



ТЕМА: КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Если организация
живет без конфликтов
- значит она умирает

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Организационные конфликты – тип взаимодействия, в основе которого лежат противоречия в интересах, целях, ценностях, концентрирующиеся в рамках формальной и неформальной структуры организации

Два типа:

- позиционные (статусами, ролями)
- межличностные (межгрупповые) - неформальные

ВИДЫ: ПО УРОВНЮ

- Внутренние или психологические (ролевые, фрустрация, тревожность, напряженность);
- Межличностные конфликты;
- Конфликты личности и группы (моббинг);
- Конфликты малых групп: внутригрупповые и межгрупповые
- Общеорганизационные конфликты: руководство-персонал

ПО ХАРАКТЕРУ ОТНОШЕНИЙ

- Между менеджерами (линейно-функциональные)
- Между менеджерами и подчиненными (вертикальные)
- Между персоналом (горизонтальные)

ПО СОСТАВУ СТОРОН

- личность—личность (межличностные),
- группа—группа (межгрупповые),
- группа—личность (внутригрупповые).

ПО ИСТОЧНИКУ

- 1) структурные (между подразделениями);
- 2) инновационные;
- 3) позиционные (конфликты значимости);
- 4) конфликты справедливости (оценка
трудового вклада);
- 5) соперничество за ресурсы;
- 6) динамические (групповая динамика)

ПРИЧИНЫ: ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ

А) Ошибки в организации работы:

- 1) Распределение ресурсов;
- 2) Распределение обязанностей (взаимозависимость, дублирование, нечеткие должностные полномочия)
- 3) Несогласованность, нечеткость целей;
- 4) Устаревшая или неадекватная структура;
- 5) Нарушение в информационно - коммуникативной системе;
- 6) Правовые (нарушение законов);
- 7) Финансовые (нарушение финансовой дисциплины)
- 6) Внедрение инновационных изменений;
- 7) Неудовлетворительные условия труда

ПРИЧИНЫ: ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ

Б) Ошибки в управлении людьми:

- 1) Оценочные (вклада, распределение фонда заработной платы, премий, критерии оценки);
- 2) Нарушение профессиональной этики (злоупотребление служебным положением, моббинг, боссинг)
- 3) Неадекватный стиль и метод управления;
- 4) Противоречие в организационной культуре и субкультур

ПРИЧИНЫ: СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ

А) Личностные

- 1) профессиональные интеллектуальные, различия;
- 2) эмоциональные особенности людей;
- 3) поведенческие
- 4) ценностно-мотивационные, нравственные различия (в целях, интересах, ценностях);
- 5) особенности восприятия;
- 6) особенности характера;
- 7) различия жизненного опыта;
- 8) межнациональные

ПРИЧИНЫ: СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ

Б) Ситуационные факторы:

- 1) усталость,
- 2) монотонность,
- 3) перенапряжение

ФУНКЦИИ

- **Основная** – разрешение противоречий

- **Дополнительные:**

- 1) *Сигнальная функция* - показатель состояния системы,

- 2) *Информационная функция*

- 3) *Функция разъединения (дифференциации) и объединения (интеграции)*

- 4) *Динамическая*

АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

1. *Прогнозирование конфликта* — выявление причин конфликта в потенциальном развитии
2. *Предупреждение (профилактика) конфликта* — нейтрализация детерминирующих
3. *Разрешение конфликта* — конструктивное завершение конфликта, заключительный этап управления конфликтом.
4. *Стимулирование конфликта* — это действия, направленные на провокацию, вызов конфликта
5. *Урегулирование конфликта* — это действия направленные на ослабление и ограничение

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ

1. Организационный
2. Социокультурный
3. Социально-психологический

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОДХОД

- Воздействие на структуру:

1. Образование подгрупп внутри конфликтующих сторон.
2. Введение независимых контролирующих элементов (создание комиссий)
3. Замена лидеров или руководителей отдельных групп.
4. Ротация — перемещение членов организации
5. Изменение содержания труда

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ ПОДХОД

- Воздействие на нормы, ценности, коммуникацию:
 1. Изменение содержания властных отношений.
 2. Изменение отношений зависимости.
 3. Изменение структуры неформальной социальной группы.
 4. Изменение системы ценностей. Выгода от завершения конфликта.
 5. Введение и принятие новых норм.
 6. Изменение отношения к деятельности
 7. Концентрация интересов на нейтральном объекте.
 8. Изменение системы коммуникаций.

СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

- Воздействие на психологический настрой, мотивацию, характер межличностных отношений
 1. Изменение установок по отношению к членам группы.
 2. Изменение мотивации членов организации
 3. Введение новых неформальных лидеров
 4. Создание благоприятной эмоциональной атмосферы.
 5. Манипулятивное воздействие

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

1. ПОСРЕДНИЧЕСТВО
2. ПЕРЕГОВОРЫ

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ Ф. ГЛАЗЛ

СТАДИЯ	СТРАТЕГИЯ
1. Отвердевание позиций	Сдерживание
2. Дебаты	Сдерживание
3. Действия	Сопровождение процессов
4. Имидж, коалиции	Социотерапевтическая помощь
5. Потеря лица	Посредничество
6. Стратегия угроз	Посредничество
7. Ограниченные удары	Третейский суд
8. Расщепление	Силовое вмешательство
9. Вместе в пропасть	Силовое вмешательство

МОББИНГ

- Моббинг (1994 г., Х.Лейман) – (mobbing – притеснять, преследовать, нападать, придираться) - форма систематического коллективного психологического давления в отношении работника при прямой или косвенной поддержке со стороны руководителя (боссинг) на протяжении длительного периода времени.
- Буллинг (bullying - тиранить, издеваться, донимать) – агрессивное поведение, жестокость, унижение и оскорбление, подрыв репутации.

МОББИНГ-ДЕЙСТВИЯ

- 1) Вербальная агрессия (провокационные вопросы),
- 2) Агрессивные жесты,
- 3) Демонстрация своего должностного статуса,
- 4) Вспышки гнева, унижающие личность,
- 5) Сокращение сроков выполнения поручений
- 6) Непредставление, скрытие информации,
- 7) Снижение заработной платы работника,
- 8) Бойкот, неприязненное отношение,
- 9) Игнорирование, прекращение выдачи поручений,
- 10) Перемещение рабочего места,
- 11) Намеренное распространение слухов,
- 12) Нелегитимное коллегиальное обсуждение поведения,
- 13) Рассмотрение сфабрикованных жалоб и докладных,
- 14) Сексуальное домогательство.

ПРИЧИНЫ МОББИНГА

- 1. СОЦИАЛЬНЫЕ
- 2. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ
- 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ

СОЦИАЛЬНЫЕ

1. Изменение социальной структуры
(кризис)
2. Ценностные
3. Социально-дискриминирующие
(национальность)

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ

1. Устаревшая структура
2. Движение по карьерной лестнице, конкуренция
3. Пересекающиеся функции

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ

1. Стрессовая обстановка
2. Неблагоприятный психологический климат («козел отпущения»)
3. Качества моббера (зависть, фрустрация, антипатия, страх, власть, месть, агрессия)
4. Качества объекта (тревожно-мнительность, стажер, провинциал, «белая ворона», уровень образования, внезапное повышение)
5. Случайный конфликт с последствиями

ВИДЫ МОББИНГА

1. По направлению: вертикальный, горизонтальный.
2. По форме проявления - латентный и открытый.
3. По степени осознания собственных целей моббером - сознательный (преднамеренный) и неосознанный (стихийный).
4. По восприятию жертвы: реальный; мнимый;
5. По численности участников – индивидуальный, либо групповой.
6. По характеру протекания – хронический, либо самовозрождающийся (новая жертва).
7. По возможности управления - управляемый (тактический), и неуправляемый

ФАЗЫ МОББИНГА

1. Начальная фаза
2. Активная фаза
3. Социальная изоляция
4. Потеря рабочего места

ПОСЛЕДСТВИЯ

- Индивидуальные

- 1) психические нестабильность (стресс, паранойя, стыд, вина, срыв, падает самооценка)
- 2) физические расстройства – психосоматика (нарушения сна, аппетита, рассеянность)
- 3) отклонения в поведении (алкоголь, переедание, лекарства, сигареты);
- 4) внутреннее увольнение (формализация, выгорание)
- 5) влияние на личную жизнь (конфликты)
- 6) конфликтофобия;
- 7) суицид

ПОСЛЕДСТВИЯ

- Организационные

- 1) снижение экономической эффективности бизнеса;
- 2) потеря энергии на конфликт;
- 3) влияние на социально-психологический климат
- 4) текучесть и новый набор персонала

МЕТОДЫ БОРЬБЫ

1. Отказ от роли жертвы
2. Эмоциональный стиль
3. Анализ
4. Конструктивный разговор
5. Профессиональная компетентность

ВИДЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВЛИЯНИЯ

Варварское влияние (человек-средство)

ЭМОЦИИ

- принуждение, угроза, нападение
- манипуляция
- внушение, заражение, самопрезентация, просьба

Цивилизованное влияние (человек- ценность)

- аргументация, контраргументация, конструктивная критика, самопродвижение

ЛОГИКА

ПРОТИВОСТОЯНИЕ МАНИПУЛЯЦИИ (ДАВЛЕНИЮ)

1) Метод эмоционального мониторинга

а) Эмоциональный мониторинг своего состояния – *самонаблюдение снижает интенсивность чувства*

- Анализ причин, вызвавших изменение состояния;
- Принятие решения противостоять внешнему влиянию, не поддаваться провокации;
- Исключение из общения претензий на превосходство, унижение другого.

б) Мониторинг эмоций партнера. Дайте полностью выговориться стороне, провоцирующей конфликт.

Наблюдайте за:

- дисбаланс - противоречивость, амбивалентность эмоций.
- странность, сила – не адекватны ситуации;
- повторяемость эмоций

2. Присоединение к информации манипулятора

Техники психологического самбо

1) информационное:

а) техника бесконечного уточнения (подробное прояснение)

б) техника внешнего согласия (согласие с частью высказывания, или с тем что «важно», рационально, заставляет задуматься, соответствует

2) эмоциональное (говорим, что чувствуем то же самое, на его месте);

3) зеркальное отражение - частичное по невербальному (как ведет себя) и паралингвистическому (как говорит) поведению с целью устранения противоречий

3. Избегание (уход)

- 1) Полный или частичный уход/отстранение (восстановление «физических границ»);
- 2) «Переход» на визуальный канал восприятия: телевизор без звука, «защитный экран», звук за стеклом автомобиля, фокусировка на отдельной детали (волосы, лоб, брови, ухо); снижение значимости: гном в памперсе;
- 3) «Переход» на аудиальный канал: звуки за окном, тембр голоса, подсчет слов («понимаешь ли»);
- 4) «Переход» на кинестетический канал: «вдох – выдох – расслабление»; «агрессивная» мелкая моторика (штриховка, напряжение и расслабление мышц, «постукивание» ногой, подсчет пульса);
- 5) Переключение на интеллектуальный канал: вспоминаем стихотворение, поем «про себя» песню;
- 6) Эмоциональное переключение: вспоминаем что-то приятное (животное, природу) думаем о том, что приятное мы для себя сделаем, когда эта ситуация **ЗАКОНЧИТСЯ**;

4. РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ

А) Внутренняя рационализация (логическое объяснение/ анализ каждого случая):

- 1) Анализ «Чему меня учит эта ситуация или этот человек («черный» учитель)?»
- 2) Объяснение/анализ (признание и открытый анализ своих ошибок) что я делаю не так; «Почему возникла эта ситуация?»
Почему человек так себя ведет (трудное детство, плохой день)
- 3) Рациональное снижение ценностной значимости: сравнение с более глобальной ценностью:
 - верой (как ситуацию видит Бог),
 - смертью («я же от этого не умру»),
 - временем (как я об этом вспомню через 50 лет),
 - социальными катаклизмами (мировая революция, война),
 - более сильной негативной ситуацией;

● 4.2 Внешняя рационализация

ВНЕШНЯЯ РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ

Перевод общения с эмоций на логику

- 1) Информационное уточнение (минуя эмоциональный фон);
- 2) Использование метода конструктивной критики: критический анализ информации собеседника и высказывание логических контраргументов;
- 3) Метод «информационного диалога» - уточнение информации манипулятора:
=> выслушать => уточнить с помощью вопросов и/или повторения => присоединиться (информационно или эмоционально) => аргументация или проговаривание алгоритма действий => запрос обратной связи

5. МЕТОД ЦИВИЛИЗОВАННОЙ КОНФРОНТАЦИИ

Я-высказывание – обозначение границ

«Я – высказывание и пожелание»

⇒ «Усиленное Я-высказывание и пожелание»

⇒ «Усиленное Я-высказывание, пожелание и озвучивание санкций»

⇒ «Выполнение санкций».

2) Отсроченная агрессия прямая или опосредованная (физ. упражнения);

3) Игнорирование агрессии и позитивное реагирование.

