

Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования «Сибирский институт бизнеса и информационных технологий»

РЕФЕРАТ

по дисциплине «Менеджмен»

на тему: «Виды конфликтов в организации и пути выхода из них»

Выполнила:

Дмитрюк Дарья Денисовна

Управление персоналом

Проверил(а): _____

Дата: _____

Омск 2023 г.

Содержание:

Введение.....	2
1.Понятие конфликта.....	3
2.Конфликт как процесс.....	5
3.Причины конфликта.....	8
4.Последствия конфликта.....	10
5.Классификация конфликтов в организации.....	12
6.Типы конфликтных личностей.....	16
7.Формы производственных конфликтов.....	17
8.Управление конфликтной ситуацией.....	20
Заключение.....	23
Список использованных источников.....	24

Введение

Конфликт – это столкновение интересов, взглядов, позиций, мнений в момент их реализации. Жизнь не стоит на месте: каждый стремится к своей цели, пытается достичь её любыми путями, но когда на его пути встает другой человек, получается конфликт. Чаще всего конфликты возникают в сфере бизнеса. Сотрудники конфликтуют из-за положения в коллективе, занимаемой должности, заработной платы, распределения обязанностей и др. Менеджер должен не допустить того, чтобы из-за возникшего конфликта пострадала организация. Если конфликт несет за собой негативные последствия, менеджер обязан как можно быстрее найти выход из ситуации, не допустив ещё большего разгорания конфликта. Но не всегда конфликт приносит негативные последствия, иногда можно перенаправить его в нужное русло, и тем самым выявить лидеров, узнать новые предложения и идеи, добиться положительных результатов.

В своей работе я расскажу вам о конфликтах, возникающих в организации, об их причинах и последствиях, о стратегиях, позволяющих найти правильный выход из ситуации, и о типах конфликтных личностей. Знания, полученные после прочтения данного реферата, обязательно пригодятся любому человеку, а особенно инженеру-технологу, профессия которого не обходится без общения с людьми.

Понятие конфликта

Конфликт — это столкновение взглядов, интересов, отсутствие согласия между участниками обмена мнениями. В конфликте каждая из сторон делает все, чтобы была принята только ее точка зрения. Одни участники конфликта, преследуя свои цели, становятся деятельными его инициаторами, другие, имея интерес в том или ином исходе, морально, материально или организационно поддерживают одну из сторон, третьи занимают выжидательную позицию, четвертые, заинтересованные в завершении противостояния, делают для этого все возможное.[2]

Признаком назревающего конфликта в коллективе может стать увеличение потерь рабочего времени, снижение производительности труда и качества продукции, что, в конечном счете, приводит к убыткам. Свидетельством зреющего конфликта является также ослабление трудовой дисциплины. Кроме того, нарушается устойчивость внутренней среды предприятия, девальвируются 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 подчеркиваются недостатки в работе коллег, преобладают негативные факты; постоянно происходит выяснение отношений между людьми, притом порой в оскорбительной форме. Наличие такой обстановки в коллективе является сигналом для менеджера о необходимости принятия срочных мер по ее нормализации.

История развития человечества однозначно свидетельствует о невозможности бесконфликтного развития общества. В общественном сознании господствует мнение, что необходимо, по возможности, избегать конфликта, что это явление всегда нежелательное. В деловом общении

обычно подчеркивается важность гармоничного развития предприятий и организаций, необходимость активного обмена мнениями в коллективе, а конфликты рассматриваются как негативные явления. При всем этом менеджеру нельзя упускать из виду, что источником всякого развития является противоречие, столкновение разнонаправленных тенденций и сил. Конфликт, как это ни кажется на первый взгляд парадоксальным, может стать необходимым элементом развития не только отдельного предприятия, но и общества в целом. Полное отсутствие конфликтов внутри организации – условие не только невозможное, но и нежелательное. Руководство должно проявлять активность, должным образом реагировать на изменения внешней среды, идти к новому, отрицая старое. Конфликт со всеми его страстями и эмоциями может этому способствовать. Разумеется, конфликт чаще имеет негативный характер. Он мешает удовлетворению потребностей работника, препятствует, в конечном счете, успешному достижению целей предприятия. Однако благодаря конфликту менеджер может выявить разнообразие точек зрения, имеющихся в коллективе, что позволяет оптимизировать процесс принятия решений. Сотрудники же получают дополнительную возможность открыто выразить свои мысли и чувства, удовлетворяя тем самым личные потребности. Поэтому менеджеру нужно не столько опасаться развития конфликтной ситуации, сколько понимать причины ее возникновения и, главное, уметь управлять конфликтом.[1]

Конфликт, как процесс

Конфликт можно рассматривать в узком (непосредственное столкновение сторон) и в широком смысле (процесс, состоящий из нескольких этапов).

На первом этапе складывается конфликтная ситуация. Это такое положение дел (передаваемое по наследству, например кровная месть, или возникающее по инициативе сторон), когда ценности, интересы, установки участников объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого

столкновения еще нет. Конфликтная ситуация не имеет четкого начала и завершения. Ее элементами являются прежде всего участники, к которым относятся:

1) противостоящие друг другу стороны {оппоненты}, обладающие определенными силой, статусом, материальными и информационными ресурсами, а также соответствующим рангом. К первому рангу относятся индивиды, ко второму - группы, к третьему - организации; индивид, вырабатывающий решение в диалоге с самим собой, считается оппонентом нулевого ранга.

2) подстрекатели — лица, подталкивающие стороны к противоборству;

3) пособники, содействующие им советами, технической поддержкой (в групповых конфликтах обычно все члены группы становятся пособниками лидера);

4) организаторы, планирующие конфликт, но не всегда участвующие в нем непосредственно.

Другим элементом конфликтной ситуации является объект, вызывающий ее к жизни. Обычно это дефицитный ресурс, который чаще всего делим в широком смысле слова либо вообще, либо «по справедливости», что мешает нормальной работе. Поэтому стороны претендуют на решающее или единоличное манипулирование им в своих интересах.

Еще одним элементом конфликтной ситуации является предмет, который отражает различие взглядов оппонентов на объект. В то же время последний может и отсутствовать или не составлять для сторон реальных

помех. Соответственно этому по характеру конфликтные ситуации делятся на объективные и субъективные. Последние по природе всегда эмоциональны и часто являются следствием психологической

несовместимости людей, их нежелания понять друг друга. Если же различия во взглядах мнимые и люди просто по-разному выражают одно и то же мнение, конфликтная ситуация оказывается не только субъективной, но и беспредметной. На поведение человека в конфликтной ситуации влияют личные интересы, планы ближайших и отдаленных действий, оценка своей позиции и шансов на успех, намерений, целей, способов действия противника, общего положения дел. В соответствии с развитием ситуации поле конфликта сужается или расширяется, захватывая новые сферы организации (стороны могут сознательно переносить его на других).

Со временем, конфликтная ситуация может ослабеть или полностью исчезнуть, если перестанет существовать сам объект, породивший ее; сохраниться в прежнем виде; трансформироваться в другую. Но она может и обостриться под воздействием инцидента (события или обстоятельства, служащего толчком или поводом к столкновению).

Инцидент представляет собой вторую фазу конфликта. Он может быть целенаправленно спровоцирован или произойти случайно в силу сложившихся обстоятельств, существовать реально или в воображении сторон. Здесь противостояние становится открытым и выражается в различных видах конфликтного поведения, которое прямо или косвенно направлено на то, чтобы помешать оппоненту реализовать свои интересы. В результате происходит дальнейшее обострение конфликта — его эскалация.

Субъективно, возникшая конфликтная ситуация (инцидент) может закончиться как сама по себе, так и по инициативе оппонентов в результате переосмысления ими своих взглядов. Сложившаяся же объективно ситуация должна соответствующим образом и заканчиваться, т. е. путем устранения объекта, который вызвал ее появление. Но если конфликт успел перерасти в субъективный, многое также зависит от личного подхода участников.

Третьей фазой развития конфликта является кризис и разрыв отношений между оппонентами. Эта фаза, в свою очередь, состоит из двух этапов — конструктивного и деструктивного. В рамках первого сохраняется возможность контактов через посредника, в рамках второго никакое сотрудничество уже невозможно. Здесь происходит открытое противоборство, часто связанное с захватом спорного объекта, прямым насилием над оппонентом, созданием для него помех и причинением прямого или косвенного вреда.[2]

Причины конфликта

Причинами конфликта в основном являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, представлениях и ценностях, манере поведения, уровне образования, а также плохая коммуникация.

Распределение ресурсов, при котором большую долю ресурсов выделяют какому-то одному руководителю, подчиненному или группе почти неизбежно ведет к конфликтам.

Взаимозависимость задач может стать причиной конфликта, так как организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, и проблемы возникают при ненадлежащей работе одного подразделения или человека. Например, если один из нескольких инженеров, занятых разработкой проекта, не будет работать как следует, другие сочтут, что это мешает им выполнять собственное задание. В результате может возникнуть конфликт между группой и нерадивым инженером.

Определенные типы организационных структур увеличивают вероятность конфликта. В организациях, где руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальнику более высокого

уровня, возможность возникновения конфликта по структурным причинам уменьшается.

Различия в целях являются причиной конфликта, вероятность которого увеличивается по мере того, как в организации развивается специализация и она разбивается на подразделения. Специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целям всей организации.

Различия в представлениях и ценностях служат причиной конфликтов, когда люди рассматривают стороны дела, которые, по их мнению, важны для их группы и личных потребностей. Например, высококвалифицированный персонал научных лабораторий, конструкторских бюро, университетов, люди искусства высоко ценят свободу и независимость. Если начальники пристально следят за их работой, то это способствует проявлению различий в ценностях, что часто вызывает конфликты.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Некоторые люди постоянно проявляют агрессивность и враждебность и готовы оспаривать каждое слово, создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Люди с весьма авторитарными, догматичными чертами характера скорее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках способствуют возникновению конфликтов.

Неудовлетворительная коммуникация является причиной и следствием конфликта. Плохая передача, искажение информации затрудняет взаимопонимание, а конфликт усугубляет эти затруднения. Если руководство не может своевременно довести до сведения подчиненных новые требования к результатам их труда, сопровождающиеся новой схемой оплаты труда, то это, скорее всего, приведет к конфликту. Конфликты вызывают

неоднозначные критерии качества, неточное определение должностных обязанностей и функций сотрудников и подразделений.[3]

Последствия конфликта

Функциональные последствия конфликта. Имеется семь функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут 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. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Дисфункциональные последствия конфликта. Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться функциональные последствия, т.е. условия, которые мешают достижению целей.

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.

3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами
6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
7. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Классификация конфликтов в организации

Существует много классификаций конфликтов по различным признакам. Рассмотрим некоторые из них:

1. По масштабу конфликты бывают общими, охватывающими всю организацию, и парциальными, касающимися ее отдельной части,
2. По стадиям развития – зарождающимися, зрелыми или угасающими.
3. По степени осмысленности – слепыми или рациональными.
4. По формам протекания – мирными или немирными.
5. По продолжительности – кратковременными и затяжными. Затяжной конфликт способен вызвать кризис и в конечном итоге привести к разрушению.
6. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними

и внешними. К первым относятся внутриличностные, ко вторым — межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Возникновение внутриличностных конфликтов обусловлено противоречием человека с самим собой, вследствие, например, необходимости выбора между приемлемым и приемлемым (когда желательно то и другое, а нужно выбрать одно, обычно побеждает более сильное); неприемлемым и неприемлемым (из двух зол); приемлемым и неприемлемым (альтернативы, имеющие как позитивные, так и негативные последствия — отрицательные у приемлемого и положительные у неприемлемого). Стремление к приемлемому тем сильнее, чем ближе цель; тенденция избежать неприемлемого тем сильнее, чем ближе опасность. При этом градиент избегания опасности растет быстрее градиента стремления к цели. Внутриличностный конфликт может быть также обусловлен несовпадением внешних требований и внутренних позиций; неоднозначностью восприятия ситуации, целей и средств их достижения; потребностей и возможностей их удовлетворить; влечений и обязанностей; различного рода интересов и т. п. В общем же случае чаще всего речь идет о «выборе в условиях изобилия» (мотивационный конфликт) или «выборе наименьшего зла» (ролевой конфликт).

Межличностные конфликты, как считается, на 75-80% порождаются столкновением материальных интересов субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, взглядов, моральных ценностей. Реагируя на окружающих, человек действует в соответствии со своей позицией и особенностями характера. Поэтому различные люди в одинаковых ситуациях ведут себя по-разному.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и коллективных норм поведения, когда каждая сторона стремится навязать свои.

Межгрупповые конфликты порождаются различиями в политических и иных взглядах или интересах (прежде всего экономических). Конфликт интересов потенциально существует там, где один субъект зависит от другого (это бывает прежде всего в условиях разделения труда) или имеет место нехватка ресурсов (тогда возникает стремление захватить их, ограничив другую сторону). В сложных ситуациях он ведет к значительным экономическим потерям, а на психологическом уровне – к расколу организации на группировки. Конфликт взглядов приводит лишь к опровержению точки зрения, к логическому тупику. Реализация интересов людей всегда осуществляется посредством власти. Поэтому за нее вступают в борьбу, обострение которой является своего рода индикатором конфликта.

Х. Уилмер утверждает, что конфликты порождаются стремлением к доминированию, борьбой за первенство в иерархии (т. е. за власть), которые присущи всем людям и являются одними из ключевых их свойств. Столкновения возникают между формальной и неформальной организацией, бюрократическими ограничениями и творческим подходом к делу и проч.

7. С точки зрения организационных уровней, к которым принадлежат стороны, конфликты бывают горизонтальными и вертикальными. К первому виду относится, например, конфликт между отдельными направлениями деятельности организации, ко второму - между различными уровнями иерархии. Практика показывает, что вертикальных конфликтов большинство (до 70-80%). Переплетение внутриорганизационных отношений на практике приводит к тому, что многие конфликты оказываются смешанными, содержащими в себе различные элементы.

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

9. По распределению потерь и выигрышей между сторонами можно говорить о симметричных и асимметричных конфликтах. В первом случае они делятся примерно поровну, во втором одни выигрывают (теряют) существенно больше, чем другие.

10. Исходя из степени внешнего проявления конфликт бывает скрытым (латентным) или открытым. Латентность имеет место, если участники прячут конфликт от посторонних глаз или он еще не созрел. Открытый конфликт легче контролировать, поэтому он менее опасен; скрытый же может незаметно подтачивать основы коллектива, хотя внешне будет казаться, что все идет нормально. Это, понятно, затрудняет процесс его разрешения.

11. В соответствии с направленностью развития выделяют эскалируемые (разрастающиеся) и канализируемые конфликты.

12. В зависимости от количества причин, лежащих в основе, конфликты разделяют на однофакторные и многофакторные.

13. По своим последствиям конфликты бывают конструктивными и деструктивными. Конструктивные предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате чего устраняется сама их причина. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится деструктивным. Любой конфликт, если его своевременно не разрешить, превращается в деструктивный. Сначала он разрушает отношения между людьми, а затем дезорганизует систему управления.

Во многом такое превращение связано с особенностями самих участников.

Типы конфликтных личностей

Новосибирские ученые Ф. Бородкин и Н. Коряк выделяют шесть типов конфликтных личностей, вольно или невольно провоцирующих дополнительные столкновения с окружающими. К ним относятся:

- демонстративные, стремящиеся быть в центре внимания, поэтому становящиеся инициаторами споров;
- ригидные, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других, обидчивые, склонные вымещать на них зло;
- неуправляемые, отличающиеся импульсивностью, непредсказуемостью поведения, агрессивностью, слабым самоконтролем;
- свертонные, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, подозрительностью, мелочностью;
- целенаправленно конфликтные, рассматривающие столкновение как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах;
- бесконфликтные, которые своим стремлением всем угодить только создают новые конфликты.

В то же время конфликтные личности, попав в благоприятную обстановку, часто не проявляют себя таковыми.[2]

Формы производственных конфликтов

Производственным называется конфликт, протекающий в рамках организации и порожденный проблемами, связанными с ее деятельностью. Он втягивает в свою орбиту многих людей, среди которых:

- владельцы организации, администрация, персонал;
- сторонние участники событий, добровольно или случайно поддерживающие одну из сторон, — партнеры, конкуренты, профессиональные союзы, общественные объединения, семьи;
- заинтересованные в скорейшем разрешении конфликта и пытающиеся содействовать этому — посредники, арбитры, представители властей;
- нейтралы — любопытствующие, наблюдатели за соблюдением законности, случайные жертвы.

Производственные конфликты (скрытые и открытые) могут осуществляться в следующих основных формах: действия клики, интриги, забастовки, саботаж.

Кликкой называется группа сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной (поддерживаемой большинством) линии, пытающихся захватить формальную или неформальную власть, либо упрочить свои позиции.

Интрига представляет собой нечестное запутывание окружающих с целью вынудить их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам и ущерб тем, против которых она направлена. Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через третьи руки, очерняющая или обеляющая людей и их поступки.

Забастовка — это открытое организованное прекращение (сокращение) работы с выдвижением коллективных экономических, социальных, организационных требований к администрации. Как правило, она заранее планируется, хотя при крайнем обострении отношений может вспыхнуть и

стихийно. Забастовки бывают законными и незаконными, мирными и с применением насилия.

Выделяют следующие формы забастовок:

- 1) прекращение работы и уход с рабочего места;
- 2) работа по правилам (итальянская забастовка), неукоснительное соблюдение которых ведет к нестыковкам, нарушающим нормальный ход трудового процесса.

Саботаж (умышленное нанесение вреда организации) характерен прежде всего для бюрократизированных организаций. Нормы, регламентирующие их деятельность, бывают порой такими жесткими, что продуктивная работа оказывается возможной только при их нарушении. Неукоснительное же их соблюдение ее парализует, а быстро преодолевать их неформальными методами персонал как раз и отказывается. Такие действия, граничащие с саботажем, не регулируются законом и не создают основы для привлечения работников к ответственности;

- 3) замедленная работа (скажем, в темпе, составляющем половину от нормального);
- 4) пульсирующая работа (неполное время, например час в смену, или в неполном составе);
- 5) прекращение работы с нахождением всех на своих местах (окупационная забастовка);
- 6) работа по-своему (активная забастовка).

Существует несколько путей выхода из забастовки, в частности:

- «слом» с помощью силы (судебного преследования участников, физического устранения или изоляции лидеров и проч.);
- полное или частичное удовлетворение требований бастующих;
- постепенное угасание под влиянием бедственного положения семей;
- организованное отступление.

По форме саботаж бывает пассивным и активным. Первый состоит в игнорировании нарушений или, наоборот, излишнем к ним внимании, в результате происходит либо дезорганизация, либо задержка работы. Второй основан на сознательном инспирировании неполадок, приводящем в конечном итоге к тем же последствиям.

Объектом саботажа могут быть: организация работы, эффективные, но не вполне легитимные образцы которой, заменяются официальными, но противоречащими реальностям жизни; техника и материальные ресурсы, выводящиеся из строя или нерационально используемые с целью предотвратить внедрение достижений НТР, избежать увольнений, снизить требования к исполнителям. Взаимосвязанность элементов производства придает саботажу особую опасность. Во время его актов возникают простои, приносящие огромный материальный ущерб, но для работников являющиеся дополнительным оплачиваемым отдыхом.[2]

Управление конфликтной ситуацией

Структурные методы управления конфликтной ситуацией – это прежде всего разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

Разъяснение требований к работе — один из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт. Руководитель должен разъяснять, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника в подразделении, кто предоставляет и кто получает различную информацию, каковы система полномочий и ответственности, политика, процедуры и правила. При этом необходимо убедиться, что подчиненные все хорошо уяснили.

Координационные и интеграционные механизмы должны быть отлажены и действительно функционировать. Иерархии полномочий должны четко упорядочивать взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Подчиненные должны знать, к какому руководителю обращаться при разногласиях, т. е. должен реализовываться принцип единоначалия. В управлении конфликтной ситуацией полезны средства интеграции, такие, как управленческая иерархия, службы, осуществляющие связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межподразделенческие совещания. Например, на предприятии, где назревает конфликт отдела сбыта и производственного подразделения, можно создать промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж, которая бы решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и календарное планирование поставок.

Общеорганизационные комплексные цели следует ставить перед двумя или большим количеством сотрудников, групп или подразделений, когда

эффективное достижение этих целей требует совместных усилий. Эти цели должны направить усилия всех участников на достижение общей цели и, таким образом, обеспечить управление возможной конфликтной ситуацией. Например, если продавцы в отделе конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждого продавца в отдельности.

Структура системы вознаграждений должна быть сформирована так, чтобы вознаграждались сотрудники, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно. Это могут быть благодарности, премии, повышение по службе. Например, вознаграждение руководителей подразделений коммерческой организации предпочтительно увязывать одновременно с результативностью и эффективностью как их подразделений, так и организации в целом.[4]

К межличностным стилям разрешения конфликтов относятся пять следующих методов их предотвращения или разрешения.

Уклонение подразумевает, что человек старается уйти от конфликта, не попадать в ситуации, которые чреваты противоречиями и разногласиями. Сглаживание характеризуется поведением, основанным на том, что не стоит сердиться, порицать своих коллег. Следует стараться сгладить противоречия, руководствуясь принципом, что противоречие не имеет большого значения. Иногда это может привести к накоплению противоречий и лишь отсрочить конфликт.

Принуждение – попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Руководитель, применяющий такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, когда руководитель обладает значительной

властью, но при этом он подавляет инициативу подчиненных, которая может быть полезна для дела.

Компромисс характеризуется частичным принятием точки зрения другой стороны. Способность к компромиссу высоко ценится, так как сводит к минимуму недоброжелательность и дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному вопросу, может помешать анализу проблемы и поиску эффективного решения. Решение проблемы — это признание различий во мнениях, готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, ищет наилучший вариант разрешения конфликтной ситуации. Для успешного решения проблемы первостепенную роль играет цель этого решения, выбирается решение, обеспечивающее достижение цели и устраивающее обе стороны. В сложных ситуациях при решении важных проблем возникновение конфликтующих позиций надо даже поощрять. При этом необходимо управлять ситуацией, используя стиль «решение проблемы». Другие стили не приведут к хорошему результату.[3]

Заключение

В каждой организации существуют свои способы сплочения коллектива: корпоративы, поднятие командного духа, мероприятия, но всё равно невозможно избежать конфликтов. Они ведут к снижению эффективности работы, ухудшению дисциплины, подрывают доверие к руководству, в общем, препятствуют развитию организации в целом и, следовательно, требуют вмешательства.

Большинство психологов считают, что конфликты – это самое нормальное явление в жизни людей, такое же как общение, смена настроения и др. Кроме того, они считают что без конфликтов, развитие остановилось бы. Я полностью согласна с их мнением и думаю, что главное – это найти правильное решение и использовать конфликт для получения максимальной выгоды и продвижения вперед.

Список использованных источников:

1. Драчева Е.Л. – Менеджмент: Учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования/ Е.Л.Драчева, Л.И.Юликов. — 2-е изд., стер. — М.: Издательский центр «Академия», 2002. — 288 с
2. Веснин В. Р. – Менеджмент: учеб. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.
3. Басовский Л.Е. – Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 216 с.
4. Цветков А.Н. – Менеджмент. – Спб.: Питер, 2009 – 176с.: ил. – (Серия «Завтра экзамен»).
5. Дорофеева Л.И. – Менеджмент. Конспект лекций. – М.: Эксмо, 2007 – 172с.