

# КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ И ПУТИ ЕЕ РЕШЕНИЯ

---

# Содержание.

1. Введение.

2. Типы конфликтов. Причины их возникновения.

3. Методы разрешения конфликта.

4. Вывод.

5. Профилактика конфликтов.

6. Список литературы



- введение

- В условиях перехода отечественной экономики к рынку возникает острая необходимость в специалистах, обладающих обширными знаниями в области современного менеджмента. Управление хозяйственными единицами, организациями в условиях рыночных отношений значительно сложнее, чем в централизованной командно-административной системе. В рыночной экономике организация сама принимает решения, бывшие раньше прерогативой вышестоящих органов управления. Каждый хозяйствующий объект, обладающий самостоятельностью, полностью отвечает за результаты своей деятельности. В этих условиях организация самостоятельно формирует цели и задачи, разрабатывает политику и стратегию развития, изыскивает необходимые средства, набирает работников, приобретает оборудование и материалы, проводит маркетинговые исследования для изучения динамики потребностей на рынке товаров и услуг, решает вопросы создания, ликвидации, слияния или разделения подразделений, вхождения в состав ассоциаций и других организаций и многое другое. Для решения всех этих вопросов на предприятии должна быть сформирована система управления (менеджмента), обеспечивающая ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке. Значительно повышается и ответственность за своевременность, и качество принимаемых решений.
- Менеджмент организации работающей в условиях рынка, должен осуществляться высококвалифицированным управленческим персоналом, владеющим основами науки управления, специфическими знаниями и умениями в области стратегии управления, инновации, маркетинга, управления производством и персоналом.

- . Типы конфликтов. Причины их возникновения.

- Конфликт можно определить как отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Каждая из сторон делает все, чтобы была принята ее точка зрения и мешает другой сделать то же самое.



Нельзя забывать, что в современном управлении некоторые конфликты могут быть желательны. Во многих случаях ситуация конфликта помогает сформулировать большее число альтернатив или проблем, что делает процесс принятия решений более эффективным.

- Исходя из этого, конфликт может быть функциональным, ведущим к повышению эффективности деятельности организации, или дисфункциональным, влияющим негативно на показатели работы.
- Существует четыре типа конфликта: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой.

- Внутриличный тип конфликта принимает различные формы. Одна из наиболее распространенных из них – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу конечного результата его работы, или производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.
- Внутриличный конфликт может также являться ответом на чрезмерную перегрузку или недогрузку, а также вызываться чисто личными, психологическими проблемами.
- Межличностный конфликт является одним из самых распространенных. В организациях он проявляется по-разному. Иногда это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, одобрение проекта или влияние на подчиненных; иногда связан с психологической несовместимостью людей.
- Межличностный конфликт проявляется и как столкновение личностей, взгляды и цели которых в корне различаются.
- Конфликт между личностью и группой возникает тогда, когда эта личность занимает позицию, отличную от позиции группы.

- Производственная неформальная группа устанавливает нормы поведения. Чтобы быть принятым этой группой, каждый должен их соблюдать. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт.
- Конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя. Руководитель часто вынужден принимать меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар – изменить отношение к руководителю, снизить производительность.
- Межгрупповой конфликт возникает в связи с тем, что любая организация состоит из множества формальных и неформальных групп, мнение которых о принятых решениях и действиях иногда прямо противоположно. Примерами таких конфликтов могут служить конфликты между неформальными организациями и руководителями, между профсоюзами и организацией.
- Часто в основе межгруппового конфликта лежат разногласия между линейным и штабным персоналом, а также между функциональными группами внутри организации.
- Необходимо иметь в виду, что один тип конфликта в случае, если не происходит его своевременного разрешения, может переходить в другой, более тяжелый.

- Начавшийся как межличностный, он превращается в конфликт личности и группы, если одной из противоборствующих сторон удастся создать вокруг себя неформальную группу поддержки, а затем – и в межгрупповой, когда эти группы образуются обеими сторонами. Такой конфликт разрешать наиболее сложно, так как кроме личных интересов и психологических особенностей людей здесь активную роль начинают играть групповые интересы, солидарность, психологическая поддержка и взаимозависимость.
- Иногда межгрупповой конфликт, особенно в тех случаях, когда он долго не разрешается, может приобрести форму так называемого всеобщего конфликта, который очень трудно остановить. Он способен вообще разрушить всю организацию.
- Основными причинами возникновения конфликтов являются: ограничение ресурсов, которые можно делить; взаимосвязанность заданий; различие в целях; различия в манере поведения; в уровне образования, а также плохие коммуникации (плохая передача информации).
- В любой организации, как правило, существуют источники конфликта, что может привести к возникновению конфликтной ситуации в процессе управления. Однако даже при большой возможности возникновения конфликта стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. В таких случаях конфликт затухает.

- Методы разрешения конфликта.
- В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия могут стать функциональными или дисфункциональными, что в свою очередь повлияет на возможность будущих конфликтов: устранять причины или создавать новые.
- Имеется несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон. Это в свою очередь сводит к минимуму или устраняет трудности в осуществлении решений. Важное функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к противостоянию в будущих ситуациях, чреватых конфликтом. Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают мнений, которые могут не понравиться руководителям. Это может повысить качество принимаемых решений, так как позволяет использовать новые идеи и разрабатывать дополнительные альтернативы и критерии их оценки.





- В случае уверенности в функциональных последствиях конфликта следует не только избегать, но и провоцировать, создавать условия для его возникновения.
- Если не найти эффективного способа управления конфликтом, образуются деструктивные последствия, которые мешают достижению цели. Существуют следующие дисфункциональные последствия конфликта.
  1. Неудовлетворенность трудом, и как следствие – рост текучести кадров и снижение производительности труда.
  2. Сохранение или усиление враждебных отношений, которые приводят к уменьшению степени сотрудничества в будущем.
  3. Чрезмерная преданность своей группе и непродуктивная конкуренция с другими, отрицательно влияющие на эффективность деятельности организации в целом.
  4. Представление о другой стороне как о враге и о своих целях как положительных, а о целях другой стороны – как об отрицательных.
  5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
  6. Смещение акцентов: придание большего значения победе в конфликте, чем решению реальных проблем.

- Руководителям не следует считать причиной конфликта только простое различие в характерах. Конечно, это решение может явиться причиной конфликта, но оно является лишь одной из возможных причин возникновения конфликта. Поэтому руководитель должен начать с анализа источников возникновения конфликтной ситуации, а затем использовать соответствующий метод разрешения конфликта. Их можно разделить на две группы: структурные и межличностные.
- Структурные методы разрешения конфликта.
- Сюда можно отнести четыре метода разрешения конфликтов.
- Разъяснение требований к работе является одним из основных методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт. Задание всегда должно включать разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Для исключения субъективности оценок устанавливаются такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут; кто получает и кто предоставляет различную информацию; система полномочий и ответственности, а также процедуры и правила.
- Координационные и интеграционные механизмы – важные инструменты в процессе управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространенных координационных механизмов – цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационных потоков внутри организации. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как каждый работник знает, чьим решениям он должен подчиняться.

- Общеорганизационные комплексные цели могут сплотить коллектив, сгладить возможные трения между отдельными его членами и подразделениями. Идея, которая заложена в эти высшие цели – направить усилия всех участников на достижение общей цели. Установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также способствует тому, что руководители подразделений будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Систему вознаграждений следует использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, должны поощряться. При этом система должна включать не только материальное, но и моральное вознаграждение. Работник должен быть уверен, что его вклад в общее дело будет оценен руководством, так и коллегами по работе. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает работникам понять, как им следует поступать в конфликтных ситуациях, чтобы это соответствовало направлению, выбранному руководством.

- Межличностные стили разрешения конфликтов.



- В основе конфликта часто лежат взаимоотношения между личностями и группами внутри организации или вне ее. В этом случае особое значение приобретают межличностные методы разрешения конфликтов.
- Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта, то есть не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Можно сказать, что единственный способ одержать верх в споре – уклониться от него.
- Сглаживание. В основе этого стиля поведения лежит убеждение в том, что не стоит выпускать наружу признаки конфликта, потому что все делают одно дело, стремятся к одной цели, или что разногласия несущественны. В результате может наступить мир и согласие, но противоречия остаются. Более того, они живут и накапливаются, в результате чего растет вероятность возникновения конфликта в будущем.
- Принуждение. В рамках этого стиля преобладает желание добиться принятия своей точки зрения любой ценой. При этом мнение других сторон не учитывается. Лица, применяющие такой стиль влияния на других, используют власть для принуждения.
- Стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, требующих принятия быстрых решений. Однако при этом может подавляться инициатива подчиненных, создаваться вероятность того, что не все важные факторы будут учтены, поскольку принимается во внимание только одна точка зрения. Кроме того, применение этого стиля может вызвать недовольство, особенно у более молодого и образованного персонала.
- Компромисс. Этот стиль заключается в частичном принятии точки зрения другой стороны. Способность к компромиссу оппонентов часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовольствию всех сторон. Вместе с тем, приход к компромиссу на ранних стадиях конфликта, возникающего по поводу принятия важного решения, может помешать найти наиболее эффективный путь решения проблемы. Компромисс не должен означать согласия только в избежания конфликта, даже если при этом приходится отказаться от благоразумных действий.

- Решение проблемы. В современной социальной психологии выделяют, как минимум пять возможных путей разрешения конфликтной ситуации. Два из них носят отрицательный характер, но, к сожалению, весьма распространены.
- а) Обеспечение выигрыша одной из сторон (чаще всего более слабых уговаривают снять свои претензии). Но даже если проигравшая сторона приняла свое поражение, то это лишь временное снятие напряжения. Либо проигравшие через какое-то время вообще уйдут из организации, либо будут ожидать нового случая или ситуации для возобновления конфликта, наблюдая за противником, набирая на него компромат, чтобы в следующий раз уже не проиграть.
- б) Снятие конфликта с помощью лжи, выдумывание несуществующих проблем или несуществующего третьего – врага, который во всем виноват.
- Это опасный путь, так как приносит лишь отсрочку, а когда обман будет разоблачен, конфликт легко превращается во всеобщий, направленный против руководства, пошедшего на такой способ разрешения ситуаций; и управлять конфликтом будет почти невозможно.



- Существуют так же три пути, которые носят положительный характер и могут привести к успеху.
- а) Полное физическое и функциональное разведение участников конфликта. Этот метод разрешения проблемы чаще всего применяется при психологической несовместимости сторон. Но реально он может использоваться лишь в крупных организациях, где имеется возможность такого разделения не терпящих друг друга людей, чтобы они не сталкивались по работе и физически находились в разных помещениях.
- б) Внутреннее переструктурирование образа ситуации. Смысл данной меры состоит в изменении внутренней системы ценностей и интересов участников взаимодействия, вследствие чего в их глазах бледнеет сам факт конфликта, и отношения с оппонентами приобретают положительный оттенок. Необходимо помочь людям отличить истинные причины столкновения от внешних поводов, которые иногда выглядят в глазах участников причинами. При этом истинные причины должны быть сняты. Естественно, такая работа сложна, требует помощи квалифицированного психолога, доверительных бесед с ним участников конфликта и коллектива в целом. Но этот путь – наиболее эффективен и укрепляет организацию
- в) Разрешение конфликта через конфронтацию – к сотрудничеству. По своему содержанию этот путь близок к предыдущему, но касается не личных, а деловых, социальных или материальных интересов людей. Разрешение таких конфликтов может идти через специально организованную работу по нахождению общих интересов и целей, через сужение зоны разногласий до минимума и заключение договоров о сотрудничестве. Большую роль в разрешении таких конфликтов могут сыграть посредники – опытные руководители и психологи, владеющие навыками ведения переговоров и разрешения споров. Иногда все три пути разрешения конфликтов могут использоваться совместно.

- Вывод.
- Из всего выше сказанного следует, что для решения возникающих перед руководителем сложных психологических социально-психологических проблем общения с подчиненными, для управления конфликтами каждый современный менеджер просто обязан иметь соответствующие знания. Но это отнюдь не исключает, а наоборот требует привлечения к этой работе специалистов-психологов. Это стало нормальной практикой во многих компаниях, фирмах и других организациях в развитых стран. Так, например, автомобильная компания „Роллс-Ройс” в Великобритании на 40 тыс. работающих имеет 700 психологов.
- В задачу этих работников в частности входит индивидуальная и групповая психологическая помощь, разрешение конфликтов, работа в службе управления персоналом по подбору кадров, созданию психологически совместимых рабочих групп, повышению уровня психологических знаний у руководителей и других членов коллектива организации.



- Профилактика конфликтов.
- Профилактика конфликта – это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент общественной системы. Профилактика конфликта предполагает его прогнозирование. Основной целью прогнозирования является повышение эффективности и результативности принимаемых решений. В качестве основных задач, в которых конкретизируется цель прогнозирования, выступают следующие задачи: избежать нежелательных результатов развития события; ускорить вероятное развитие конкретного явления в желательном направлении. Существует несколько классификаций прогнозирования: по основным типам – поисковое (определение возможных состояний явления в будущем) и нормативное (определение путей и сроков достижения возможных состояний явления, принимаемых в качестве цели); по периоду упреждения – оперативное (до 1 месяца), краткосрочное (от 1 месяца до 1 года), среднесрочное (от 1 года до 5 лет), долгосрочное (от 5 до 15 лет), сверхдолгосрочное (более 15 лет). Основными принципами прогнозирования являются: системность, согласованность, непрерывность, альтернативность, рентабельность. Прогнозирование осуществляется по нескольким этапам: предпрогнозная ориентация, сбор данных прогнозного фона, разработка базовой модели, построение поисковой модели, создание нормативной модели, оценка достоверности и точности прогноза, выработка рекомендаций.



- В практике прогнозирования используется комплекс различных методов: фактографический, статистический, метод математического моделирования и т.д.
- Профилактика конфликта, его прогнозирование – лишь предпосылка его предотвращения. Различаются этапы частичного и полного предотвращения конфликтов, раннего предупреждения и упреждающего разрешения. Частичное предотвращение становится возможным при условии блокирования действия одной из причин данного конфликта и ограничения его негативного влияния на интересы противоборствующих сторон. Стратегия полного предотвращения предполагает нейтрализацию действия всего комплекса детерминирующих конфликт факторов, что и позволяет направить взаимодействие субъектов в русло их сотрудничества во имя реализации совпадающих интересов. Упреждающее разрешение конфликта, равно как и раннее его предупреждение, означает не что иное, как осуществление согласования позиций и интересов противоречивых субъектов в пространстве их социального единства, согласия по более важным вопросам общественной жизни.
- Стратегия профилактики конфликта предусматривает осуществление таких принципов, как своевременность действий по предупреждению возможных коллизий, оперативность, гласность.

- Список литературы
- 1. Аванесов Ю.А., Карась Л.Ю. Реферат-дайджест учебника М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури „Основы менеджмента”. - М.: Люкс-арт, 1996.
- 2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: МГУ, 1995.
- 3. Глухов В.В. Основы менеджмента. – С п б.: Специальная литература, 1995. 19.02 2000.

- Выполнила :Ревизорова Яна Сергеевна

- Группа: 5111

- Москва 2012

---