

***УПРАВЛЕНИЕ
КОНФЛИКТАМ
И И
СТРЕССАМИ***



СОДЕРЖАНИЕ

1. Понятие конфликта, его природа и причины

2. Типы конфликтов

3. Методы разрешения конфликтов

4. Природа и причина стресса

5. Стресс и управление им в деятельности
руководителя.



конфликт.

```
graph LR; A[конфликт.] --> B[Столкновение противоречивых или несовместимых сил]; A --> C[Противоречие, возникающее между сторонами...]
```

Столкновение противоречивых или несовместимых сил

Противоречие, возникающее между сторонами
В процессе их совместной деятельности из-за
Непонимания или противоположности интересов



ПРИРОДА КОНФЛИКТА

База конфликта- конфликтная ситуация

инцидент

Возможность разрастания конфликта

Открытый конфликт

Скрытый конфликт

Отсутствие конфликта

Управление конфликтом

Функциональные последствия

Дисфункциональные
последствия

Нет последствий
конфликта

Последствия конфликта

разрушительные

Если конфликт очень мал, то противоречие остается неразрешенным

Если конфликт характеризуется значительной силой, то он вызывает у Участников стресс, ведет к снижению морали разрушает коммуникационные сети

конструктивные

По уровню достаточен для мотивации

Сопровождается активным обменом информации

Творческий, инновационный подход к проблеме

ОБЩИЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

1. Недостаточная согласованность и противоречивость целей.
2. Различие во взглядах, идеях и мыслях по проблеме
3. Различие чувств и эмоций, находящихся в основе отношений индивидов



ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

1. Нечеткое ограничение прав и обязанностей
2. Ограниченность ресурсов
3. Недостаточный уровень профессиональной подготовки
4. Предвзятое к одним, попустительское к другим отношение к подчиненным
5. Противоречивость исполнительских функций
6. Неопределенность перспектив роста
7. Неблагоприятные условия труда



ТИПЫ КОНФЛИКТОВ

1. Внутриличный

2. Межличностный

3. Между личностью и группой

4. Межгрупповой и внутриорганизационный



ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

имеет место внутри индивида и часто по природе своей является конфликтом целей или познавательным конфликтом. Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающие цели. Примером внутриличностного конфликта может быть выбор места работы выпускником университета. Внутриличностный конфликт приобретает познавательную окраску, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом. Человек начинает ощущать дискомфорт и пытается выйти из этого состояния через изменение своих мыслей, расположений, ценностей и поведения или через получение большего количества информации о проблеме. Определенная степень рассматриваемой несостоятельности существует всегда. В противном случае наш внутренний мир был бы в постоянной гармонии с внешней средой.



МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

- вовлекает двух или более индивидов, воспринимающих себя как находящихся в оппозиции друг к другу в отношении целей, путей их достижения, расположений, ценностей или поведения. Проявляется он как столкновение личностей по поводу целей и познания, а также и в чувственном плане. Например, борьба руководителей за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее руководство выделить их именно ему, а не другому руководителю.
- Другая форма проявления межличностного конфликта - столкновение личностей, обладающих различными чертами характера, темперамента, ценностными ориентациями, которые в силу различия в целях не в состоянии ладить друг с другом. Они психологически не совместимы.



КОНФЛИКТ МЕЖДУ ЛИЧНОСТЬЮ И ГРУППОЙ

Конфликт возникает в случае, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности.



МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ

возникает в организациях, состоящих из множества формальных и неформальных групп. Поскольку у различных групп существуют свои, отличные от других групп цели, неизбежны конфликты даже в самых эффективных организациях. Такое противостояние может носить профессионально-производственную (конструкторы - производственники - маркетологи), социальную (рабочие и руководство) или эмоциональную ("лентяи" и "труженики") основу.

Наиболее ярким примером может служить - непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией. Установлено, что угроза забастовки становится реальностью, когда число недовольных работников предприятия качеством труда или величиной вознаграждения за труд превышает 50% общего числа работающих. Периодическое проведение мониторинга позволяет выявить причины недовольства и количество недовольных и тем самым предотвратить забастовку.

Кроме того, по направленности конфликты делятся на горизонтальные, вертикальные и смешанные. К горизонтальным относятся конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг другу. К вертикальным конфликтам относятся те из них, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого. В смешанных конфликтах представлены и вертикальные, и горизонтальные составляющие.

Конфликты, имеющие вертикальную составляющую, т.е. вертикальные и смешанные конфликты, составляют в среднем 70-80%. Они наиболее нежелательны для руководителя. Каждое его действие рассматривается через призму этого конфликта.

МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

- Структурные методы –использование изменений в структуре организации для разрешение конфликтов
- Методы разрешения межличностных конфликтов (стили разрешения конфликтов)



СТРУКТУРНЫЕ МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

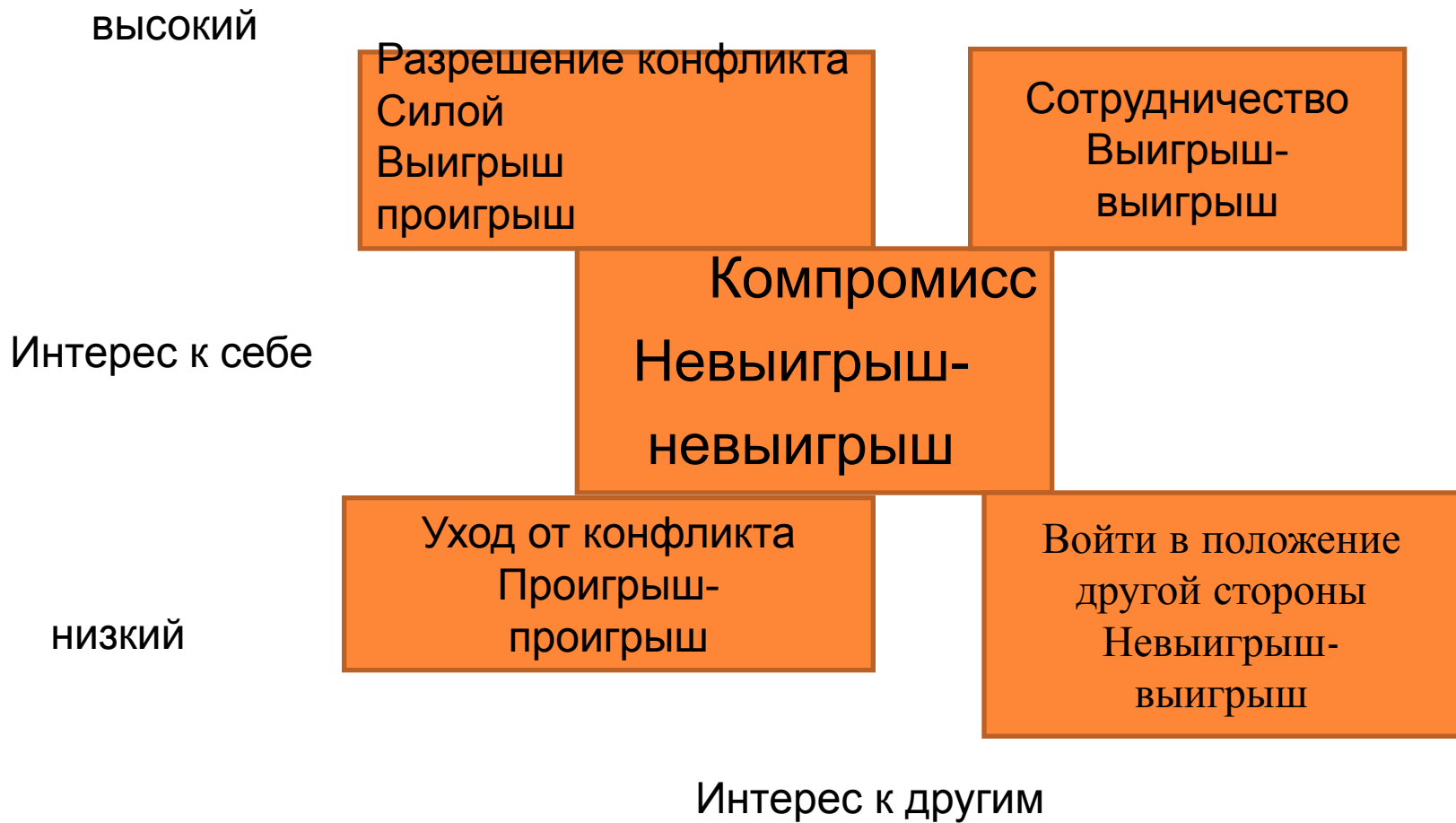
- Использование руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение)
- «Разведение» сторон по целям, ресурсам, средствам (дифференциация и автономизация подразделений)
- Создание «задела» в работе взаимозависимых подразделений
- Интеграционный механизм (общий заместитель, координатор)
- Слияние подразделений



СТИЛИ РАЗРЕШЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫМ КОНФЛИКТОВ

- Два измерения
- 1. Напористость – поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов и целей
- 2. Кооперативность – поведение личности, направленное на учет интересов других лиц





низкий

высокий



СТРЕСС

- От английского stress – давление, напряжение
- Широкий круг состояний повышенной напряженности, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия



ПРОФИЛАКТИКА СТРЕССА

1. Рационализация рабочего дня
2. Планирование работы
3. Чередование тактики выполнения работы
4. Делегирование полномочий
5. Не брать работу на дом
6. Не затягивать рабочий день (для себя и для других)
7. Быть готовым к неожиданностям
8. Здоровый образ жизни



ПРИРОДА И ПРИЧИНА СТРЕССА

- **Природа стресса.** **Стресс** (от англ. **stress** - напряжение) - это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. Стресс - обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием - экзаменом, докладом и т.п.). В любой даже с благоприятным психологическим климатом организации существуют ситуации, которые вызывают стресс, например, нехватка времени для выполнения всего объема работ.
- Появляется нервозность, обеспокоенность (стресс), когда ситуация выходит из-под контроля. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы для индивидов и организаций. Отсюда необходимость различать допустимый уровень стресса и чрезмерный стресс дорого обходится и сотруднику и организации: снижается эффективность и благополучие человека, а болезни, порожденные стрессом, укорачивают ему жизнь. Особенно это относится к руководителям высшего ранга, ответственность которых неизмеримо выше, чем у рядового сотрудника. В этом случае стресс характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением.
- К физиологическим признакам стресса относятся язвы, гипертония, боль в спине, астма и боли в сердце. Психологические проявления включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию.
- **Причины стресса.** Основной причиной стресса являются перемены, нововведения, частота которых в современных условиях резко возросла. Любая перемена, даже позитивная, например, повышение статуса работника, нарушает баланс нашего окружения, к поддержанию которого мы стремимся.
- Если менеджер ощущает наличие частых стрессов, он должен стремиться к устранению факторов, которые делают стресс чрезмерным. При этом необходимо четкое представление симптомов стресса.



СИМПТОМЫ СТРЕССА

- Проблемы здоровья.
-
- 2. Проблемы со сном.
-
- 3. Нервозность и напряжение.
-
- 4. Хроническое переживание.
-
- 5. Неспособность к отдыху.
-
- 6. Чрезмерное употребление алкоголя или курение.
-
- 7. Чувство неспособности справиться с чем-либо.
-
- 8. Эмоциональная неустойчивость.
-
- 9. Впечатлительность и легкая ранимость.



Факторы вызывающие стресс

```
graph TD; A[Факторы вызывающие стресс] --> B[организационные]; A --> C[личностные]; B --- D["1. Перегрузка<br/>2. Конфликт ролей<br/>3. Неопределенность ролей<br/>4. Неинтересная работа и др."]; C --- E["1. Смерть близкого<br/>2. Привлечение по суду<br/>3. Свадьба (развод)<br/>4. Уход на пенсию<br/>5. Увольнение с работы и т.п."];
```

организационные

1. Перегрузка
2. Конфликт ролей
3. Неопределенность ролей
4. Неинтересная работа и др.

личностные

1. Смерть близкого
2. Привлечение по суду
3. Свадьба (развод)
4. Уход на пенсию
5. Увольнение с работы и т.п.



ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ

- Перегрузка работника является первой причиной стресса в организациях. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь.
- Вторым фактором является конфликт ролей, когда работнику предъявляют противоречивые требования. Конфликт ролей может произойти, например, в результате нарушения принципа единоначалия. В результате возникает чувство беспокойства и напряжения.
- Третий фактор - это неопределенность ролей. В этом случае работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования будут не очень противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны.
- Четвертый фактор - неинтересная работа. Исследования показали, что люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньшее беспокойство и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой.
- Кроме того, стресс может возникнуть в результате плохих условий труда (температурный режим, недостаточное освещение, чрезмерный шум), а также из-за информационной недостаточности, неправильного соотношения между полномочиями и ответственностью.



ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ.

- Потенциальными причинами стресса, которые могут привести к снижению результатов работы, относятся многие события, которые происходят за пределами организации, т.е. в личной жизни работника. Наибольшее влияние оказывают смерть супруга, развод, болезнь, смерть близкого родственника и т. п.
- Учитывая влияние стресса на производительность, руководитель должен научиться справляться со стрессом сам и помочь снизить уровень стресса своих сотрудников. Сделать это можно, используя следующие рекомендации.
- Исходя из влияния той или иной работы на результаты фирмы, разработать систему приоритетов в своей деятельности.
- Научиться говорить "нет" при достижении предела в объеме работ, который вам предстоит выполнить, либо настаивайте на отнесении сроков выполнения ранее данного вам задания.
- При выдвижении противоречивых требований со стороны вашего руководства (конфликт ролей) объясните несостоятельность и невозможность их выполнения.
- Каждый день найдите время для отключения и отдыха. В этот период выбросьте работу из головы, расслабьтесь, обратитесь к приятным мыслям и образам.
- Добивайтесь надлежащего вознаграждения за эффективную работу.

СПОСОБЫ ВЫХОДА ИЗ СТРЕССОВЫХ СИТУАЦИЙ

- Активные – конструктивные действия, «разряжение» на других
- Пассивные – «мириться с ситуацией»; подавить напряжение



СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов, А. Я., Шипилов, А. И. Проблема конфликта: Аналитический обзор. М.: изд. центр "Академия", 2002. – 125 с.
2. Козер, Л. "Функции социальных конфликтов".- М.: изд-во "Просвещение", 1998. – 110 с.
3. Крогиус, Н. В. Познание людьми друг друга в конфликтной деятельности. Саратов, 2004. – 110 с.
4. Скотт, Дж. Г. Способы разрешения конфликтов.- СПб., 1993. – 115с.
5. Тонков, Е. Е. Управление конфликтом. - М.: изд-во "Наука", 2004. – 154 с.
6. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента. – Мн.: изд-во "Новое знание", 2002. -336 с.

