**Реферат по дисциплине:SA prakse stratēģiskajā un globalajā mārkitingā**

На тему: Стили управления конфликтом в международной среде (на примере Латвии и Америки)

## Выполнила студентка IV курса

Факультета PR

Дневного отделения

### Герасимова Ольга

№ студ. билета: R13A015

Преподаватель: М.Gunare

**Рига – 2007г.**

Содержание

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

**Конфликты..........................................................................................................................** **стр.4**

Стандартные стратегии поведения в конфликтной ситуации в Латвии.............. стр.6

Карта конфликта.……………...………………………….....…………………стр 9

**Способы решения конфликтов в Америке....................................................................стр.10**

**Стиль управления в Америке..........................................................................................стр.11**

# Влияет ли национальная культура на стиль управления......................................... стр.12

##### Заключение. ........................................................................................................................стр.14

**Введение**

Как и множества других понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является следующее: конфликт- это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом.

Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют.

Правильно ли утверждать, что стиль управления в значительной степени обусловлен характером глубоко укоренившихся культурных сил народа? Руководят ли французы своими компаниями иначе, чем датчане или чем русские, латыши?

**Конфликты**

Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

Ниже приведены четыре основных типа конфликта. Нередко встречаются конфликты смешанного типа.

* ***Внутриличностный конфликт.***
* ***Межличностный конфликт.***
* ***Конфликт между личностью и группой.***
* ***Межгрупповой конфликт.***

Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта - конфликт между профсоюзом и администрацией.

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

* ***Распределение ресурсов.***
* ***Взаимозависимость задач.***
* ***Различия в целях.***
* ***Различия в представлениях и ценностях.***
* ***Различия в манере поведения и жизненном опыте.***
* ***Неудовлетворительные коммуникации.***

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

Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные 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 группами 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.***

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Не следует считать причиной конфликтов простое различие характеров, хотя, конечно, и оно может стать единственной причиной конфликтной ситуации, но в общем случае это всего лишь один из факторов. Нужно начать с анализа фактических причин, а затем применить соответствующую методику.

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

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

Стандартные стратегии поведения в конфликтной ситуации в Латвии.

Существуют пять основных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество или конкуренция. Стиль поведения в конкретном конфликте, указывают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

*Стиль конкуренции*, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если:

* исход конфликта очень важен для вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
* обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение - наилучшее;
* чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
* должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
* взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.

*Стиль сотрудничества* можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель ею применения - разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желаниям выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного их этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

* необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
* у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
* основной целью является приобретение совместного опыта работы;
* стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
* необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлечённости сотрудников в деятельность.

*Стиль компромисса.* Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: "Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо придти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться".

Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

* обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
* удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;
* вас может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
* компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.

*Стиль уклонения* реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях:

* источник разногласий тривиален и несущественен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а потому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;
* знаете, что не можете или даже не хотите решить вопрос в свою пользу;
* у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;
* хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение;
* пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
* подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт;
* у вас был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею позже, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.

*Стиль приспособления* означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Томас и Килменн считают, что этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существен для вас или кода вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны.

Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях:

* важнейшая задача - восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
* предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
* считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
* осознаете, что правда не на вашей стороне;
* чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Карта конфликта.

Для более успешного разрешения конфликта желательно не только выбрать стиль, но и составить карту конфликта, разработанную Х.Корнелиусом и Ш.Фэйром. Суть ее в следующем:

* определите проблему конфликта в общих чертах. Например, при конфликте из-за объема выполняемых работ составьте диаграмму распределения нагрузки;
* выясните, кто вовлечен в конфликт (отдельные сотрудники, группы, отделы или организации);
* определите подлинные потребности и опасения каждого из главных участников конфликта.

Составление такой карты, по мнению специалистов, позволит:

1. Ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как во время составления карты люди могут сдерживать себя.
2. Создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания.
3. Уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других.
4. Создать атмосферу эмпатии, т.е. возможности увидеть проблему глазами других людей и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты.
5. Выбрать новые пути разрешения конфликта.

**Способы решения конфликтов в Америке**

Причины конфликтов в любом коллективе одни и те же: амбиции, недовольство профессиональным уровнем партнера, несогласие с принятым решением и т.д. Местных менеджеров учат, как вести себя в конфликтной ситуации. Что они делают?

* Конфликт изолируется. Если участники орут друг на друга — появляется менеджер и немедленно помещает всех в звукоизолированную комнату, где парни могут поорать друг на друга некоторое время.
* Принципиально несогласные на долговременной основе, вне зависимости от статуса и важности для проекта, — первые кандидаты на увольнение.
* Если есть возможность — принимается компромиссное решение. Вплоть до того, что менеджер говорит: “Делайте как хотите, но это должно быть вашей локальной проблемой, в которую больше никто не должен быть вовлечен”. При первой возможности тот, кто был, по мнению менеджера, не прав, — увольняется. Наиболее амбициозные и конфликтные люди увольняются сами.
* Конфликтного суперпрофессионала могут временно перевести на другой проект или поручить какую-нибудь исследовательскую работу — для того чтобы не потерять его. Могут и в оплачиваемый отпуск на пару месяцев отправить.

Довольно распространенная картина (то же самое можно наблюдать и у нас): перманентный конфликт между разными подразделениями, вовлеченными в проект. Например, между разработчиками и тестерами, между дизайнерами интерфейса и теми, кто работает над бизнес-логикой. Несмотря на рациональность модели управления, победителем оказывается то подразделение, менеджер которого имеет больший вес у топ-руководства. Другой вариант — ключевому на данный момент подразделению (точнее, его руководителю) дается карт-бланш. Делай что и как хочешь, но если сроки будут сорваны... В целом конфликтов пытаются избегать. Зачастую конфликт прячется от посторонних глаз. Он как бы есть, и его как бы нет, что не всегда хорошо для бизнеса. Если говорить об отличиях от распространенной в наших компаниях практики, — здесь не ломают и не унижают человека, который проиграл. По очень простой причине — в этом нет никакого смысла. Профессионал обязательно найдет себе работу, а настоящих профессионалов не так много. Даже несмотря на кризис.

**Стиль управления в Америке**

 Тенденции таковы, что хороший менеджер придерживается стиля умеренного лидерства

- Нет мелочного контроля. Свободный график, никто не торчит над головой и не спрашивает каждые пять минут “где мы сейчас находимся?”

- Менеджер занимается управлением, а не играми в программирование.

- Функции оперативного управления равномерно распределены между team leaders с достаточно - большими полномочиями.

- Персональные проблемы членов команды решаются. То есть, если аргументированно говорить, что нужно, — то это дают.

- Добро и зло не остаются безнаказанными. Хорошо работаешь — едешь на Гавайи.

- Конфликты гасятся, но не переводятся в тлеющее состояние.

- Команда сбалансирована, и большинство людей признают сложившуюся иерархию.

Традиционно хочу обратить внимание на различия стиля управления у них и у нас. Менеджмент в Америке открыт перед сотрудниками собственной компании. Есть практика проведения совещаний, на которых высшее руководство откровенно рассказывает о том, “как дела в организации”: сколько средств в банке, каковы взаимоотношения с клиентами, сможем ли мы пережить зиму и т. д. Люди лучше информированы и слухов меньше. Кроме того, не принято делить людей на более или менее приближенных “к телу”. Единственная разница — размер зарплаты.

**Взаимоотношения людей внутри команды**

Америка, на самом деле, не очень свободная страна. Люди накладывают на себя много добровольных ограничений. К примеру, пресловутая политкорректность или еще более пресловутая боязнь sexual harassment. Но это именно добровольные ограничения. Здесь не принято иметь друзей на работе, но принято относиться ко всем ровно и дружелюбно. Это хорошо для бизнеса. Менеджмент пытается говорить о патриотизме по отношению к компании, но большинство людей осознают себя как временных (2-3 года на одном месте) сотрудников. Карьера и материальное благополучие важнее любого патриотизма. Это не означает, что люди ведут себя “нечестно” по отношению к собственной компании. Просто когда наступает время, уходят легко и прощаются без слез. В целом люди помогают друг другу, но никому и в голову не приходит делать чужую работу. Несмотря на мобильность, один из самых сильных страхов американцев — страх потерять работу. Поэтому многие находятся в перманентном поиске работы. Зачастую переезжают с побережья на побережье. В консервативной Пенсильвании стиль жизни может сильно отличаться от Долины или Техаса. В американских компаниях довольно много иностранцев (в IT индустрии зачастую их больше, чем американцев), и это тоже накладывает отпечаток на взаимоотношения людей. Русские больше общаются с русскими, китайцы — с китайцами т.д. Миниатюрная модель Америки.

# Влияет ли национальная культура на стиль управления

В основе многих конфликтов, которые возникают в компаниях, где работают сотрудники из разных стран, лежит незнание менталитета зарубежных коллег.
Основные поводы для культурных конфликтов возникают из-за того, что сотрудники не учитывают три основных фактора: разное отношение ко времени, пространству, а также устным или письменным договоренностям. Например, для англичан и немцев не приемлемо, когда их прерывают во время работы, а для русских – нормально. Что касается личного пространства, то для англичан крайне важно, чтобы у них оно было, а итальянцы, как и русские, нормально реагируют на приветственные поцелуи, прикосновения и другие физические контакты при разговоре.
Что касается письменных договренностей, то немцы "не верят" словам, поэтому для них все должно быть прописано. Американцы в некоторых случаях могут придерживаться устных договоренностей.
Существует два основных типа культур. Первый основан на коллективном сознании, а второй - на индивидуальном. В частности, американцы, японцы и русские в силу принадлежности к первому типу не любят брать не себя ответственность в принятии решений.

Каждое новое поколение, по мере того как оно принимает убеждения и ценности предыдущего, воспроизводит культурное наследие страны. Хотя в рамках экономики компании конкурируют в различных условиях, внутри страны все они сталкиваются с одними и теми же культурными обстоятельствами, что заставляет их принимать похожие структуры и стили руководства, соответствующие существующим в обществе культурным силам.

**Заключение**

 Подобно посетителям картинной галереи, каждый сторонний наблюдатель видит ситуацию по-своему, предпочитая одни черты и исключая другие.
 Для того чтобы понять, как работают компании в условиях различных культур, нужно уметь выйти за пределы собственных культурных стереотипов. Любопытство, открытость и желание достичь взаимопонимания — хорошие качества для межкультурного управления. Мы многому можем научиться у других культур. Сравнительные исследования в области управления доказали, что японцы руководят своими компаниями совершенно иначе, чем американцы, русские. Следовательно, национальная культура действительно может выступать в качестве причины возникновения различных способов организации компаний и управления ими. Тем не менее, она не обязательно является доминирующим фактором, влияющим на стиль управления.

|  |
| --- |
|  |