

Управление конфликтами и стрессами. Власть, влияние, лидерство

*Корнеева Е.И., К.и.н., доцент кафедры
«Технологии и организации предприятий
питания»,
РЭУ имени Г.В.Плеханова*

Введение в природу конфликта

- **Чем отличаются 20 пауков в одной банке от 20 сотрудников в одном отделе?**
- **— Пауки могут съесть друг друга, но банка останется цела, а сотрудники сами останутся целы, но могут разнести вдребезги не только отдел, но и всю компанию.**

Понятие «конфликта»

Конфликт — это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, конкретными людьми или группами.

Каждая сторона настаивает на своем и мешает другой стороне отстаивать свою позицию.

Понятие «конфликта»

Конфликт — от латинского корня и в буквальном переводе означает «столкновение».

Он возникает там, где сталкиваются разные желания, различные альтернативы и принятие решения затруднено. Конфликты возникают в ситуациях, где сталкиваются разные школы, разные манеры поведения, интересы.

Классификация конфликтов в организациях

ВИДЫ КОНФЛИКТОВ в организации

по влиянию на эффективность
деятельности организации

функциональный

дисфункциональный

по отношению к различным
группам

внутриличностный

межличностный

конфликт между
личностью и группой

межгрупповой

Классификация конфликтов в организациях

- **Функциональный конфликт** ведет к повышению эффективности организации.
- **Дисфункциональный конфликт** ведет к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Классификация конфликтов в организациях

- Внутриличностный конфликт по последствиям аналогичен конфликтам других типов.
- Этот конфликт может принимать различные формы.
- Наиболее распространен ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования.

Классификация конфликтов в организациях

- Межличностный конфликт проявляется по-разному. Чаще всего это проявление борьбы руководителей за ограниченные ресурсы.
- Возможен конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.
- Межличностный конфликт может проявляться как столкновение личностей. Люди с разными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом.

Классификация конфликтов

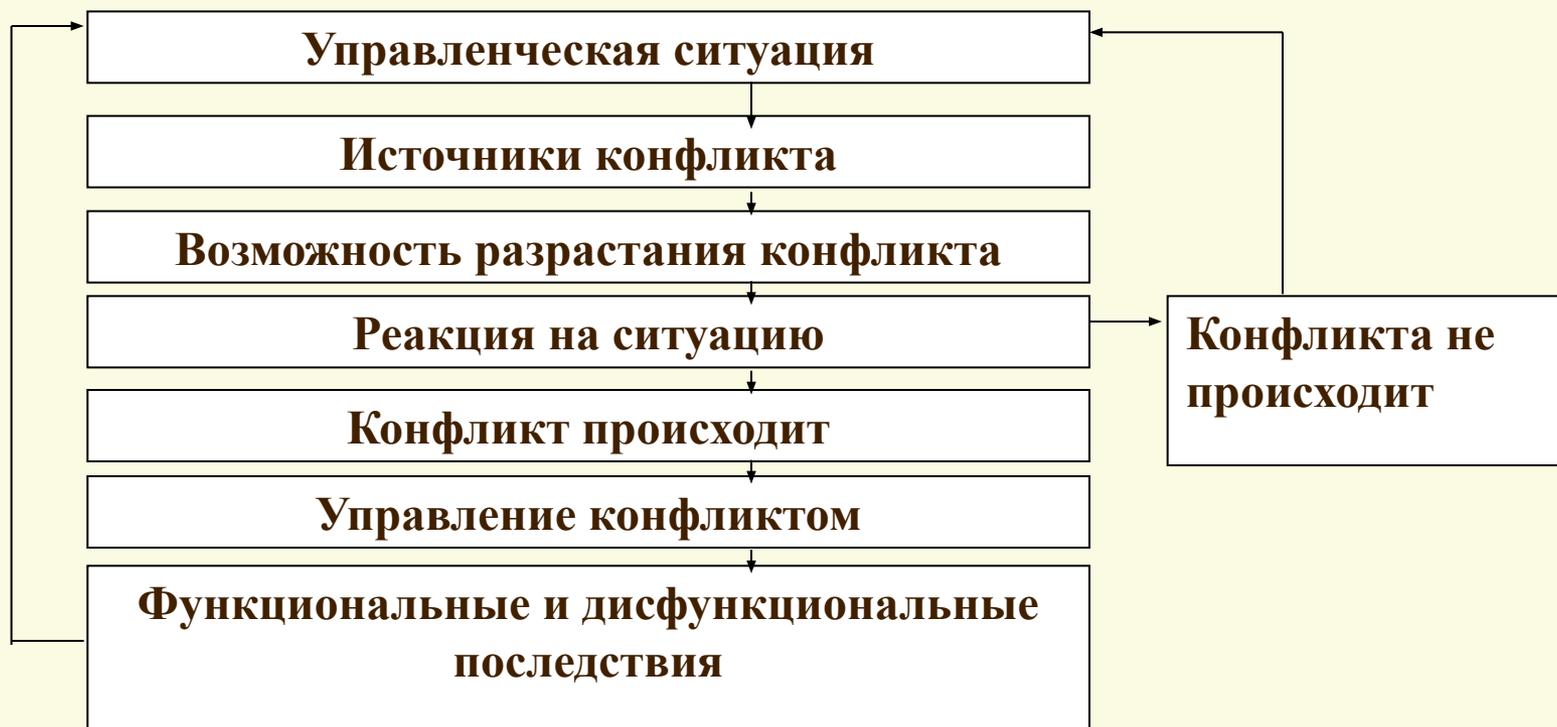
в организациях

- Конфликт между личностью и группой происходит, если кто-то нарушает нормы поведения, установленные группой.
- Межгрупповой конфликт. Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов, Нередко из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

Причины конфликтов

- **Причинами конфликта в основном являются:**
- **ограниченность ресурсов, которые нужно делить,**
- **взаимозависимость заданий,**
- **различия в целях, представлениях и ценностях,**
- **манере поведения,**
- **уровне образования,**
- **плохая коммуникация.**

Модель конфликта как процесса



Способы разрешения конфликтов.

Структурные методы

- **Разъяснение требований к работе** – установление и объяснение работникам правил, процедур, политики организации, требований к содержанию и результатам конкретной работы
- **Координационные и интеграционные механизмы** – установление иерархии полномочий, совершенствование информационного обеспечения деятельности, организация целевых групп и проведение совещаний между отделами

Способы разрешения конфликтов.

Структурные методы

- **Установление общеорганизационных комплексных целей** – реализация совместных усилий различных групп направленных на достижение общей цели
- **Система вознаграждения** – реализация эффективной системы вознаграждения усилий сотрудников, направленных на достижение общих целей, помощь другим группам.

Способы разрешения конфликтов.

Межличностные методы

- **Уклонение** – стремление уйти от конфликта или стараться не попадаться в ситуации, провоцирующие возникновение конфликта
- **Сглаживание** – стремление не выпускать наружу признаки конфликта. В результате наступает внешнее спокойствие, хотя проблема остается и скорее всего возникнет новый конфликт
- **Принуждение** – попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой, поэтому эффективен этот способ только в ситуациях, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными

Способы разрешения конфликтов.

Межличностные методы

- **Компромисс** – принимается точка зрения другой стороны с некоторыми изменениями, что дает возможность быстро разрешить конфликт, но лучше не использовать компромисс на ранней стадии конфликта, т. к. это приведет к сокращению времени поиска альтернатив, а, следовательно, - может помешать решению проблемы
- **Решение проблемы** – признание различия во мнениях, поиск причин конфликта и разработка комплекса мер по устранению конфликта

Стресс

- **Стресс, который влияет на решение проблем управления, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением.**
- **Психологические проявления стресса включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию и пониженный интерес к межличностным отношениям.**

Стресс

- **Причины стресса** связаны с факторами работы и деятельности организации или событиями личной жизни человека.
- **Организационные факторы стресса** — это чаще всего перегрузка или, напротив, слишком малая рабочая нагрузка в конкретный период времени.

Стресс

- **Вторым фактором** является конфликт ролей, который возникает, когда к работнику предъявляют противоречивые требования или когда различаются нормы неформальной группы и требования формальной организации.
- Третий фактор** — неопределенность ролей, которая возникает, если работник не уверен в том, чего от него ожидают.
- Четвертый фактор** — неинтересная работа.

Управление стрессами.

- **Уменьшение вероятности возникновения стресса при управлении**
- **Предотвращение стресса**

Влияние, власть лидерство

- **Влияние определяют как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида.**
- **Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию — работе, необходимой для достижения целей организации.**

Влияние, власть лидерство

- Влияние путем убеждения основано на власти примера и эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему.
- Убеждение доводит до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит собственную потребность. Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой, эмоциями.

Влияние, власть лидерство

- Влияние через участие в управлении идет гораздо дальше, чем убеждение, оно признает участие, власть и способности исполнителя.
- Руководитель направляет усилия и способствует свободному обмену информацией.

Влияние, власть лидерство

- **Власть** — ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ ВЛИЯТЬ НА поведение других.
- Каждый эффективный руководитель должен поддерживать разумный уровень власти, достаточный для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных чувства протеста и непокорности

Классификация власти

- **Власть, основанная на принуждении** - базируется на убеждении подчиненного в том, что руководитель, имеющий власть, может помешать удовлетворению какой-либо потребности или произвести другие нежелательные действия
- **Власть, основанная на вознаграждении** - подчиненный верит, что руководитель обладает возможностью удовлетворить его потребности

Классификация власти

- **Экспертная власть** - подчиненный убежден, что специальные знания руководителя позволят удовлетворить его потребность
- **Эталонная власть** - руководитель обладает свойствами, вызывающими у исполнителя желание ему подражать
- **Законная власть** - подчиненный верит, что руководитель имеет право приказывать, так как находится на более высоком уровне управленческой иерархии.

Лидерство

- **Лидерство (leadership) – это целенаправленное влияние на людей (ведомых), для того чтобы объединить их усилия ради достижения цели, которую все они разделяют.**
- **В теории менеджмента под лидерством понимают способность оказывать влияние на отдельных людей и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.**

Лидерство

- Под лидером понимают лицо, эффективно осуществляющее формальное и неформальное руководство.
- Хорошие лидеры коммуникабельны, имеют чувство юмора, они, как правило, хорошие учителя.

Лидерство. Личностный подход

- Согласно личностной теории, **лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств.**
- **Некоторые из этих черт — это уровень интеллекта и знания, привлекательная внешность, честность, здравый смысл, инициативность, хорошее образование, высокая степень уверенности в себе.**

Лидерство. Поведенческий подход

- Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства.
- Согласно поведенческому подходу к лидерству, **эффективность определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.**

Лидерство. Ситуационный подход

- **Ситуационный подход основан на предположении, что для эффективного управления стили поведения и личные качества руководителя должны соответствовать конкретным ситуациям. Результаты их исследований показывают, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.**

Типы лидеров (по Э. де Боне)

- 1) ведущие за собой. Это наиболее наглядный тип. К нему относятся те, кто любит принимать решения самостоятельно под личную ответственность. Лидерство — их естественное состояние, но они обладают врожденными лидерскими качествами;
- 2) организаторы групп. Их отличительной чертой является знание психологии своих последователей. Они лучше всего подходят для управления людьми в малых группах;

Типы лидеров

- **3) исполнители.** Самый рациональный тип лидеров. Их отличает энергичная целеустремленность, умение преодолевать барьеры, создавать сплоченный коллектив;
- **4) дипломаты.** Легко контактируют с сотрудниками. Могут отстаивать свое мнение, используют диалоги и разрешают проблемы персонифицированно;

Типы лидеров

● 5) генераторы идей отличаются ориентацией на новые задачи, содействием передовому, интуицией, синтезом знаний, самокритичностью;

● 6) продавцы идей — предприимчивы, обладают креативностью и способностью к контролю своих, а также чужих эмоций;

● 7) синтезаторы. Умеют выделить самое главное из очень большого объема информации, что позволяет им использовать нетрадиционные подходы;

Типы лидеров

- **8) разъяснители.** Умеют разъяснить последователям суть даже самой сложной ситуации;
- **9) реакторы.** Активно и разумно критически реагируют на идеи других, что позволяет сделать их своими последователями;
- **10) коммуникаторов** отличает высокая коммуникабельность, умение слушать людей;

Типы лидеров

- 11) исследователи могут получать и обрабатывать информацию, сопоставлять и анализировать факты, проводить эксперименты;
- 12) следопыты обладают способностью к самостоятельным действиям, т. е. автономии;
- 13) хранители информации. Умеют собирать информацию, знают, где ее можно найти и как использовать;
- 14) организаторы. Руководители с талантом практической организации производства и управления персоналом.

Типы лидеров

По содержанию деятельности:

- а) лидер-вдохновитель, предлагающий программу поведения;
- б) лидер-исполнитель, организатор выполнения уже заданной программы;
- в) лидер, являющийся одновременно как вдохновителем, так и исполнителем.

Типы лидеров

По характеру деятельности:

- а) универсальный, т. е. постоянно проявляющий свои качества лидера;
- б) ситуативный, т. е. проявляющий качества лидера в определенных, специфических ситуациях.

Типы лидеров

По психофизиологическим характеристикам:

- а) инструментальный — берущий на себя инициативу решения проблемы в зависимости от групповых целей;
- б) эмоциональный — возлагающий на себя функции регулирования группового настроения в проблемных ситуациях