



УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Вопросы:

1. Природа конфликта в организации. Причины возникновения конфликтов.
2. Виды конфликтов. Структура конфликта. Последствия и роль конфликтов в организации.
3. Управление конфликтами. Технология разрешения конфликтов.
4. Стресс: причины возникновения, меры по предупреждению.

Конфликт – отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами; столкновение в сфере общения, вызванное противоречивыми целями, установками, поведением людей.

Причины конфликта - это явления, события, факты, ситуации, предшествующих конфликту и вызывающих его при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия.

Причины конфликтов раскрывают источники их возникновения и определяют динамику течения.

Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов: объективных, организационно-управленческих, социально-психологических и личностных.

Первые две группы факторов носят объективный характер, третья и четвертая - субъективный .

Конфликты могут быть скрытым и явными.

Объективными причинами конфликтного взаимодействия считаются те обстоятельства социального взаимодействия людей, приводящие к столкновению их мыслей, интересов, ценностей и т. п.

С усилением специализации подразделений предприятий повышаются возможности для самостоятельного формулирования целей, использования специальных методов управления.

В условиях совместного выполнения работ всегда существует возможность конфликта через взаимозависимость деятельности, недостаточную согласованность прав, функций, ответственности, неадекватное понимание качества труда и другие ошибки в управлении.

Ошибки управления - это неграмотные решения, вызванные необоснованным выбором методов регулирования производственной деятельности, необъективной оценкой результатов работы сотрудников, нерациональным распределением задач, неумением квалифицированно решать вопросы социально-психологических программ трудового коллектива.

Слабая раздробленность нормативно-правовых процедур, отсутствие объективных критериев оценки и решения межличностных противоречий - стандартных способов защиты интересов работников - способствуют возникновению противоречий.

Недостаток необходимых для нормальной жизнедеятельности благ (низкая заработная плата) существенно повышает уровень конфликтности в организациях и в обществе.

Плохая сплоченность трудового коллектива, неудовлетворительные коммуникации, несовместимость сотрудников, невозможность нужного общения являются катализаторами конфликтов в организациях.

Объективные причины только тогда превращаются в источники реального конфликта, когда препятствуют реализации потребностей лица или коллектива, не удовлетворяющие индивидуальные или групповые интересы.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлено расхождением индивидуальных и групповых норм поведения.

Межгрупповые конфликты порождаются в основном расхождением во взглядах и интересах, хотя подобные различия зачастую сводятся к борьбе за ресурсы. Объективные условия определяют особенности деятельности для многих участников социального взаимодействия, но лишь для отдельных лиц, чьи интересы нарушены, они могут стать причиной конкретного конфликта.

На всю сеть объективных детерминант, обуславливающие возникновение конфликтов, зачастую накладывается действие целого ряда субъективных факторов, объединенных в социально-психологических особенностях индивидов и их межличностные взаимодействия . Среди них до возникновения конфликтов зачастую приводят:

- 1) нарушение принципов управления
- 2) неправильные действия подчиненных (несерьезно отношение к труду, личная неорганизованность, эгоистические желания);
- 3) психологическая несовместимость сотрудников, столкновение их целей, установок, интересов, мотивов, потребностей, поведения в процессе и результате общения, а также в процессе их сотрудничества в трудовом коллективе;
- 4) наличие в коллективе так называемых «трудных людей» - «агрессивиста», «жалобщика», «зануда» и т. п., которые своим поведением создают в ближайшем социальном окружении состояние социальной напряженности, что приводит к возникновению конфликтов;
- 5) возникновение в межличностных контактах работников коллектива противоречий
- 6) манипулирования
- 7) несоответствие слов, оценок, поступков одних членов коллектива ожиданиям, требованиям других его членов .

Субъективные причины конфликтов обусловлены индивидуально-психологическими особенностями и непосредственным взаимодействием людей во время объединения их в социальные группы. В основном это обусловлено значительными потерями и искажением информации в процессе коммуникации. Нередко часть информации искажается через его субъективное восприятие, нечеткая и неправильное объяснение, нехватка времени. Другая часть может намеренно исказиться собеседником, если ему невыгодно ее сообщать. Много информации по устной форме, его передачи в ходе разговора не усваивается из-за невнимательности или проблемы с быстрым пониманием.

Социально-психологическими факторами конфликтов - психологическая несовместимость, несбалансированная взаимодействие людей.

К возникновению социально-психологических конфликтов приводит также непонимание людьми того, что во время обсуждения проблемы противоположность позиций может быть вызвано нереальным расхождением во взглядах оппонентов, а подходом к этой проблеме с разных сторон. Одной из наиболее типичных причин конфликтов, относящихся к этой группе, является внутригрупповой фаворитизм, т.е. предоставление преимущества членам своей группы перед представителями других социальных групп.

Личностные факторы конфликтов обусловлены особенностями психики человека. Нельзя не учитывать тот факт, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель и его действия.

Причинами конфликта могут стать также беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как неоспоримым принципом управления, тщеславие, резкость и грубость в обращении с подчиненными. Не проявляя должной требовательности к себе, они превыше всего ставят личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности. Несдержанность менеджера, неспособность правильно оценить ситуацию и найти правильный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувства других людей порождают конфликт.

Описанные типы объективных и субъективных причин конфликтов наиболее часто встречаются, однако они не исчерпывают всех возможных вариантов.

Типы конфликтов:

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

Последствия конфликтов могут быть функциональные и дисфункциональные.

Дисфункциональные:

- рост чувства неудовлетворенности у персонала, усиление текучести кадров, снижение производительности;
- меньшая степень сотрудничества в будущем;
- сильная преданность своей группе и усиление негативной конкуренции с другими группами;
- представление о своих целях как о положительных;
- сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
- увеличение враждебности между сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- придание большего значения «победе» в конфликтах, чем решению реальной проблемы.

Функциональные – проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению проблемы. Это располагает стороны к сотрудничеству. Конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, что способствует улучшению качества процесса принятия решений.

Эффективный менеджер должен владеть способами предупреждения конфликтов:

- создание хороших условий деятельности, четкое распределение функций, прав, ответственности, согласование интересов работников;
- выявление потребностей работников и создание условий для максимального их удовлетворения;
- формирование рабочих групп с учетом личной совместимости, применение адекватного стиля руководства;
- своевременное обнаружение противоречий и разногласий и их разрешение на основе переговоров.

Способы решения конфликтов:

СТИЛЬ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА	ХАРАКТЕРИСТИКА
Уклонение	Человек старается уйти от конфликта или старается не попадать в ситуации, провоцирующие возникновение противоречий.
Сглаживание	Апеллируя к солидарности, «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта. Может наступить мир и гармония, но проблема остается. Растет вероятность того, что в конце концов произойдет взрыв.
Принуждение	Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, пытается заставить принять свою точку зрения любой ценой. Стиль эффективен, когда менеджер имеет значительную власть над подчиненными.
Компромисс	Характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Сводит к минимуму недоброжелательность, дает возможность быстро разрешить конфликты. Но использование компромисса на ранней стадии конфликта может помешать решению проблемы, сократить время поиска альтернатив.
Решение проблемы	Означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий приемлемых для всех сторон. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия решений, появление конфликтов надо поощрять и управлять ситуацией, используя данный стиль.

Структурные
методы
разрешения
конфликта

```
graph LR; A[Структурные методы разрешения конфликта] --> B[Разъяснения требований к работе]; A --> C[Координационные и интегральные механизмы]; A --> D[Установление общеорганизационных комплексных целей]; A --> E[Система вознаграждений];
```

Разъяснения требований к работе

Координационные и интегральные
механизмы

Установление общеорганизационных
комплексных целей

Система вознаграждений

Стресс – постоянная и естественная реакция организма и психики человека на проблемную ситуацию в виде перегруппировки физических и нравственных сил.

Причины стресса:

- служебные проблемы, семейные переживания и финансовые трудности (61% случаев);
- «психологического» характера (32% случаев);
- серьезные заболевания (7% случаев).

Со временем под влиянием прогрессирующей напряженности труда у каждого человека складывается «своя» группа сигналов стрессоров.

Кратковременные сигналы:

- раздражительность;
- «говорливость»;
- периодические боли в затылке;
- усиленная тяга к курению;
- изжога и т.д.

Приобретающие постоянство сигналы:

- длительные боли в какой-то части головы, сердца;
- депрессия;
- полная потеря аппетита;
- лихорадочный блеск в глазах и т.д.

Пути преодоления стресса могут быть различными:

- 1)если человек будет довольствоваться правилом: «поступай так, чтобы завоевать любовь других, вызвать расположение и доброжелательное отношение окружающих», он создает для себя максимум психологического комфорта и возможность успеха.
- 2)стремясь к хорошим отношениям с окружающими, все же не заводите дружбы с «трудными», несдержанными людьми.
- 3)цените радость подлинной простоты жизненного уклада: напыщенная искусственность вызывает неприязнь у окружающих.
- 4)с какой бы жизненной ситуацией Вы не столкнулись, подумайте, стоит ли сражаться.
- 5)физические упражнения, заряжающие организм бодростью и энергией.
- 6)в каждом виде достижений есть своя вершина, стремитесь к ней и довольствуйтесь этим.
- 7)постоянно сосредоточивайте внимание на светлых сторонах жизни; лучший способ уменьшить стресс – это отвлечься, «профилактика радостью».
- 8)возможен и такой подход к сложившейся ситуации: я не принимаю общество, в котором живу, однако не воюю с ним, а отгораживаюсь от него или учусь реализовывать свои жизненные программы в тех условиях, в которых живу и которые не могу изменить.

Здоровья

Профессиональной
подготовленности и
опыта

Особенностей
нервной системы

Возраста

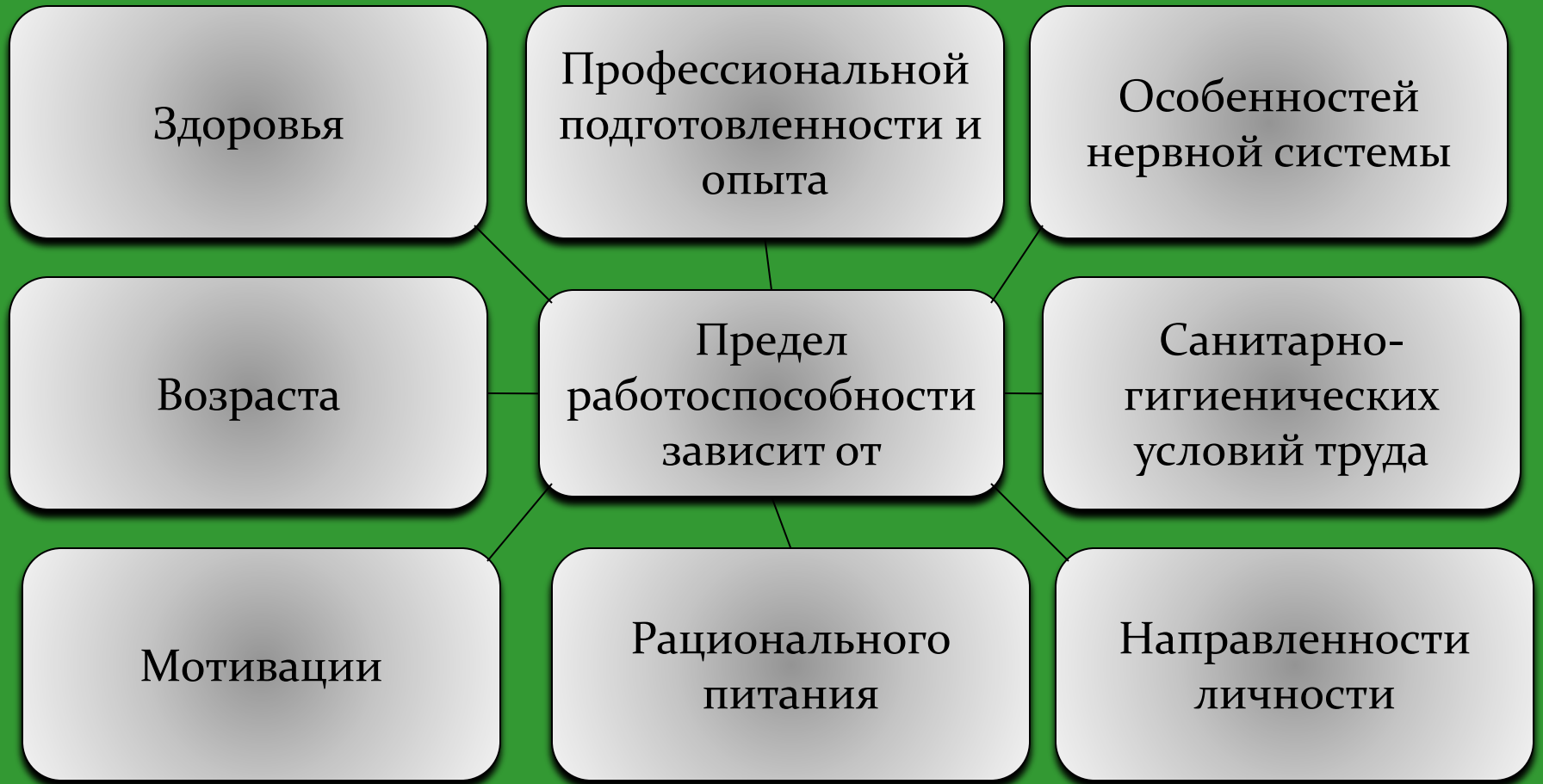
Предел
работоспособности
зависит от

Санитарно-
гигиенических
условий труда

Мотивации

Рационального
питания

Направленности
личности



Способы предупреждения конфликтов

Создание хороших условий деятельности, четкое распределение функций, прав, ответственности, согласование интересов работников

Выявление потребностей работников и создание условий для максимального их удовлетворения

Формирование рабочих групп с учетом личной совместимости, применение адекватного стиля руководства

Своевременное обнаружение противоречий и разногласий и их решение на основе переговоров