочувственное похлопывание по плечу делают жизнь в коллективе более приятной, а работу - менее трудной. Руководитель, так же может *сдерживать разногласия*, т.е. неохотно продвигать новую точку зрения, которая может вызвать разногласия. Такой управленец замечает даже малейшие недостатки, но предпочитает выражение: “Стоит ли поднимать шум по этому поводу?”. Например, вместо того, чтобы заявить: “Сегодня я видел новую модель, не пора ли нам перейти на выпуск новой продукции?”, он говорит: “Вы не обратили внимание на то, что последнее время наше оборудование создаёт слишком высокий уровень шума?”. В этом случае возникает обсуждение данной проблемы, а руководитель своего отношения к проблеме не выразил. Так же может применить, затушевывание правды, т.е. смягчает разговор с подчиненным, делая восприятия безболезненным для работника.

Управление конфликтом происходит путём сглаживания.

Руководитель без колебаний принимает точку зрения, которую выражают окружающие. Главное для него заключается в том, что в коллективе сохраняются гармония и согласие за счёт выражений: “Если подумать хорошенько, то, в сущности, Вы правы” или “В этом что-то есть, о чём я раньше не подумал”. Подобные высказывания используются при отсутствии истинных убеждений.

В случае резко отрицательной реакции подчиненных руководитель обычно старается придать своим высказываниях оттенок доброты или сочувствия, а если его критикуют, то даже кротости. Отсутствие кого-либо на рабочем месте никогда не приписывается стремлению работника уклониться от выполнения своих обязанностей либо с болезнью, либо с недомоганием кого-либо из членов семьи и никогда – с упрямством или ленью работника.

Руководитель так же может использовать юмор в сглаживании противоречий. Использует его, как средство отвлечения своих подчиненных от проблемы.

Когда нельзя избежать конфликта, то применяется выпуск “пара” – делится внутренними чувствами с коллегами, членами семьи.

## Управление конфликтом руководителем, в стиле минимальной заботы о людях и о производстве.

Руководитель не испытывает противоречий между требованиями производственной деятельности и потребностями работников, поскольку обоим эти факторам придаёт мало значения. Сохраняя, так или иначе, своё присутствие в организации, одновременно находясь вне её, руководитель мало ожидает от своей работы и мало получает за свой труд. Он стремится выполнить требуемый минимум, иногда чуть больше, если это необходимо для укрепления его положения, но практически не делает вклад в благополучие организации. Его легковесное отношение к делу объясняют такие слова: “Не видел недостатков, не говорить о недостатках, не слышать о недостатках – и ты защищён, потому что тебя не видно”.

Его реплики вроде: “Возможно”, “Не исключаю”, “Полагаю, что да” выражают некоторое отношение к происходящему, но не свидетельствуют об активном участии. Многие подчиненные практически не представляют себе, что этот руководитель считает для себя важным.

В конфликтной ситуации такой руководитель использует тактику – уклонения.

От такого руководителя можно услышать: “В душу не залезешь”, “Не слышал”, “Не знаю”, “Не был там”. Он находит не менее удачные ответы на вопросы, которые свидетельствуют о настойчивости спрашивающего: “Вам виднее”, “Как скажете”, “Это ведь ваша проблема”, “Я не специалист в этом вопросе”.

Нейтралитет в споре сохраняется благодаря таким высказываниям, как: “Превосходно, это Ваше мнение и Вы имеете на него полное право”

Если вопрос обращен непосредственно к руководителю, то он даст обтекаемый ответ, позволяющий обойти спорную точку, не затронув чьих-либо интересов, типа: “Здесь могут быть самые различные варианты…”. Хотя даваемые ответы и действуют успокаивающе на некоторых оппонентов, сами ответы не налагают обязательств на руководителя. Если кто-либо жалуется руководителю на что-либо, он игнорирует жалобу либо даёт понять, что он “взял это на заметку”. Спорные вопросы спускаются на тормоза, используется тактика затягивания времени со словами: “Всё образуется”, при этом руководитель подразумевает, что всё исчезнет по принципу “С глаз долой - из сердца вон”.

Если существует две точки зрения на сложившуюся ситуацию, а руководитель должен высказать своё отношения по этому поводу, то он применяет обычно двойственную позицию. Он может сказать: “Альтернатива А может быть оптимальной в силу изложенных соображений, но с другой стороны, перспективы, которые открываются в связи с альтернативой В, также весьма заманчивы”, “Можно пойти по пути Х, но и по пути Y тоже”. Каждая сторона в данной дискуссии видит, что руководитель понимает высказанные точки зрения и разделяет их. В дальнейшем он может присоединиться к любой точке зрения, когда окончательно определится образ действий, соответствующий требованиям конкретной ситуации.

Одним из способов у такого руководителя будет – уход от разрешения проблемы. Если окружающие настаивают на принятии руководителем решения в данной ситуации, он говорит: “Всё образуется через несколько дней”, однако эти несколько дней растягиваются на долгие недели.

## Управление конфликтом руководителем, в стиле компромисса между заботой о людях и заботой о производстве.

Характеризуется решением дилеммы между производством и людьми в рамках рассматриваемого стиля состоит в нахождении компромисса, цель которого 0 пожертвовать половиной одного показателя, чтобы получить половину другого. Главное предположение руководителя состоит в том, что крайности порождают конфликты и их следует избегать.

Стабильные успехи достигаются путём разумных компромиссов, и желания руководителя поступится разумными преимуществами ради получения каких-либо других.

О руководителе подобного стиля управления говорят, что он очень общителен, открытый, легко сходиться с людьми, с ним приятно иметь дело.

Отрицательной мотивацией является, чтобы не выделяться из общего потока или не стать целью для насмешек. Когда руководитель терпит неудачу, изоляцию от других, то он может испытывать широкую гамму чувств - от растерянности до стыда.

Конфликты, связанные с независимостью суждений, предотвращаются путём тщательного соблюдения принятого в организации порядка, что является для руководителя защитой от конфликтов.

Руководитель часто приклоняется перед традициями, давно установившимися практикой или неписаными законами.

При возникновении конфликта руководитель предпочитает отступить и дождаться разрядки напряженности в данной ситуации.

В случае продолжительного конфликта между двумя подчиненными руководитель должен поговорить с каждым отдельно, чтобы выяснить пункты, по которым возникли разногласия. Это приведет к выработке некоторой основы соглашения, которое будет устраивать конфликтующих. Можно переставить их столы или предложить работать в разные смены, или перевести одного из них на другое место.

Поскольку умение разрешения конфликтов отсутствует, руководителю будет легче избегать конфликтных ситуаций, чем устранять их.

**Управление конфликтом руководителем, в стиле высокой заботы о людях и производстве.**

В отличие от других подходов стиль базируется на предложении об отсутствии внутреннего противоречия между целями, которые непосредственным образом затрагивают их, на возможно более ранних стадиях позволяет приступить к сбору дополнительных данных. Такой подход позволяет выявить альтернативные варианты, взвесить все за и против. Управление осуществляется путём сотрудничества.

Открытая постановка задачи, коллективное её обсуждение позволяют каждому работнику оценить силу аргументов и убеждений. Это позволяет определить искаженные представления, устранить неправильную информацию, а также уменьшает вероятность возникновения конфликта.

Выбор слова может оказать влияние на правильность истолкования высказываний.

Выработка соглашения о том, каким может быть оптимальный вариант при поиске фактического решения проблемы, - превосходный способ избежать конфликтной ситуации.

Если говорить о конфликтах, то многие из них возникают, потому что один человек не знает личностные потребности, привычки или ожидания другого человека и не может их удовлетворить. Люди могут предотвращать многие конфликты, если не будут делать тайны из своих нужд.

*Например*, Анна, руководитель подразделения, не любит, когда к ней заходят без стука, поэтому, если Дмитрий ворвётся к ней в кабинет без стука, то её реакция будет отрицательной. В свою очередь, Дмитрий не сможет сотрудничать с ней, если не будет знать, что она ожидает от него именно такого проявления уважения. Знание того, чего бы хотели окружающие, делает возможным заинтересованное общение во взаимоотношениях.

Способом прекратить конфликт может выступать вентилирование, т.е. обсуждение проблемы с третьей стороной. Иногда это достаточно ослабляет напряжение с персоналом усилий на решение проблемы.

Когда конфликтующие стороны глубоко увязли в своих противоречиях, то необходима помощь нейтральной стороны, таковой может быть – другой руководитель, консультант или штатный сотрудник, любой человек, который не преследует интересов в связи с решением задачи.

Учитывая, что решение конфликта предполагает устранение причин, его породивших, можно сделать вывод, что только стиль сотрудничества реализует данную задачу полностью.

**Методы, позволяющие снять напряжение.**

Существует много методов, ниже я приведу лишь некоторые из них. Они помогают продуктивно пройти через кризис и почувствовать себя более уравновешенным.

***Метод переключения на другой вид деятельности*** – связан с двигательной активностью, требующей физического напряжения, благодаря которой снижается адреналин.

Так, если находясь на работе, займитесь любым видом деятельности – переберите бумаги, полейте цветы, заварите чай, переставьте стол, пройдите несколько раз в быстром темпе по коридору, зайдите в туалетную комнату и подержите 4-5 минут руки под холодной водой, подойдите к окну и посмотрите на небо.

Если же находитесь дома, то постарайтесь выйти на улицу и побегать или походить в быстром темпе 10-15 минут, примите контрастный душ.

Постарайтесь практиковать данный метод чаще в те моменты, когда чувствуете, что теряете самоконтроль. Тогда данный метод войдет у вас в привычку. Кроме того, постарайтесь хотя бы раз в неделю заниматься делом, которое вас радует, успокаивает и приносит удовольствие.

***Метод визуализации*** – мысленно выразите свои чувства и переживания или что-то сделайте человеку, который вызвал негативную реакцию. Он приемлем тогда, когда не можете излить свое раздражение, например, на руководителя или если предполагаете, что ваш гнев ухудшит и без того напряженную ситуацию. В результате добьетесь освобождения от гнева, ничем при этом не рискуя.

***“Заземление****”* – представьте: гнев входит в вас от оппонента как пучок отрицательной энергии. Затем представьте себе, как эта энергия опускается в ноги и свободно уходит в землю.

***Метод “уменьшения оппонента в росте****”* – представьте себе, что в ходе общения ваш оппонент настолько уменьшился в росте, что превращается в комок грязи, в которую можно наступить, а голос его при этом становится всё слабее и слабее. В результате он покажется менее значительным.

***Метод “настроение”*** – возьмите цветные фломастеры или карандаши и расслабленной левой рукой начните рисовать любой рисунок: линии, пятна, фигуры и т.п. Постарайтесь полностью погрузиться в свои переживания, т.е. выбрать и провести линии в соответствии с настроением, как бы материализуя на бумаге свои переживания. Зарисовав весь лист бумаги, переверните его и на обратной стороне напишите 8-10 слов, отражающих ваше переживание. Пишите те слова, которые первыми приходят в голову. Затем ещё раз посмотрите на рисунок, как бы заново переживая своё состояние, перечитайте слова и энергично, с удовольствием разорвите его. Скомкайте изорванные куски листа и выбросите в мусорное ведро. Вместе с выброшенным рисунком вы избавитесь от плохого настроения.

***Метод “ситуация”*** – позволяет не только взглянуть на ситуацию, которая привела к психологическому напряжению, а спросить себя: “Какой урок я могу извлечь из этой ситуации, чтобы быть подготовленной к аналогичным случаям в будущем? Как я могу приобрести уверенность в себе, если столкнусь с подобным случаем снова?”. Такой подход поможет освободиться от отрицательных эмоций, поскольку научит поступать грамотно в аналогичных ситуациях и избежать конфликта.

**Заключение.**

Благодаря существующим установкам на конфликт как отрицательное явление большинство людей считает, что они не могут ими управлять и стараются их избежать, когда это возможно. Но конфликт плохо поддаётся коррекции, когда он уже приобрел разрушительную силу. Это нужно знать, и менеджер и служащие должны понимать, что конфликт обогащает жизнь, если им правильно управлять.

Конфликт помогает отдельному рабочему коллективу и организации в целом. В русле происходящих событий, он позволяет определить, что нужно для развития и усовершенствования всех сфер. Умение управлять конфликтом может стать решающим для выживания коллектива в целом.

Конфликт также ставит служащих перед необходимостью постоянно общаться друг с другом и знать друг о друге чуть больше. Члены коллектива начинают лучше понимать своих коллег. Люди, наконец, оценивают необходимость понимания норм и желаний другого и невозможность быть свободным от общества, живя в нём.

Жить и работать вместе - непросто, и этому нужно специально учиться.

Конфликт, порождая споры, проверяет и весь коллектив, и каждого служащего в отдельности, и может существенно помочь и в процессе разбора проблемы, и выработки решения.

Конфликт необходим любой организации, как “приток крови” организму.

Когда конфликтов мало, коллективу не хватает творческой активности.

Когда их чересчур много, падает производительность.

Таким образом, служащие и менеджеры должны управлять им, извлекая из него максимальную полезность. Если же они избегают обсуждения своих трудностей и опасений, они не могут понять ни реального состояния, ни путей развития, ни извлечь уроков для себя.

Конструктивному менеджеру нужно научится управлять конфликтами, а не только устранять причины и следствия.

Если же умело управлять конфликтом, он укрепляет и коллектив, и организацию в целом.

### Список литературы

1)Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: учебник, Москва: Экономист, 2005 .

2)Драчёва Е. Л, Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие, Москва: Издательский центр “Академия” – 2003 .

3)Кабушин Н.И. Основы менеджмента, Новое знание, 2002.

4)Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник – Москва: ИНФРА – М,1997 .

5)Кишкель Е., Шипунов В. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии: Учеб. Для сред. Спец., Москва: Высш. шк, 1999.

6)Лавриненко В.И. Психология и этика делового общения: Учебник для ВУЗов, Москва: ЮНИТИ –ДАНА, 2003 .

7) Мирошниченко В.Н. , Шапарь В.Б. Этика и психология менеджмента: Учебное пособие – Ростов на Дону: “Феникс”, 2002.

8)Пятенко С.В 9 основ менеджмента- СП б: Питер, 2004.

9)Сельченок К.В.. Прикладная психология: Хрестоматия, Харвест, Москва: АСТ, 2001.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

А) Б)

Объект

конфликта

Субъекты конфликта

Источники

конфликта

конфликты

Управление

конфликтом

Конфликт

Инцидент

Последствия

конфликта

***Схема конфликта Основные элементы конфликта***

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

А)

#### Виды конфликтов

Функциональные

и

эмоциональные

Межличностные

конфликты

Межгрупповой конфликт

Внутриличностный

конфликт

Конфликт между личностью и группой

Случайный, стихийно возникающий, сознательно провоцируемый

***Основные типы конфликтов***

Б)

Противоборство Сотрудничество

Уклонение Уступчивость

компромисс

***Стратегия поведения менеджера при управлении межличностных конфликтов***

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

А)

Пик конфликта

Интенсивность

развития

конфликтов Фаза подъёма

Спад

Фаза начала

Период

***Развитие конфликта***

Б)

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы развития конфликта | Возможности переговоров |
| Напряжённость  несогласие | Переговоры проводить рано, ещё не все составляющие конфликта определились |
| Соперничество, враждебность | Переговоры рациональны |
| Агрессивность | Переговоры с участием третьей стороны |
| Насилие | Переговоры невозможны |

***Возможность переговоров в зависимости от этапа развития конфликта***

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4**

|  |  |
| --- | --- |
| Формулировка целей | Возможные результаты |
| Отражение в максимальной степени наши интересы | Наиболее желательные для нас результаты |
| Учитывают наши интересы | Допустимые результаты |
| Практически не учитывают наши интересы | Неприемлемые результаты |
| Ущемляют наши интересы | Совершенно неприемлемые |

***Возможные цели и результаты участия в переговорах***