

Управление конфликтами и стрессами

1. Понятие и содержание конфликтов в организации
2. Типы конфликтов.
3. Причины конфликтов.
4. Методы разрешения конфликтов
5. Природа и причины стресса

Вопрос 1. Понятие и содержание конфликтов в организации

Конфликт (от лат. conflictus - столкновение) - столкновение противоречивых или несовместимых сил.

КОНФЛИКТ - это противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами.



Модель конфликта

База конфликта (конфликтная ситуация)

Инцидент

Возможность разрастания конфликта

Реакция на конфликтную ситуацию

Наличие конфликта

Управление конфликтом

Функциональные и дисфункциональные последствия

Отсутствие конфликта

Нет последствий конфликта

Конфликт может быть *функциональным* и вести к повышению эффективности деятельности организации. Или он может быть *дисфункциональным* и приводит к снижению личной удовлетворенности и эффективности работы организации.

Функциональные последствия конфликта:

- Люди чувствуют свою причастность к решению проблемы, что уменьшает трудности в реализации решения.
- Стороны, как правило, расположены, к сотрудничеству в будущем.
- Конфликт может уменьшить синдром покорности руководителю.
- Может расширяться набор альтернативных вариантов решения проблемы.
- Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении решения еще до того, как оно начнет выполняться.

Дисфункциональные последствия конфликта:

- Неудовлетворенность, рост текучести кадров, снижение производительности.
- Меньшая степень сотрудничества в будущем.
- Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами.
- Представление о другой группе как о "враге", представление о своих целях как положительных, а о целях другой стороны — как отрицательных.
- Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими.
- Придание большего значения "победе" в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Вопрос 2. Типы конфликтов.

1.Внутриличностный конфликт - возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования, а также когда производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями.

2.Межличностный конфликт – это самый распространенный тип конфликта.

- Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п.
- Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в состоянии ладить друг с другом.

3. Конфликт между личностью и группой - в связи с тем, что производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, бывает так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт.

4. Межгрупповой конфликт. Как известно, организации состоят из множества как формальных, так и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникнуть конфликты.

5. Скрытый и открытый конфликт.

6. Интриги - понимается намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое вынуждает коллектив или личность к определенным поступкам и этим наносит коллективу и личности ущерб.

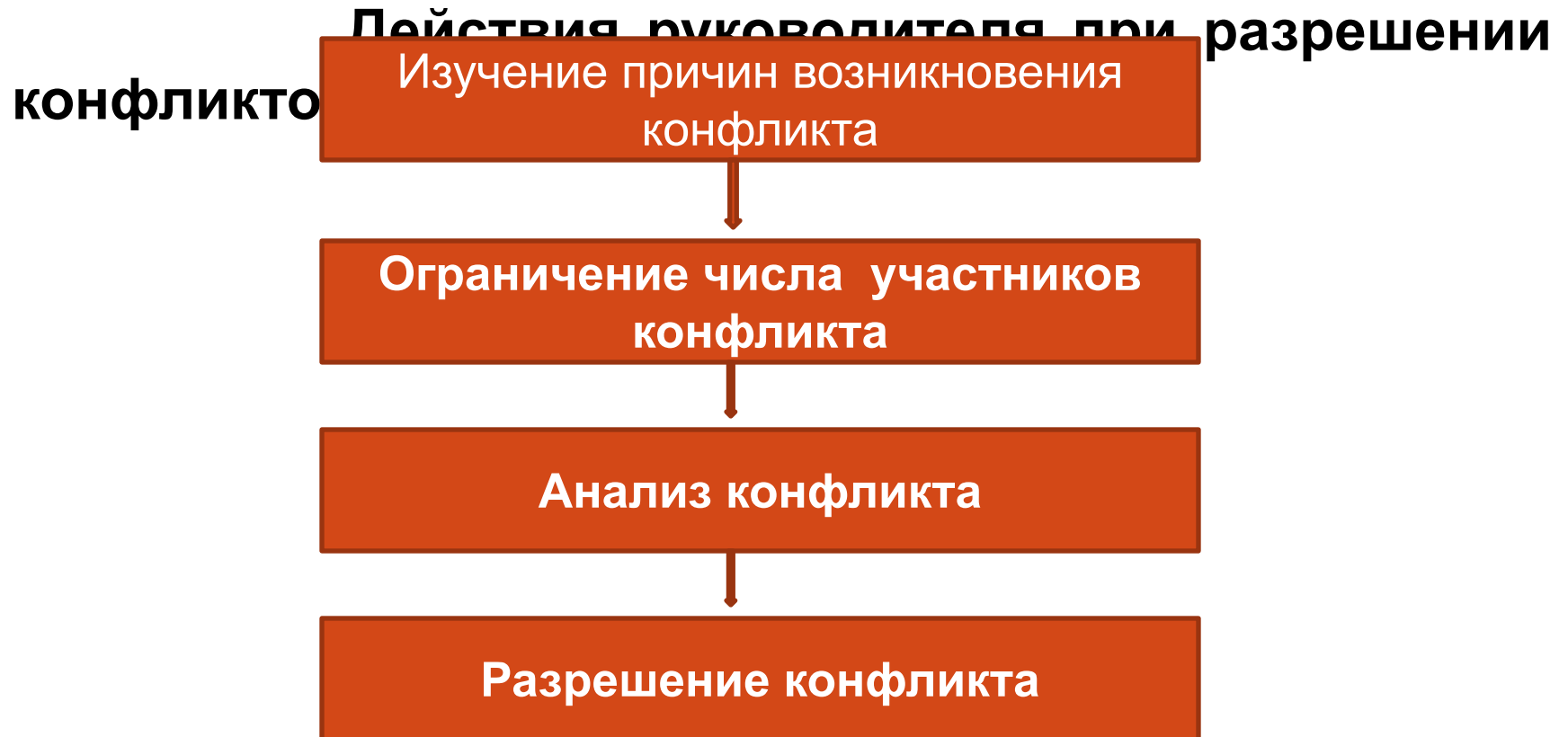
Вопрос 3. Причины конфликтов

- 1. Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников**
- 2. Устарелость организационной структуры**
- 3. Ограниченность ресурсов**
- 4. Недостаточный уровень профессиональной подготовки**
- 5. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников**

- 6. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя**
- 7. Различия в манере поведения и жизненном опыте**
- 8. Неопределенность перспектив роста**
- 9. Неблагоприятные физические условия**
- 10. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера**
- 11. Психологический феномен**

Вопрос 4. Методы разрешения конфликтов

В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать.



Способы управления конфликтом

Управление конфликтами

```
graph TD; A[Управление конфликтами] --> B[Педагогические]; A --> C[Административные];
```

Педагогические

Беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и другие меры воспитательного аспекта

Административные

Силовое разрешение конфликта - подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, различные варианты разъединения конфликтующих. Разрешение конфликта по приговору – решение комиссии, приказ руководителя организации, решение суда.

Существует пять основных способов разрешения межличностных конфликтов:



- I. Избегание, уклонение.** При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции, переводя разговор в ответ на предъявленные требования или обвинения в другое русло, на другую тему.

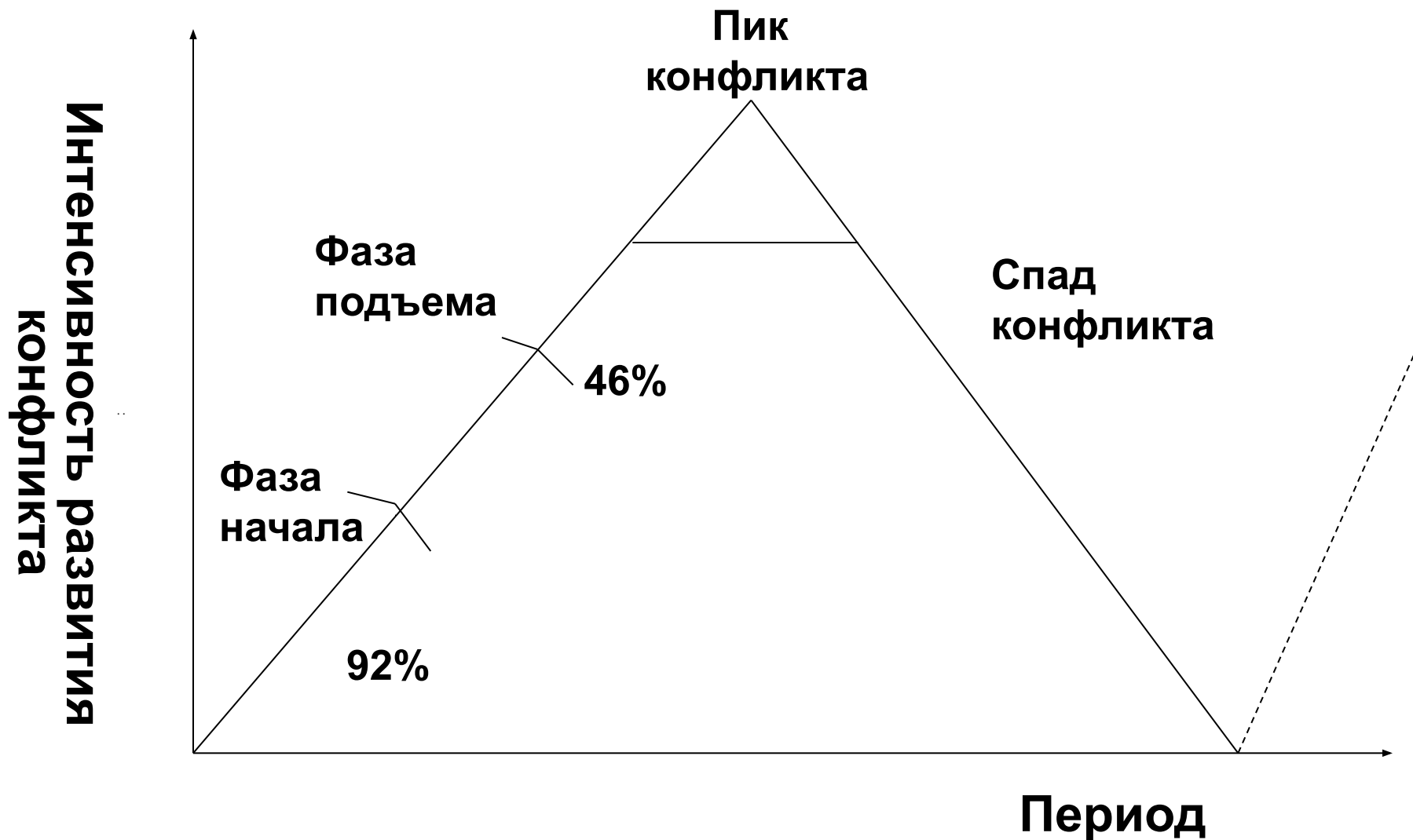
2. Принуждение (противоборство). При данной стратегии действия направлены на то, чтобы настоять на своем пути открытой борьбы за свои интересы, применения власти, принуждения.

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

4. Компромисс, сотрудничество. Здесь действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. (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 идет о деловом решении, от правильности которого зависит успех дела, подобная уступчивость оборачивается ошибками в управлении и другими потерями).

5. Решение проблемы. Предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. (Тот, кто пользуется данным стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации).

Процесс развития конфликта можно представить графически



Вопрос 5. Природа и причины стресса

Стресс (от англ. stress — "туго натянуть") - это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий.

Основной причиной стресса являются - перемены

Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс.

1. Организационные факторы:

- Широко распространенной причиной стресса в организациях является **перегрузка**, т.е. работнику поручено непомерное количество заданий. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь.
- **Конфликт ролей** возникает, когда работнику предъявляют противоречивые требования, т.е. бывают ситуации, когда работник, с одной стороны, хочет быть принят группой и соблюдать требования руководства - с другой. В результате возникают чувства беспокойства и напряжения.

- **Неопределенность ролей** возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны.
- **Неинтересная работа-** люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям.
- В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате **плохих физических условий** (температурный режим, недостаток освещения, чрезмерный шум и т.п.).

2. Личностные факторы:

- Уход на пенсию
- Свадьба (развод)
- Привлечение по суду
- Увольнение по суду
- Наказание (выговор)
- Смерть близкого
- Переход на другую работу
- Потеря вложенных в банк средств и др.