

**Дверь в человеческие
отношения открывается
только на себя.
Не бойтесь сделать шаг
навстречу!**

**УРОК по менеджменту:
Управление конфликтами и
стрессами**

*Подготовила
преподаватель
специальных дисциплин Бутикова
Юлия Николаевна
ГАПОУ СО «Энгельсский
политехникум»*



Природа производственных конфликтов и причины их возникновения

- **Конфликт** – это столкновение взглядов, интересов, отсутствие согласия между участниками обмена мнениями. В конфликте каждая из сторон делает всё, чтобы была принята только её точка зрения.
- **Конфликт** – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которыми могут быть как конкретные лица, группы, так и организации в целом, причём это несогласие между сторонами приводит к тому, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Основными элементами конфликта являются конфликтная ситуация и инцидент.

- **Конфликтная ситуация предполагает наличие **объекта конфликта** и его участников (**субъектов конфликта**). Объектом конфликта, способствующего возникновению и развитию конфликтной ситуации, могут быть власть, ресурсы, слава и т.д. Например, скрытая или явная борьба за вакантное место в организации часто становится источником конфликта между кандидатами.**

необходимое условие **существования конфликта**. Для того чтобы он произошёл, нужно соответствующее действие со стороны оппонентов (столкновение, недоразумение, происшествие), называемое инцидентом.

- Следовательно, конфликт может возникнуть при условии, когда инцидент, будучи поводом, инициирует конфликтную ситуацию.
- С современной точки зрения полное отсутствие конфликтов в организации – условие не только невозможное, но и нежелательное.



Разумеется, конфликт чаще имеет негативный характер, мешает удовлетворению потребностей работника, препятствует достижению целей предприятия.

- Однако конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, даёт дополнительную информацию, позволяет выявить большее число альтернатив, проблем. Сотрудники получают дополнительную возможность открыто выразить свои мысли. Это делает процесс принятия решений в организации более эффективным. Руководителю нужно не столько опасаться конфликтной ситуации, сколько уметь управлять конфликтом.*



Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации и дисфункциональным, т.е. приводить к снижению эффективности организации

- *Позитивные (функциональные):*
- *- разрядка напряжённости между сторонами конфликта*
- *- сплочённость коллектива перед внешним врагом*
- *- стремление к сотрудничеству*
- *- повышение качества принятия решения*
- *- большая расположенность к сотрудничеству в будущем*

Негативные (дисфункциональные)

- большие эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте*
- снижение производительности труда, неудовлетворённость работой, текучесть кадров*
- представление о второй стороне как о враге*
- сложное восстановление деловых отношений*
- придание большего значения победе в конфликте, нежели решению реальной проблемы*



Причины конфликтов:

- Ограниченность ресурсов. Материальные, трудовые, финансовые ресурсы всегда ограничены. Задачей руководителя является оптимальное распределение ограниченных ресурсов между подразделениями предприятия. Сделать это достаточно трудно, так как критерии распределения всегда достаточно условны. Неизбежно кому-то достанется меньше, а кому-то больше.
- Непродуманная организационная структура управления. Работник подчиняется нескольким независимым друг от друга руководителям.
- Взаимозависимость задач. Когда работа одного сотрудника или подразделения зависит от работы другого. Если подразделение или сотрудник работают несоответствующим образом, взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Причины конфликтов:

- Различия в представлениях и ценностях.

Человек в первую очередь стремится принимать во внимание те обстоятельства, которые благоприятны для его личных потребностей.



- *А так же:*

- Различия в манере поведения и жизненном опыте,
информационные перегрузки, недостаточно чёткие критерии качества продукции, предъявление начальником сотруднику взаимоисключающих требований к работе, психологическая несовместимость, нарушение этических норм, нарушение трудового законодательства

Виды конфликтов и способы их разрешения



- **Внутриличностный конфликт** – это столкновение **внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов.** Конфликт человека самого с собой. Это состояние, которому присуще психическое напряжение, эмоциональная неудовлетворённость, внутренняя борьба. Причинами такого конфликта могут быть: несоответствие служебных требований личным потребностям, целям, ценностям; неудовлетворённость человека работой, отсутствие стабильности рабочего места, реальных перспектив; предъявление работнику противоречивых требований

Межличностный конфликт – вовлекает двух или более людей. Это самый распространённый конфликт. Причинами могут быть: борьба за ресурсы; властные полномочия; различия в целях, взглядах, ценностях, чертах характера, манере поведения, методах работы.

- **Конфликт между личностью и группой.** В любом коллективе (группе) в процессе совместной деятельности вырабатываются негласные нормы поведения. Каждый член коллектива вынужден их соблюдать, даже если он не вполне согласен с ними. Если отдельная личность демонстрирует свою независимую точку зрения, может возникнуть конфликт. Причины: несоответствие норм поведения, принятых в группе, и норм поведения работника; неверное распределение обязанностей



Процедура урегулирования конфликтов выглядит следующим образом:

- воспринимать ситуацию такой, какая она на самом деле;
- не делать поспешных выводов;
- при обсуждении следует анализировать мнения противоположных сторон, избегать взаимных обвинений;
- научиться ставить себя на место другой стороны;
- не давать конфликту вырваться;
- проблема должна решаться теми, кто их создал;
- уважительно относиться к людям, с которыми общаешься;
- всегда искать компромисс;
- преодолеть конфликт может общая деятельность и постоянная коммуникация между общающимися.

- **Межгрупповой конфликт – это противостояние двух или более групп в организации.**
- **Например, между различными структурными подразделениями, руководством предприятия и трудовым коллективом. Разновидностью межгруппового конфликта является конфликт между группами в одном коллективе. Причины конфликта следующие: различия в целях; неверное распределение власти в организации; эмоциональные причины, например конфликт между «лентяями» и «тружениками».**

Способы разрешения конфликтов

1. Уклонение, уход от конфликта связан с отсутствием желания кооперироваться с другими или решать самому возникшую проблему, чтобы не попасть в ситуацию, чреватую разногласиями. Такой способ реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на её решение.

2. Принуждение

- **К нему прибегает инициатор конфликта, навязывая свою волю, заставляя принять собственную точку зрения. Этот стиль характерен для организаций, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он подавляет инициативу подчинённых, вызывает их возмущение, так как не учитывает их точку зрения на возникшую ситуацию.**

3. Сглаживание

- *Означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. Этот метод помогает реализовать желания других, сохраняет благоприятный климат в коллективе, но проблему, лежащую в основе конфликта не решает.*

4. Компромисс



Характеризуется умеренным учётом интересов каждой из сторон.

Стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. Однако возникает опасность уступки по принципиальным вопросам, тогда компромиссное решение не разрешит конфликтную ситуацию эффективным способом. При компромиссе нет взаимной удовлетворённости сторон, но нет и неудовлетворённости.



5. Сотрудничество

- Основано на признании различий во мнениях оппонентов и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти приемлемые для обеих сторон методы решения проблемы. **В данном случае идёт поиск наилучшего варианта решения конфликтной ситуации.** При таком подходе выигрывает каждая из сторон.
- Этот метод наиболее труден, так как требует более продолжительной работы. Цель его применения – выработка долгосрочного, взаимовыгодного решения. Требуется умения объяснять свои поступки, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции.



Вопросы:

- *После окончания техникума вы все будете устраиваться на работу, как вы думаете, можно ли в трудовом коллективе избежать конфликтов?*
- *Редко в какой компании не происходят конфликты между сотрудниками, конфликты – нормальное явление в нашей жизни, но всегда ли нужно вступать в конфликт? (Главная задача – избежать конфликт)*
- *Если все же конфликта избежать не удалось, как следует поступить?*

ПРИТЧА "Коробочка".

- *Один человек всю жизнь искал безоблачное, счастливое, идеальное устройство жизни. Он сносил немало башмаков, обойдя много стран. Наконец, в одном городе на площади, он увидел толпу. Все стремились пробиться к стоящей в середине коробочке и заглянуть в неё, в одно из её окошечек.*
- *Когда это удалось нашему страннику, то он был потрясён, очарован тем, что увидел. Это было то, к чему он стремился всю жизнь.*
- *Вечером, счастливый, он расположился на отдых под крепостной стеной. Рядом пристроился такой же бродяга. Они разговорились. Бродяга с восторгом стал описывать то, что он увидел в одном из окошечек коробочки. Но оказалось, что он увидел совсем другое. Как же так?*
- *- Ты просто смотрел с другой стороны, - был ответ.*
- *Ответьте на мой вопрос: Могут ли быть у всех одинаковые интересы, убеждения, взгляды?*

«Побеждать – глупейшее занятие. Не победить, а убедить – вот что достойно славы» - сказал Ф. Дюго.



**Конфликты – это опасение хотя бы одной стороны, что ее интересы нарушает, игнорирует, ущемляет другая сторона.
Уильям Линкольн.**



«Первый шаг разрешения конфликта – умение предвидеть его».

В чём же вред конфликтов?

- 1) От конфликтов страдает достоинство человека.*
- 2) На каждую минуту конфликта приходится 20 минут последующих переживаний, когда и работа не ладится, всё валится из рук.*
- 3) Страдает физическое здоровье - поражаются нервы, сердце, сосуды. Поэтому нужно обязательно научиться предотвращать такие конфликты.*



Вся история человечества – это история бесконечных войн и конфликтов. Они существовали всегда и будут существовать, они – неотъемлемая часть человеческих взаимоотношений, и нельзя говорить о том, конфликты бесполезны или являются патологией. Они нормальное явление в нашей жизни...

Общество без конфликтов возможно, наверное, лишь при полной утрате индивидуальности и свободы...



Часто на работе бывают такие ситуации, когда какой-нибудь ваш поступок окружающие трактуют совсем противоположно, нежели чем вы думали. В результате могут получиться конфликтные ситуации, что не благоприятствует карьере. О том, как избежать таких поступков, мы сегодня и



– Конфликт помогает отдельному рабочему коллективу и организации в целом быть в «тонусе», он позволяет определить, что нужно для развития и усовершенствования всех сфер деятельности. Умение управлять конфликтом может стать решающим для выживания коллектива в целом.

Сам по себе конфликт не усиливает и не ослабляет организацию. *Но и подчиненные и менеджеры должны уметь управлять им, делая максимально полезным. Если же они избегают обсуждения своих трудностей и опасений, они не могут понять ни реального состояния, ни путей развития, ни извлечь уроков для себя и для других.*

Ситуация 1. Самые распространенные случаи конфликтных ситуаций – это когда вы проспали на работу и необходимо оправдаться. Звоните начальству или коллегам и говорите, что вы стоите в пробке, а тут неожиданно срабатывает будильник или кто-то из домочадцев просит говорить тише, ведь они еще спят. Что ж, не знаешь как врать – говори правду!

Ситуация 2. Два специалиста фирмы находились в состоянии «холодной войны». Вместо того чтобы работать в одной команде и указывать друг другу на ошибки, они втайне радовались чужим промахам. Это привело к тому, что не были вовремя устранены нарушения, допущенные в технологическом цикле, и вся партия продукции была изготовлена с неустранимым браком. Организация понесла большие убытки, был нанесен серьезный урон ее репутации.

Ситуация 3.Престижный ресторан японской кухни. Персонал включает как мужчин, так и женщин, разных возрастов. На очередном собрании управляющих заведением, было принято решение принятия в свой штат сотрудников второго администратора зала. Во время собрания, ныне работающий администратор, по причине отсутствовал, и не был в курсе данного решения. На следующий день, руководство начало отбор на новую должность, и сообщило об этом администратору. Реакция последнего, разыграла ссору с управляющим. Его мнение противоречило мнению руководства о необходимости второго вакантного места. Конфликт пошел на новый виток; уже персонал стал жаловаться на неприятную психологическую атмосферу на работе. В результате непонимания и конфликта, администратор уволился. Оставив за собой последнее слово в предвзятом отношении руководства к нему

Ситуация 4. Зачастую мы попадаем в конфликтные ситуации просто из-за того, что можем ляпнуть, что-то не подумавши. Например, в разговоре с шефом сказать «представляете, вчера звонил кандидат на должность менеджера. А ему лет чуть больше чем вам, какой из него менеджер?». И тут же понимаете, что сказали глупость, а шеф начинает смущаться или краснеть от злости, это может негативно сказаться на вашей взаимоотношениях.

Что делать. Ни в коем случае не стоит начинать извиняться и причитать. Что вы не то хотели сказать, совсем другое имели в виду. Это бессмысленно и унижительно. Лучше скажите «Ой, извините, я бестактная».

Ситуация 5: Нормировщик Петрова Л.Ю. не подготовила вовремя наряды на работу по цеху механизации. В результате расчетный отдел задержал расчет и выдачу заработной платы на 3 дня. Это вызвало возмущение рабочих цеха, и они написали заявление в профком с просьбой найти и наказать виновных.

Решение:

Ситуация 6. Проходит совещание у директора, подводятся итоги работы за 2-е полугодие. Выясняется, что продукция на рынке не покупается, так как появилась подобная продукция предприятий-конкурентов, но по более низким ценам. Все обвинения были возложены на коммерческого директора Жиркова Н.А.



Послушайте еще одну известную притчу:

АПЕЛЬСИН

Два человека не могли поделить один апельсин. Каждый утверждал, что это его апельсин и не хотел уступать другому. Неизвестно, чем бы закончилась эта история, если бы этим людям не пришла в голову простая, но совершенно гениальная мысль выслушать другого. И тогда выяснилось, что одному нужен апельсин для того, чтобы выжать из него сок, а второму, чтобы из семечек вырастить новое дерево. Оказывается, можно решить любую проблему.

Что бы Вы сделали на месте одного из этих людей, если бы апельсин нужен был для одной и той же цели?

Возможные варианты ответов обучающихся:

применить силу,
уступить, договориться и т.п.



Определите по описанию результативности, о какой стратегии идет речь.



1 Эта стратегия уместна, когда ради сохранения отношений человек готов жертвовать своей выгодой. В этом случае сторона, идущая на уступки, проигрывает другой стороне. Сохранение истинных партнерских отношений в этом случае проблематично. Принесение в жертву собственных интересов ради интересов другого. Эта стратегия характеризует мирного, уступчивого человека.

Стратегии поведения в конфликте:

- **Приспособление** - одна из конфликтующих сторон отказывается от собственных интересов и приносит их в жертву другому человеку.





ForexAW.com

(Приспособление.)



PPt4WEB.ru

2. Эта стратегия используется, когда цена вопроса невелика или нужна пауза для принятия решения. При таком типе поведения в конфликте сохраняются отношения, ни одна из сторон не получает преимущества, конфликт не разрешен, а только притушен. Уклонение от принятия решений. Чаще всего стратегию используют люди, неуверенные в себе





(Сотрудничество)





4. Эта стратегия оправдана в критических ситуациях, когда решаются жизненные вопросы, а также в том случае, если вас используют в своих интересах. Выигрывает тот, кто сильнее. Цена победы – разрыв отношений, страдания проигравшего. Конкуренция – стремление добиться своего за счет другого. Чаще всего эту стратегию используют люди, уверенные в себе, агрессивные, амбициозные,



(Соперничество.)





Эта стратегия уместна при тщательном обдумывании и совместной проработки решения.

Эта стратегия помогает сохранить доброжелательные отношения между партнерами и быстро разрешить конфликт

Обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы.

(Избегание.)



3. Эта стратегия является самой эффективной, потому что в этом случае выигрывают обе стороны.

*Стратегия укрепляет отношения и дает **ВЗАИМНЫЕ** выгоды в поисках решения, устраивающего обе стороны. Этой стратегии обычно придерживаются сильные, зрелые, уверенные в себе люди (Как называется эта стратегия)*





(Компромисс.)



конфликт. «Служебные сплетни»

- Вы сидите с сотрудницами на служебной кухне. Обсуждаете подруг, мужей, детей. Неожиданно к вам заходит еще одна коллега. Пауза. Вы соответственно замолкаете, кидаете взгляд на новичка и молча, продолжаете трапезу. Естественно вновь пришедший подумает, что вы говорили либо про него, либо про шефа, либо еще какие сплетни распускали. Ага, про меня шушукаетесь? А может шефа обсуждаете? Теперь за вами будет репутация сплетниц.*

Что делать. Такие неловкие ситуации возникают довольно часто. Не стоит тут же оправдываться и говорить «мы не о тебе говорили». Вряд ли вам кто-то поверит. Лучше договорите фразу до конца, а затем попробуйте перевести разговор в другое русло. Не лишним будет включить в ваш разговор новичка. Если человек вам неприятен, то быстро закончите разговор и отправляйтесь работать.

Можно ли назвать эту ситуацию конфликтной?

- Какая стратегия поведения использовалась, при разрешении конфликтной ситуации? (уклонение)



«Агрессия по финансовому вопросу»

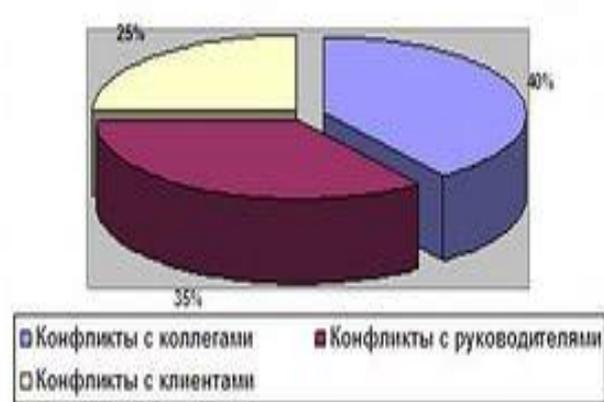
В фирме между двумя сотрудницами возник конфликт по финансовому вопросу; они вели себя очень агрессивно по отношению друг к другу, что отвлекало всех остальных от работы. Менеджер посчитал нужным вмешаться, дал им понять, что сам займется поиском решения, но совместно с ними, а пока временно переводит их в разные подразделения. Такая расстановка кадров устроила всех, в том числе и обеих сотрудниц. Таким образом, руководителю удалось ликвидировать конфликт.

Один из способов сохранения мира - держать людей обособленно. В большинстве случаев прямой конфликт будет продолжаться, пока люди не будут разведены в стороны.

- Можно ли назвать эту ситуацию конфликтной?
- Какая стратегия поведения использовалась, при разрешении конфликтной ситуации? (соперничество)



Менеджер должен уметь предотвращать конфликтные ситуации, не должен позволить кому-то проиграть:
если будет найдено решение, при котором обе стороны победят, то руководитель предотвратит болезненные эффекты поражения (унижение, подавленность, обида, месть, потеря престижа) и победы за чей-либо счет (высокомерие, сверхсамоуверенность и желание вновь испытать вкус своей победы).





Но если конфликт все-таки произошел, руководитель должен постараться использовать конфликтные ситуации как благоприятную возможность подчеркнуть еще раз групповые цели и улучшить положение дел.

Понятие, противоположное конфликту,- это согласие, сплоченность, мир. «Худой мир лучше доброй ссоры»-утверждает пословица. Несомненно, конфликты чаще всего ничего хорошего нам не приносят. Они портят отношения между людьми, вызывают нервное напряжение и стрессы. « Люди поразительно недоверчивы друг к другу, все время ожидают нападения, отсюда их чудовищная агрессивность» - сказал Ю. Нагибин.

