

# Тема 10. Управление конфликтами и стрессами

Основные вопросы:

1. Причины и источники конфликтов в организации
2. Четыре аспекта изучения конфликта
3. Стратегии и методы управления конфликтом
4. Стили поведения в конфликтных ситуациях
5. Управление стрессом

**Цель лекции** – ознакомиться с основными аспектами изучения конфликта, а также стратегиями и методами управления им.

- **КОНФЛИКТ** - отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Конфликт может быть

ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ

ведет к повышению  
эффективности организации

ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫМ

приводит к снижению личной  
удовлетворенности, группового  
сотрудничества и эффективности  
организации

Роль конфликта, в основном, зависит от  
того, насколько эффективно *им*  
*управляют.*

# Типы конфликтов

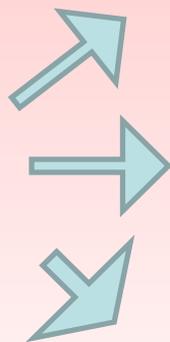


# ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

- Этот тип конфликта не соответствует определению, данному нами выше

Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм — **ролевой конфликт**, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Причины  
конфликта:



нарушение принципа единоначалия

производственные требования не  
согласуются с личными  
потребностями или ценностями

рабочая перегрузка или недогрузка

# МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

- Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный.

Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

# КОНФЛИКТ МЕЖДУ ЛИЧНОСТЬЮ И ГРУППОЙ

- Если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт

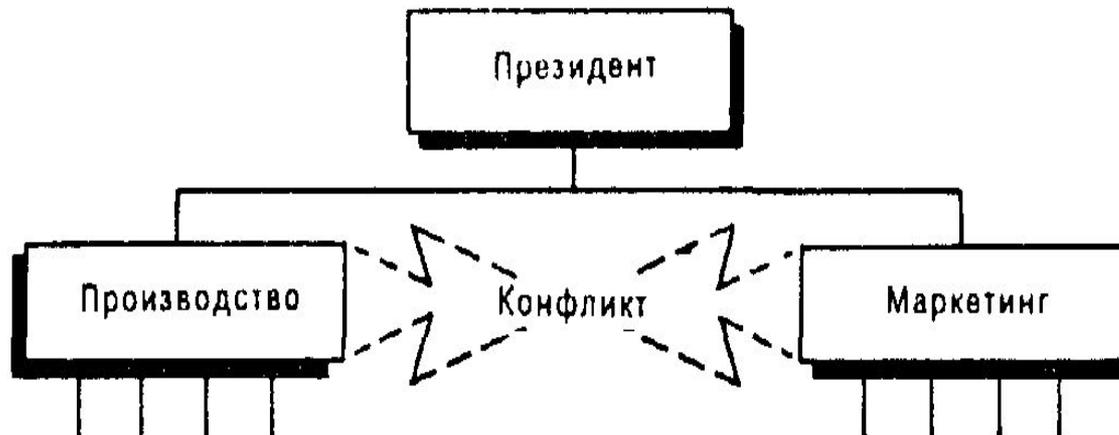
Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации.

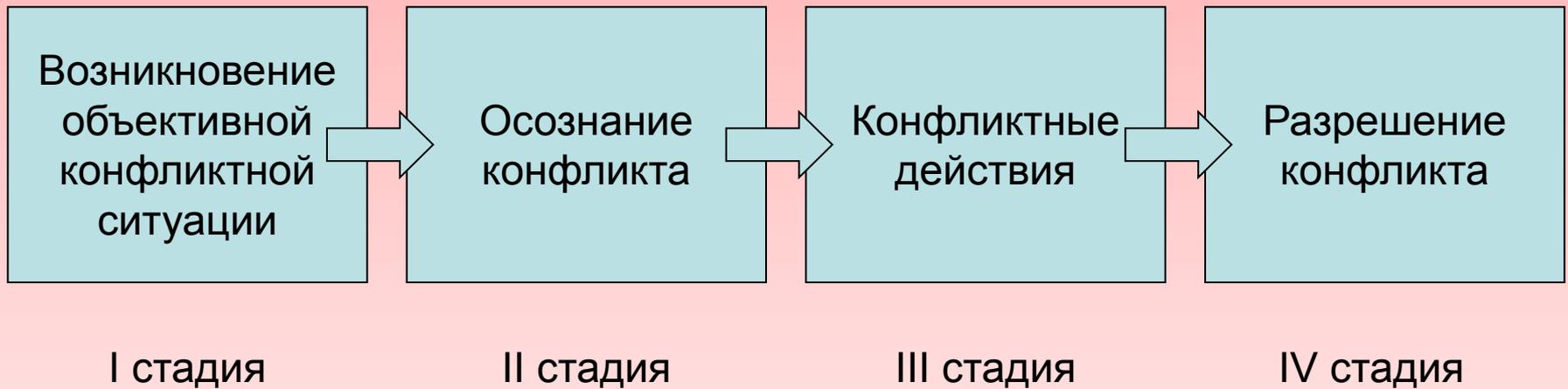
# МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ

- Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты

Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом.



# Стадии развития конфликта



# 4 аспекта изучения конфликта

1. Функция

2. Структура

3. Динамика

4. Типология

Чувства и  
эмоции

Недо-  
понимание

Источники  
конфликтов

Различия  
между  
людьми

Различие  
интересов

Различия в  
ценностях и  
убеждениях



# РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ

- Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены.

Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации

# ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ЗАДАЧ

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы

Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

# РАЗЛИЧИЯ В ЦЕЛЯХ

- Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения.



Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

# РАЗЛИЧИЯ В ПРЕДСТАВЛЕНИЯХ И ЦЕННОСТЯХ

- Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели

Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

# РАЗЛИЧИЯ В МАНЕРЕ ПОВЕДЕНИЯ И ЖИЗНЕННОМ ОПЫТЕ

- Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт

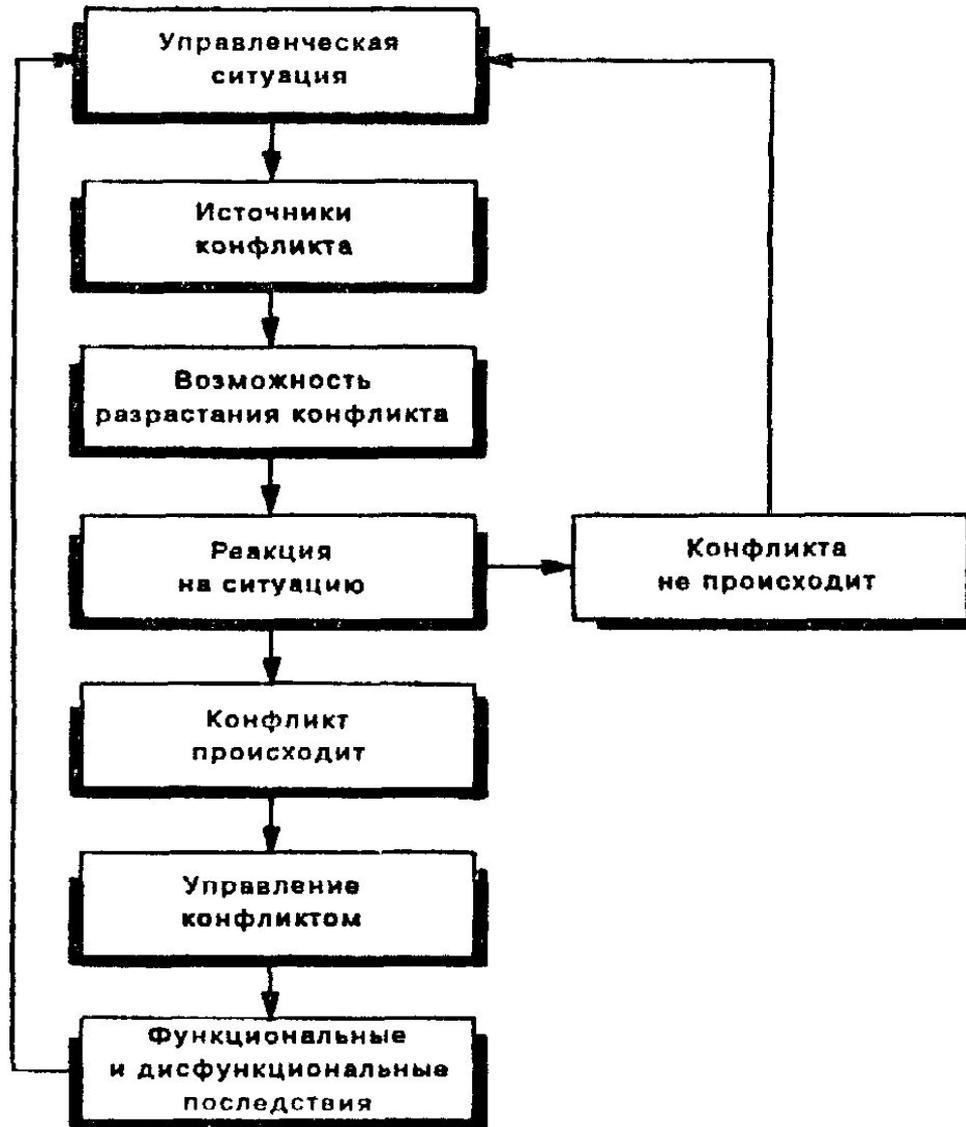
Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

# НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

- Плохая передача информации может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других

**Распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, — неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе.**

# Модель процесса конфликта



# ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА

- Имеется семь функциональных последствий конфликта

Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы

Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом

# ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА

- 1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
- 2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
- 3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
- 4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
- 5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
- 6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
- 7. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

# Способы управления конфликтной ситуацией

## Структурные

разъяснение требований к работе

использование координационных и интеграционных механизмов

установление  
общеорганизационных  
комплексных целей

использование системы  
вознаграждений

## Межличностные

уклонение

сглаживание

принуждение

компромисс

решение проблемы

# Структурные способы разрешения конфликтов

## РАЗЪЯСНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К РАБОТЕ

- Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, — разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника в подразделения

Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила.

# КООРДИНАЦИОННЫЕ И ИНТЕГРАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ

- Еще один метод управления конфликтной ситуацией — это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов — цепь команд.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания.

# ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОМПЛЕКСНЫЕ ЦЕЛИ

- Установление общеорганизационных комплексных целей — еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией.

Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели — направить усилия всех участников на достижение общей цели.

# СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ

- Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий

Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе.

# Межличностные способы разрешения конфликтов

## УКЛОНЕНИЕ

Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта.

Как отмечают Роберт Блэйк и Джейн Мутон, один из способов разрешения конфликта — это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы»

# СГЛАЖИВАНИЕ

- Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все — одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку».

«Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности.

# ПРИНУЖДЕНИЕ

- В рамках этого стиля преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения

**Недостаток** этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

# КОМПРОМИСС

- Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени

Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

# РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

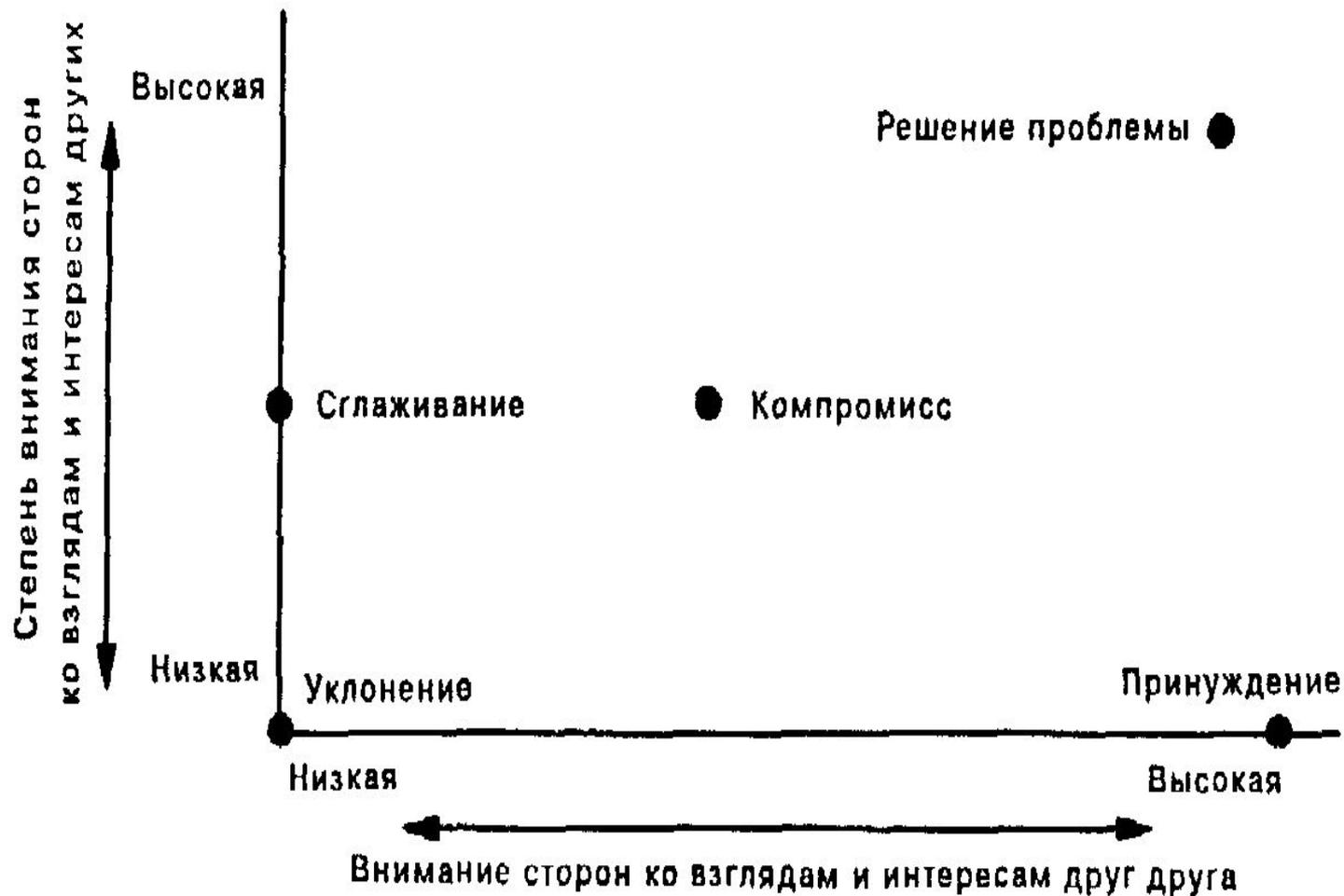
- Данный стиль — признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации

# Методика разрешения конфликта через решение проблемы

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

# Межличностные стили разрешения конфликта



# Переменные организационных изменений

## ЦЕЛИ

- Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и менять свои цели в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации

## СТРУКТУРА

- Структурные изменения — часть организационного процесса — относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, делении на отделы, управленческой иерархии, комитетах и степени централизации.

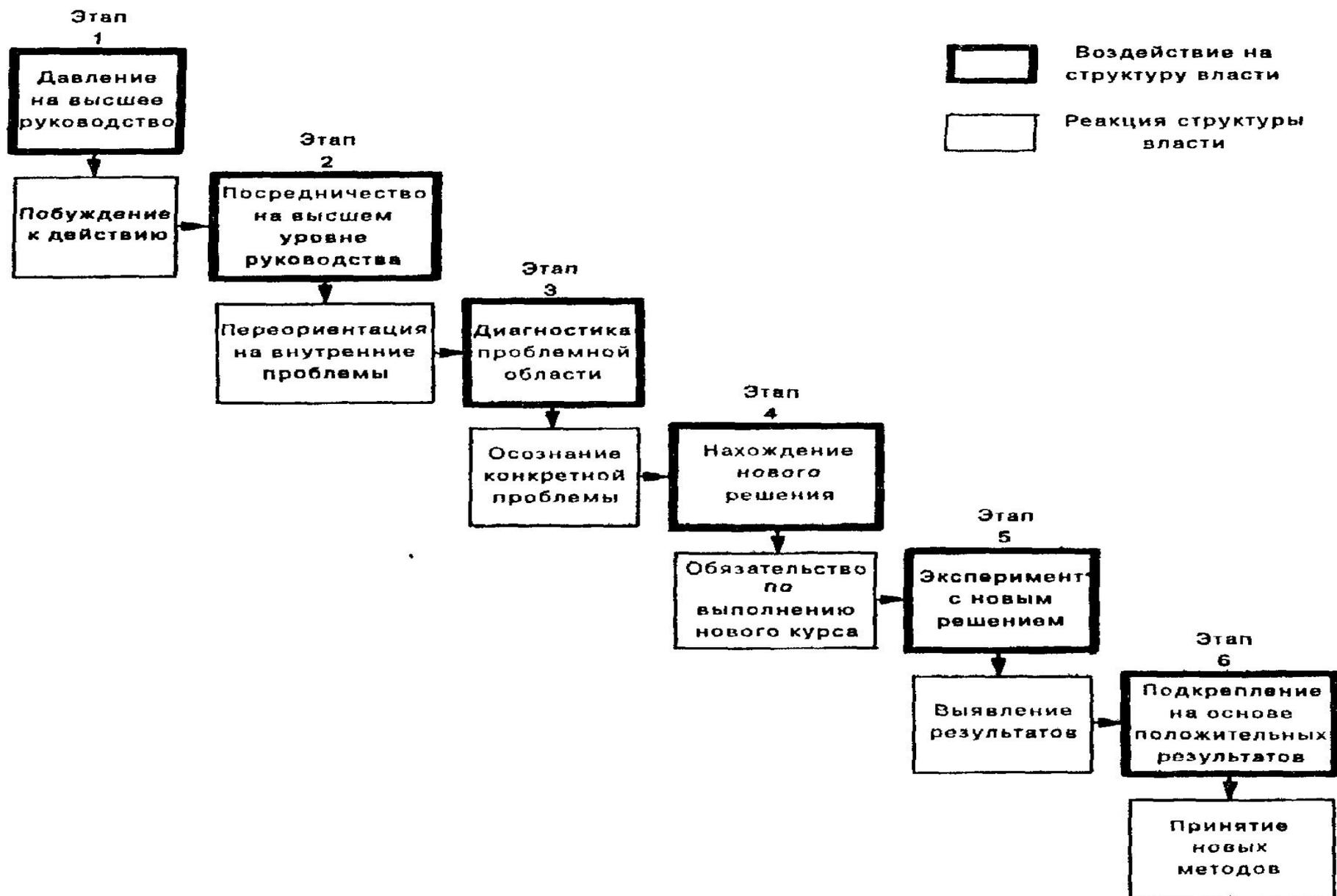
## ТЕХНОЛОГИЯ И ЗАДАЧИ

- Изменения в тесно связанных переменных — технологии и задачах — относятся к изменениям процесса и графика выполнения задач, внедрению нового оборудования или методов, изменениям нормативов и самого характера работы

## ЛЮДИ

- Изменения в людях подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения персонала организации

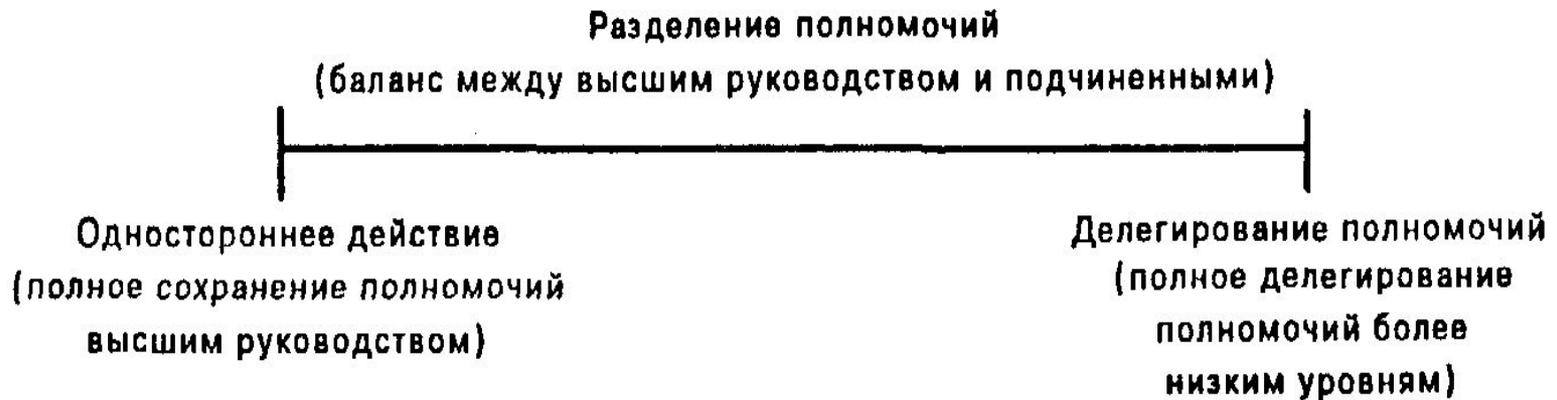
# Модель успешного управления организационными изменениями Лэрри Грейнера



# Подходы к управлению изменениями

## РАЗДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Руководители и подчиненные совместно определяют необходимые изменения, разрабатывают альтернативные подходы к их проведению и рекомендуют действия, которые должны быть предприняты



## ОДНОСТОРОННИЕ ДЕЙСТВИЯ

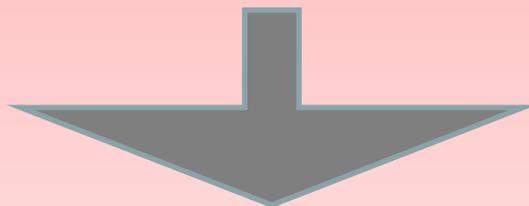
- Такой подход подразумевает использование законной власти для проведения изменений в жизнь

## ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Подход с таких позиций к осуществлению организационных изменений в целом соответствует либеральному стилю руководства. Руководство высшего уровня предоставляет подчиненным информацию о необходимых изменениях, а затем делегирует полномочия для оценки корректирующих действий и их осуществления

## Преодоление сопротивления переменам

- Сопротивление переменам, возможно, является неизбежным явлением. Однако, после того, как руководство решило ввести изменения, сопротивление необходимо преодолеть



Чтобы справиться с этой часто возникающей проблемой, руководство сначала должно понять, почему люди не хотят перемен.

# ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРЕМЕНАМ

неопределенность

Человек может  
повышенно  
реагировать на  
изменения просто  
потому, что он или  
она не знает,  
каковы будут их  
последствия

ощущение потерь

Ощущение, что  
перемены  
приведут к личным  
потерям, т.е.  
меньшей степени  
удовлетворения  
какой-либо  
потребности

убеждение

убеждение, что для  
организации  
изменение не  
является  
необходимым или  
желательным

# Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление

## Образование и передача информации

- Подразумевается открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены

## Привлечение

- *Привлечение* подчиненных к принятию решений дает возможность некоторым сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление свободно выразить свое отношение к этим новшествам, потенциальным проблемам и переменам.

## Облегчение и поддержка

- являются средствами, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку

## Переговоры

- *переговоры* для обеспечения одобрения новшеств подразумевают, что согласие сопротивляющихся «покупают» с помощью материальных стимулов

## Кооптация

- означает предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении

## Маневрирование

- выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных

## Принуждение

- угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, повышения заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены

# Тактика обращения с сопротивлением изменениям

Тактика	Рекомендуется	Плюсы	Минусы
<b>Образование и передача информации</b>	При сопротивлении, основанном на отсутствии информации или на неточной информации и анализе	Может помочь, получить согласие на перемены со стороны людей, когда их убедят	Может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечено много людей
<b>Вовлечение работников в принятие решений</b>	В ситуациях, где инициаторы не обладают всей необходимой информацией для разработки новшеств и где другие имеют значительные возможности для сопротивления	Может помочь людям осознать необходимость проведения перемен и их обязательство помогать этому; может интегрировать имеющуюся информацию для составления плана инноваций	Может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении перемен
<b>Облегчение и поддержка</b>	Для случаев, когда имеешь дело с людьми, оказывающими сопротивление только из страха перед личными проблемами	Оптимальная тактика для решения личных проблем	Может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь
<b>Переговоры</b>	В ситуациях, где кто-то один или группа явно проигрывают при введении новшеств и где они имеют большие возможности оказывать сопротивление	Может быть сравнительно легким способом избежать основного сопротивления	Во многих случаях может быть слишком дорогим; может настроить других добиваться согласия уговорами
<b>Кооптация</b>	Для специфических ситуаций, в которых другая тактика связана со слишком большими расходами или вообще неосуществима	Может помочь найти поддержку в проведении перемен (но меньшую, чем участие трудящихся в принятии решений)	Может создать проблемы, если люди распознают кооптацию
<b>Маневрирование</b>	В ситуациях, где другая тактика будет неэффективной или слишком дорогой	Может быть сравнительно быстродействующим и недорогим решением проблемы сопротивления	Инициаторы могут лишиться какой-то доли доверия к себе; может привести к появлению других проблем
<b>Принуждение</b>	Для ситуаций, где необходима быстрота и где инициаторы перемен обладают значительной властью	Может быстро преодолеть любой вид сопротивления	Рискованная; может создать у людей сердитое отношение к инициаторам перемен

# Организационное развитие

- Организационное развитие определяется Уэнделлом Френчем и Сесилом Беллом как

«долговременная работа по усовершенствованию процессов решения проблем и обновления в организации путем более эффективного совместного регулирования культурных постулатов организации — при особом внимании к культуре внутри формальных рабочих групп — при помощи агента перемен, или катализатора, — применяя теорию и технологию прикладной науки о поведении, включая исследование действием»

- **Процессы решения проблем** связаны с тем, как организация осуществляет оценку и принимает решения относительно возможностей и опасностей, исходящих от внешней среды.

**Культура** связана с социальной системой организации — это преобладающие нормы поведения, чувства, отношения и ценности людей, работающих в организации.

**Совместное регулирование** культуры подразумевает определенную степень участия в управленческом воздействии на культуру

**Формальные рабочие группы** считаются главным объектом деятельности по организационному развитию

**Агент изменений**, или катализатор, используется для того, чтобы заставить различных людей в организации обратить внимание на такие вопросы, как отношение к разным аспектам организации и управления; определения того, что мешает выполнить работу; как можно выполнять работу более эффективно и т.д.

**Исследование действием** представляет собой базовую модель исследований, применяемую в большинстве действий по ОР.

*Данный метод исследования состоит из следующих этапов:*

- 1. Проведение диагноза состояния организации или ее подразделения при помощи таких инструментов сбора данных, как интервью, вопросники, наблюдения и документы компании.
- 2. Передача этих данных различным членам организации.
- 3. Принятие решений, какими должны быть конкретные планы действий в свете полученных данных.
- 4. Реализация планов действий.
- 5. Проведение оценки планов действий при помощи методов сбора данных и повторение этого же цикла.

# Предпосылки и ценности организационного развития

- Разнообразные предпосылки и ценности лежат в основе концепции организационного развития.

Они относятся

**к людям как индивидуумам,**

**людям как лидерам и членам групп,**

**людям как членам организации.**

## ЛЮДИ КАК ИНДИВИДУУМЫ

- Считается, что люди стремятся к личному росту в социальном плане и удовлетворению высших потребностей, если окружающие условия их поддерживают и стимулируют.

Френч и Белл утверждают:  
«Большинство людей хочет добиться большего, чем то, на что они способны».

# ЛЮДИ В ГРУППАХ И ЛИДЕРСТВО

- Одна из предпосылок заключается в том, что рабочая группа и ее доминирующая социальная система, особенно на неформальном уровне, сильно влияют на удовлетворенность и компетентность ее членов.

Другая предпосылка состоит в том, что подавленные негативные отношения и чувства членов рабочей группы могут отрицательно влиять на решение проблем, личный рост и удовлетворенность работой.

## ЛЮДИ И ОРГАНИЗАЦИИ

- Считается, что отношения и поведение людей в организации находятся под сильным влиянием стиля лидерства и климата на высших уровнях руководства.

Силовое разрешение конфликта, например, победа одной стороны и поражение другой, в конечном счете, не является благоприятной для решения организационных проблем.

# Участие в организационном развитии

- Участие в организационном развитии - это различные плановые мероприятия, в которых принимает участие организация, подразделение или производственная группа во время программы ОР.

Эти мероприятия могут планироваться с помощью консультанта или предлагаться самими членами организации, получившими определенную подготовку в этой области или принимавшими ранее участие в программах ОР

# Виды участия в организационном развитии

*Диагностические меры*

*Меры по использованию результатов обследования*

*Меры по обучению и повышению квалификации*

*Меры по изменению технoструктуры или структуры*

*Консультирование по групповым процессам*

*Меры по формированию групп*

*Меры по межгрупповому взаимодействию*

# Условия эффективности организационного процесса

1. Люди, занимающие ключевые посты в организации, должны принимать участие в проведении исходных диагностических мер.
2. Следует привлечь консультанта по вопросам человеческого поведения к началу работы по программе ОР
3. Руководители более высокого уровня, чем тот, где осуществляется программа ОР, должны поддерживать эту деятельность и участвовать в ней.
4. Участники должны достичь понимания того, что из себя представляет ОР, в какой мере компоненты ОР аналогичны многим предыдущим управленческим мерам, с которыми они, возможно, сталкивались, и как они помогут участникам добиться быстрого успеха в программе ОР.
5. Следует использовать модель исследований действием: диагностирование состояния организации или подразделения, предоставление собранной информации их членам, составление планов действий на основе этой информации, за чем должен последовать следующий диагноз.
6. Рабочие группы должны принимать участие наравне с руководителем группы.
7. В ОР должны принимать участие сотрудники отдела кадров и отдела по вопросам трудовых отношений, при необходимости, чтобы поддержать усилия по ОР, следует изменить политику и практику работы с кадрами
8. Управление процессом ОР должно осуществляться эффективно, его результаты должны получать необходимую оценку

Напористость ↑

(ориентация

на свои

интересы)

Соперничество

Сотрудничество

Компромисс

Избегание

Приспособление

Кооперативность

(ориентация на интересы другого)

*Стили поведения в конфликте*

# Стресс

- Еще один фактор, который должен понимать проницательный руководитель и научиться нейтрализовать его для обеспечения полной эффективности

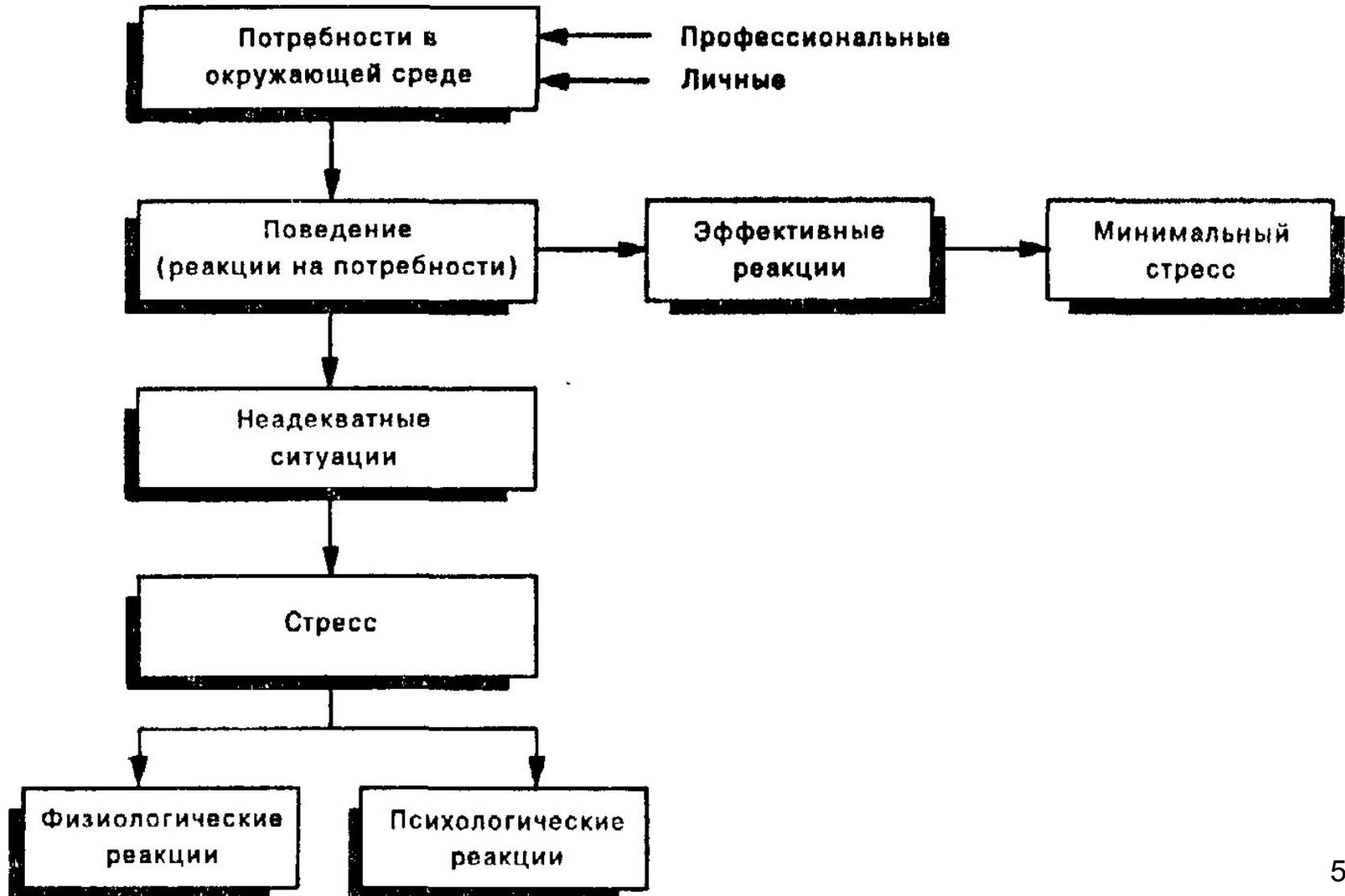
Незначительные стрессы неизбежны и безвредны.

Именно ***чрезмерный*** стресс создает проблемы для индивидуумов и организаций



тип *стресса*, который имеет отношение к руководителям, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением

# Модель стрессовой реакции



# Факторы стресса



# Шкала стресса

Жизненные события	Значение события в баллах		
1. Смерть супруга	100	7. Женитьба	50
2. Развод	73	8. Увольнение с работы	47
3. Разъезд супругов (без оформления развода)	65	9. Примирение супругов	45
4. Тюремное заключение	63	10. Уход на пенсию	45
5. Смерть близкого члена семьи	63	11. Изменение в состоянии здоровья члена семьи	44
6. Травма или болезнь	53	12. Беременность	40
		13. Сексуальные проблемы	39
		14. Появление нового члена семьи	39
		15. Реорганизация на работе	39
		16. Изменение финансового положения	38
		17. Смерть близкого друга	37
		18. Изменение профессиональной ориентации	36
		19. Усиление конфликтности отношений с супругом	35
		20. Ссуда или заем на крупную покупку (например, дома)	31
		21. Окончание срока выплаты ссуды или займа	30
		22. Изменение должности	29
		23. Сын или дочь покидает дом	29
		24. Проблемы с родственниками мужа (жены)	29
		25. Выдающееся личное достижение	28
		26. Супруг бросает работу (или приступает к работе)	26
		27. Начало или окончание обучения в учебном заведении	26
		28. Изменение условий жизни	25
		29. Отказ от каких-то индивидуальных привычек	24
		30. Проблемы с начальством	23
		31. Изменение условий или часов работы	20
		32. Перемена места жительства	20
		33. Смена места обучения	20
		34. Изменение привычек, связанных с проведением досуга или отпуска	19
		35. Изменение привычек, связанных с вероисповеданием	19
		36. Изменение социальной активности	18
		37. Ссуда или заем для покупки менее крупных вещей (машины, телевизора и т. д.)	17
		38. Изменение индивидуальных привычек, связанных со сном	16
		39. Изменение числа живущих вместе членов семьи	15
		40. Изменение привычек, связанных с питанием	15
		41. Отпуск	13
		42. Рождество	12
		43. Незначительное нарушение правопорядка	11