

# ЛЕКЦИЯ № 12. Управление конфликтами

## Контрольные вопросы: -

- Понятие конфликта.
- Позитивные функции конфликта.
- Негативные функции конфликта.
- Классификация конфликтов.
- Понятие стресса.
- Факторы, вызывающие стресс.

## ЛЕКЦИЯ № 12. Управление конфликтами

Бесконфликтных организаций не существует...

- **Конфликт** – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей...
- **Конфликт** – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которыми могут быть как конкретные лица, группы, так и организации в целом, причем это несогласие между сторонами приводит к тому, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

## Управление конфликтами

- Современная точка зрения на конфликты в организации – **они не только возможны, но могут быть желательны**. Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, позволяет выявить большее число альтернатив, проблем. Это делает процесс принятия решений в организации более эффективным.
- Т.о., конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации и дисфункциональным, т. е. приводить к снижению эффективности организации, личной удовлетворенности, группового сотрудничества.

# Управление конфликтами

## Позитивные функции конфликта.

- 1. Разрядка напряженности между сторонами.
- 2. Сплочение коллектива перед внешним врагом. Широко известно, что дружить легче против кого-то.
- 3. Несомненно, внешний враг может помочь усилению консолидации членов группы.
- 4. Получение новой информации об оппоненте и окружающей социальной среде.
- 5. Большая расположенность к сотрудничеству в будущем.
- 6. Снятие синдрома покорности у подчиненных.

## Управление конфликтами

- **Нормотворчество** – фиксирование новых правил взаимоотношений между субъектами конфликта и третьими силами, чьи интересы также фигурировали в ходе его.
- **Создание новых социальных институтов.** Конфликт является одним из «родоначальников» новых организаций и направлений деятельности. Большинство организаций возникло в процессе и в результате отделения групп сотрудников от материнской организации. Именно конфликт позволил им сплотиться и осознать отличие своих интересов от интересов других сотрудников и руководителей.

# Управление конфликтами

## Негативные функции конфликта.

- 1. Большие эмоциональные и материальные затраты.
- 2. Рост неудовлетворенности, плохое моральное состояние.
- 3. Снижение производительности труда, рост текучести кадров.
- 4. Представление о второй стороне как о враге.
- 5. Уменьшение сотрудничества после завершения конфликта.
- 6. Сложное восстановление деловых отношений («шлейф» конфликта).

## Управление конфликтами

В настоящее время не создано единой классификации конфликтов. Наиболее распространенным критерием классификации организационных конфликтов является масштаб.

По этому критерию различают

- 1.внутриличностный,
- 2.межличностный,
- 3.конфликт между личностью и группой,
- 4.внутригрупповой и
- 5.межгрупповой конфликты.

# Управление конфликтами

1. **Внутриличностный конфликт** – это столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. Это конфликт выбора из двух зол меньшего. Например, работнику поручили срочную интересную работу, а у него дома – капитальный ремонт и необходимы уходы с работы.

2. **Межличностный конфликт** вовлекает двух или более людей. Это самый распространенный конфликт. Примером может служить борьба между двумя претендентами за должностное повышение.



# Управление конфликтами

- **Конфликт между личностью и группой** возникает по следующим причинам:
- 1) несоответствие норм поведения, принятых в группе, и норм поведения, которых придерживается работник;
- 2) неверное распределение обязанностей;
- 3) разные позиции группы и личности в решении какой-то проблемы;
- 4) смена руководства;
- 5) появление неформального лидера.

Примером подобного конфликта является конфликт между руководителем и группой или конфликт между группой и ее новым членом.

## Управление конфликтами

- **Внутригрупповой конфликт** представляет собой столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на результаты работы группы в целом. По масштабам данный конфликт является большим, чем сумма межличностных конфликтов. Основными причинами конфликта являются:
  - 1) изменение баланса сил в группе вследствие смены руководства;
  - 2) появление неформального лидера;
  - 3) возникновение коалиций.

## Управление конфликтами

**Межгрупповой конфликт** – это противостояние двух или более групп в организации. Такое противостояние может иметь, во-первых, профессионально-производственную основу (между отделами, цехами)... Во-вторых межгрупповой конфликт может иметь социальную основу (между администрацией и профсоюзами; между собственником и рабочими)...

Третья основа межгруппового конфликта – эмоциональная (между лентяями и тружениками)

...

## Стресс и снижение его уровня

**Стресс (от англ. stress – «напряжение») – состояние напряжения, возникающее под влиянием сильных воздействий.**

Это неспецифическая реакция организма на предъявляемые ему требования.

Стресс – это приспособительная реакция, опосредованная индивидуальными различиями и (или) психологическими процессами, которая наступает в результате воздействия окружающей среды, обстоятельств или событий, предъявляющих избыточные психологические и (или) физические требования к человеку.

## Стресс и снижение его уровня

Люди очень различаются по устойчивости к стрессам. Наиболее уязвимы самые сильные и самые слабые. В реакции первых преобладает гнев, в реакции последних – страх, а обе эти эмоции разрушительны для здоровья. Люди так называемых промежуточных типов лучше вооружены для противостояния стрессам. Их реакции более здравые, они способны дозировать стрессы, принимая неизбежные и уклоняясь от избыточных.

## Стресс и снижение его уровня

Стресс снижает качество жизни работников и эффективность их труда, поэтому дорого обходится организации.

Вызвать стресс могут разные факторы, их можно объединить в две группы: **организационные факторы**, которые связаны с работой в организации, и **личностные факторы**, связанные с личной жизнью человека, его особенностями.

# Стресс и снижение его уровня

## Организационные факторы.

1. Перегрузка работника.
2. Необходимость быстрого принятия решений.
3. Риск при принятии решений.
4. Постоянная спешка.
5. Противоречивые или неопределенные требования со стороны руководителя.
6. Несоответствие норм и ценностей личности нормам и ценностям группы.
7. Неинтересная работа, отсутствие перспектив.
8. Крупные изменения на работе, в организации.
9. Плохие условия работы.

# Стресс и снижение его уровня

## Личностные факторы:

- 1. Смерть близких.
- 2. Развод.
- 3. Увольнение с работы.
- 4. Неудачи близких людей.
- 5. Вступление в брак.
- 6. Появление нового члена семьи.
- 7. Уход на пенсию и другие.

Итак, уровень чрезмерного стресса необходимо понизить. Управлять этим процессом должны как менеджеры, так и сами работники.