

ЛЕКЦИЯ 16.

КОНФЛИКТЫ И СТРЕССЫ

План

1. Природа конфликтов и стрессовых ситуаций в организации.
2. Основные типы конфликтов, их причины и процессы разрешения.
3. Управление конфликтами.
4. Управление стрессом.

ПРИРОДА КОНФЛИКТА И СТРЕССОВЫХ СИТУАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

- Конфликтная ситуация – это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, несовпадение интересов, желаний
- Инцидент (повод) – активизация деятельности одной из сторон, которая ущемляет интересы другой стороны
- Конфликт – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.
- Конфликт = Конфликтная ситуация + Инцидент



- Основные признаки конфликта:
- Наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтной;
- Предмет конфликта не может быть поделен справедливо между участниками конфликтного взаимодействия;
- Желание участников продолжить конфликтное взаимодействие для достижения своих целей.
- В любом конфликте выделяются субъект и объект конфликта.



- Субъектами конфликта являются участники конфликтного взаимодействия, в качестве которых могут выступать отдельные личности, группы, организации.
- Объектом конфликта становится то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие, предмет их спора.
- К числу позитивных функций конфликтов относятся:
 - разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
 - получение новой информации об оппоненте;
 - сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним противником;
 - стимулирование к изменениям и развитию;
 - снятие синдрома покорности у подчиненных.



□ Негативные функции конфликтов следующие:

- большие эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте;
- увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;
- формирование представления о побежденных группах как о недругах;
- сложное восстановление деловых отношений после завершения конфликта, уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников.

□ Стресс – обычное и часто встречающееся явление. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны.



ОСНОВНЫЕ ТИПЫ КОНФЛИКТОВ, ИХ ПРИЧИНЫ И ПРОЦЕСС РАЗРЕШЕНИЯ

- 1) В зависимости от количества участников конфликты можно разделить на внутриличностные, межличностные, между личностью и группой и межгрупповые.
- 2) По природе возникновения конфликты принято делить на социальные, организационные, эмоциональные.
- 3) По степени выраженности конфликты бывают открытые и скрытые.
- 4) В зависимости от направленности воздействия конфликты подразделяются на вертикальные и горизонтальные.
- 5) По способу разрешения различают антагонистические и компромиссные конфликты.



Причины:

- Объективные причины можно представить в виде следующих групп:
- Различия в целях;
- Различия в представлениях и ценностях;
- Ограниченность в ресурсах, подлежащих распределению;
- Различия в уровне образования, квалификации;
- Различия в манерах поведения и жизненном опыте;
- Плохие коммуникации;
- Взаимозависимость заданий. Неправильное распределение ответственности;
- Низкое качество работ или продукции



Метод картографии включает три этапа:

- Проблема описывается в общих чертах. На данном этапе необходимо определить природу конфликта.
- Выявляются главные участники конфликта (отдельные лица, отделы, группы, организации)
- Определяются основные потребности и опасения всех участников конфликтного взаимодействия.



УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

- Управление конфликтами — это целенаправленное воздействие по устранению причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Группы методов:

- Внутриличностные;
- Структурные;
- Межличностные;
- Переговоры.



- Внутриличностные методы состоят в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека.
- Структурные методы – это способы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неверного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования. К ним относятся:
 - разъяснение требований к работе;
 - координационные механизмы;
 - общеорганизационные цели;
 - использование систем вознаграждения.



Межличностные методы представляют собой стили поведения участников в конфликтном взаимодействии. Известны пять основных стилей поведения в конфликте:

1. Уклонение.
2. Сглаживание.
3. Принуждение.
4. Компромисс.
5. Сотрудничество.

Переговоры – это набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.



Лэрри Грейнер разработал модель процесса успешного управления организационными изменениями, состоящего из **шести этапов**.

- Давление и побуждение.
- Посредничество и переориентация внимания.
- Диагностика и осознание.
- Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению.
- Эксперимент и выявление
- Подкрепление и согласие.



Существует несколько способов адаптации человека к стрессам, которые можно объединить в две группы:

- На уровне организации.
- На уровне личности.

Справляться со стрессом поможет:

- Разработка системы приоритетов в работе.
- Научитесь говорить «нет» при достижении предела, после которого вы уже не можете взять на себя больше работы.
- Не соглашайтесь с противоречивыми требованиями, предъявляемыми к вам.
- Сообщайте руководителю или сотрудниками о неясности ожиданий или стандартов оценки.
- Обсудите чувство скуки или отсутствия интереса к работе со своим руководителем.
- Находите каждый день время для отдыха.



ВИДЫ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ

По масштабу конфликты бывают:

- общими;
- парциальными;

по стадиям развития —

- зарождающимися;
- зрелыми;
- угасающими;

по целям —

- слепыми;
- рациональными;

по формам протекания —

- мирными;
- немирными;

по продолжительности —

- кратковременными;
- затяжными.



- Конфликты бывают **внутренними** и **внешними**.
- **К первым** относятся внутриличностные;
- **ко вторым**: межличностные; между личностью и группой; межгрупповые.
- С точки зрения организационных уровней, к которым принадлежат стороны, конфликты можно разделить на **горизонтальные** и **вертикальные**.
- По распределению между сторонами потерь и выигрышей конфликты можно разделить на **симметричные** и **асимметричные**.
- По своим последствиям конфликты бывают **конструктивными** и **деструктивными**.



КОНФЛИКТ КАК ПРОЦЕСС

- ▣ **В узком смысле** — это непосредственное столкновение сторон.
- ▣ **В широком** — процесс, состоящий из нескольких этапов, в рамках которого столкновение является лишь одним из них.

На **первом этапе** складывается конфликтная ситуация.

Элементами конфликтной ситуации, являются **во-первых**, ее участники.

Во-вторых, элементом конфликтной ситуации является объект, который и вызывает ее к жизни.



- Инцидент, представляющий собой **вторую фазу** конфликта, может быть целенаправленно спровоцированным.
- **Третьей фазой** развития конфликта является кризис и разрыв отношений между оппонентами.



Формы конфликтной борьбы:

- бойкот — полный или частичный отказ или уклонение от действий в интересах тех, кого считают противниками или соперниками;
 - саботаж — сознательные действия с целью скрытого нанесения ущерба интересам других;
 - травлю (преследование) — действия для ослабления или компрометации соперников путем замалчивания, отрицания, умаления их роли и достоинств;
 - словесную агрессию — выдвижение обвинений, оскорбления; сплетни, неблагоприятные оценки противников с целью их дискредитации;
 - массовые стихийные или организованные выступления (забастовки, митинги протеста) и пр.
- 

- **Объективный конфликт завершается** прекращением существования его объекта, как вследствие его ликвидации (самоликвидации), так и потери значения для сторон в силу изменившихся обстоятельств.



СТРАТЕГИИ ПРЕОДОЛЕНИЯ КОНФЛИКТА

Конфликт может быть разрешен в результате трех типов действий:

- односторонних, осуществляемых каждым из участников на свой страх и риск;
- взаимно согласуемых ими, результатом чего является компромисс;
- совместных, или интегративных.

В результате формируются три модели поведения участников конфликта:

- деструктивная;
- конформная.



Обобщенная классификация форм поведения участников конфликта К. Томасом и Р. Килменном в 1972 г.:

- обе стороны мало заинтересованы в его разрешении - пытаются сохранить между собой видимость хороших отношений;
- одна из сторон в предмете конфликта не заинтересована - она придерживается стратегии приспособления;
- если ранг оппонентов одинаков и они в равной мере заинтересованы в преодолении конфликта - могут применять стратегию примирения через поиск компромисса.



ФОРМЫ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОНФЛИКТОВ

Производственные конфликты (скрытые и открытые) могут осуществляться в следующих основных формах:

- образование клик,
- забастовка,
- саботаж,
- интриги.



- **Кликкой** называется группа сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной или поддерживаемой большинством линии с целью захвата формальной или неформальной власти в организации либо упрочения своих позиций.
- **Интрига** — это нечестное запутывание окружающих с целью вынудить их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам и ущерб тем, против которых она направлена.
- **Забастовка** - это временное организованное прекращение работы, открытый коллективный отказ от нее и выдвижение совместных требований с целью выражения недовольства рядовых работников..



Выделяют следующие **формы забастовок**:

- прекращение работы и уход с рабочего места;
- работа по правилам;
- замедленная работа;
- пульсирующая забастовка;
- оккупационная забастовка;
- активная забастовка (работа по-своему).

Преодоление забастовки с помощью силы или маневра :

- судебное преследование;
- устранение лидера;
- призыв властей к прекращению забастовки;
- силовые действия властей и др.



Саботаж всегда происходит в рамках буквы закона и характерен для бюрократических организаций.

По форме саботаж бывает:

- пассивным;
- активным.

Объектом саботажа может быть организация работы, эффективные, но не вполне легитимные образцы которой заменяются официальными, но противоречащими реальностям жизни.



ВИДЫ И ФУНКЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ

- **Сторонами переговоров** могут быть: администрация и профсоюзная организация; руководители самостоятельных подразделений и пр.
- **Объектом переговоров** обычно становится предмет конфликта, который стороны могут прояснить.

Переговоры различаются:

- по числу и уровню участников;
- кругу обсуждаемых вопросов;
- регулярности проведения;
- степени официальности;
- обязательности исполнения принимаемых решений.



- Основной **функцией** переговоров является принятие устраивающего в той или иной степени все участвующие стороны решения после совместного обсуждения проблемы.

В зависимости от истинной цели переговоров **достигнутое решение** может быть:

- конструктивным, влекущим за собой изменение ситуации к лучшему;
 - деструктивным, еще более ее ухудшающим и ничего нового не создающим;
 - пропагандистским, то есть много обещающим, но не содержащим конкретных обязательств; камуфлирующим, призванным скрыть истинные намерения сторон;
 - умиротворяющим, в задачу которого входит усыпление бдительности заинтересованных лиц.
- 

- Второй важнейшей **функцией** переговоров является информационная, состоящая в обмене между сторонами мнениями без принятия какого-то конкретного решения.

Существуют две основные **разновидности** переговоров:

- позиционные;
- рациональные.
- Суть **жестких переговоров** — настаивание любой ценой на своей, обычно крайней позиции, большей частью игнорирующей интересы другой стороны .



Конфликт может быть:

- *функциональным;*
- *дисфункциональным.*

Четыре основных типа конфликта:

- **внутриличностный конфликт;**
- **межличностный конфликт;**
- **конфликт между личностью и группой;**
- **межгрупповой конфликт.**



УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ И ОРГАНИЗАЦИЙ



Рис. Методы управления конфликтом.

Четыре структурных метода :

- Разъяснение требований к работе.
- Координационные и интеграционные механизмы.
- Общеорганизационные комплексные цели.
- Структура системы вознаграждения.

