

Тема 2.3 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

1. Сущность конфликтов

Конфликт - это отсутствие согласия между сторонами, выражаемое в виде явного столкновения.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая противоположные позиции, цели объекта и субъекта, что и является источником конфликтной ситуации. Объективно конфликтная ситуация существует всегда (потенциальный конфликт), но его нарастание происходит только при наличии инцидента.

В конфликтной ситуации выделяют участников конфликта и объект конфликта.

Объект конфликта – это тот спорный ресурс, на который распространяются интересы сторон.

Среди **участников конфликта** различают:

- *оппонентов* – две стороны, которые вступают в противостояние;
- *вовлеченные и заинтересованные группы* – группы, способные повлиять на исход конфликта или результат конфликта затрагивает их интересы.

Конфликт может носить не только *нежелательный (дисфункциональный) характер* (спору, неудовлетворение потребностей, снижение эффективности организации), но и *положительный (функциональный) характер* (получение дополнительной информации, новые точки зрения, повышение эффективности организации).

Модель конфликта показана на рисунке 1.



Рисунок 1 - Модель конфликта

Роль конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют, и задача менеджера – решая конфликт извлечь пользу для дела. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины их возникновения, типы конфликтов, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

2. Виды и типы конфликтов

Непосредственно участниками конфликта внутри организации могут быть отдельные люди и группы. В результате существуют **четыре основных типа конфликтов**:

1. *внутриличностный* - состояние неудовлетворенности человека чем-либо по отношению к себе, связанное с наличием у него противоречащих друг другу потребностей, интересов, порождающих стрессы и аффекты.

Возникает при несовпадении личных потребностей работника и целей предприятия и коллектива; если цель или способы её достижения противоречат ценностям или определенным принципам личности.

2. *межличностный* – трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми, обладающими различными чертами характера, темперамента, ценностными ориентациями, вызванное несовместимостью их потребностей, целей, взглядов и интересов.

Возникает при распределении ресурсов, властных полномочий, выявлении разных точек зрения.

3. *между личностью и группой* - возникает в случае, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности.

Возникает при появлении неформального лидера; при смене руководства, приходе новых сотрудников.

4. *межгрупповой* - противостояние двух или более групп в организации.

Возникают между структурными подразделениями, отделами, руководителями и работниками, профсоюзами.

Эти уровни тесно связаны между собой. Например, внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

Кроме того, **по направленности** конфликты делятся на:

1. *горизонтальные* - развиваются между работниками одного уровня управления организацией;

2. *вертикальные* – развиваются между лицами, находящимися в подчинении один у другого;

3. *смешанные* - развиваются между работниками как одного, так и разных уровней иерархии.

3. Причины возникновения и стадии развития конфликта

Чтобы управлять конфликтами, нужно их предвидеть, а чтобы их предвидеть, необходимо знать причины, приводящие к конфликтным ситуациям.

Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать в шесть основных групп (рис.2):

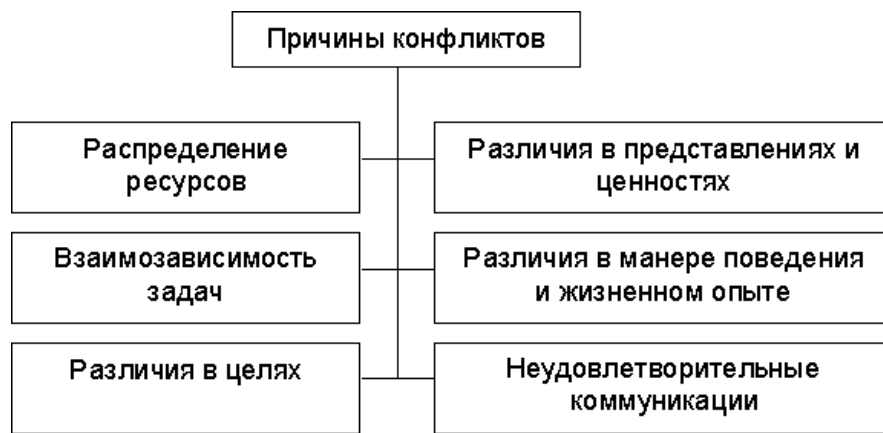


Рисунок 2 - Причины конфликтов

- **распределение ресурсов** - ресурсы всегда ограничены, а люди хотят получать больше, чем реально получают;

- **взаимозависимость задач** - существует везде, где люди зависят в выполнении задания от других людей, от их деятельности;

- **различия в целях** - происходит, т.к. все подразделения в структуре организации наделены конкретными частными целями, кроме того, когда в процессе достижения цели подразделения сталкиваются интересы различных людей или социальных групп;

- **различия в представлениях и ценностях** - зависит от цели и желания их достижения, базируется на различии ценностных ориентиров;

- **различия в манере поведения и жизненном опыте** - зависит от характеров и темпераментов отдельных личностей, различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках;

- **плохие (неудовлетворительные) коммуникации** - несвоевременная, неполная, недостоверная информация, непонимание ситуации.

Любой конфликт - это процесс, развивающийся в определенной последовательности. Выделяют **5 стадий развития конфликта**:

1. **скрытая** - проявляется в явном или неявном недовольстве ситуацией (смирение с несправедливостью, ожидание своего часа, затаив обиду);

2. **формирование конфликта** - четко осознаются претензии, которые могут быть высказаны противоположенной стороне в виде требований (определяются участники и выдвигаются лидеры);

3. **инцидент** - происходит событие, которое переводит конфликт в стадию открытой борьбы между сторонами;

4. **активные действия сторон** - быстро достигается максимум критических действий (критическая точка), а затем идет на убыль;

5. **завершение конфликта** - не означает, что притязания сторон удовлетворяются, каждая из сторон либо выигрывает, либо проигрывает, причем выигрыш одной из них не всегда означает, что другая проиграла.

4. Методы управления конфликтами. Последствия конфликтов

В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. При этом работа менеджера осуществляется в такой последовательности:

1. изучение причин возникновения конфликта;
2. ограничение числа участников конфликта;

3. анализ конфликта;
4. разрешение конфликта.

Для разрешения конфликтов используются **два метода**:

1) структурные методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие:

- *разъяснение требований к работе* - руководитель должен четко изложить подчиненным их права и обязанности, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения;

- *создание новых координационных и интеграционных механизмов* - установление иерархии полномочий, т.е. обращения к общему начальнику, предлагая ему принять окончательное решение;

- *установление общей цели для всех подразделений* - принятие решений, обеспечивающих успех деятельности всей организации;

- *системы вознаграждений* - ориентирована на поощрение людей, которые вносят свой вклад в достижение общих целей, комплексно подходят к решению проблемы, и наоборот, наказание за неконструктивное поведение.

2) межличностные стили - выбор определенного стиля поведения, который определяется: мерой удовлетворения собственных интересов и интересов другой стороны; активностью или пассивностью действий; индивидуальными или совместными действиями:

- *уклонение от конфликта* - попытка стоять в стороне от конфликта, не брать на себя ответственность за разрешение конфликта. При таком подходе в конфликте проигрывают обе стороны.

- *сглаживание причин конфликта* - побуждение войти в положение другой стороны, принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны.

- *принуждение одной из сторон* - разрешение конфликта силой, но без учета позиций другой стороны. Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами.

- *компромисс* - умеренный учет интересов каждой из сторон и необходимость идти на определенные уступки.

- *решение проблемы* - совместная выработка решения, удовлетворяющая интересам обеих сторон, считающих, что каждый участник конфликта имеет равные права при его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование. Является наиболее эффективным методом.

Все **способы управления конфликтом** можно разбить на 2 группы:

1. *педагогические* - беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих;

2. *административные* - приказ руководителя организации, перевод на другую работу, подавление интересов конфликтующих, решение суда.

Любой конфликт имеет последствия, он приводит к определенным изменениям ситуации и атмосферы в коллективе.

Конфликт может привести к **функциональным (положительным) последствиям**: устранение несправедливости; повышение заинтересованности в решении проблем; сотрудничество сторон в будущем; сплоченность группы.

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут проявиться **дисфункциональные (отрицательные) последствия**: неудовлетворенность работой, плохое психологическое состояние; рост текучести

кадров; снижение производительности труда; нежелание сотрудничать в будущем; представление другой стороны как «врага»; смещение акцента к победе, а не к решению реальной проблемы.

5. Стресс

Стресс - это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий.

Формула стресса: «деятельность – перенапряжение – отрицательные эмоции»

К *физиологическим признакам стресса* относятся язвы, гипертония, боль в спине, астма и боли в сердце, проблемы со сном. *Психологические проявления* включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию, чрезмерное употребление алкоголя или курение.

Причинами стресса могут быть (рис.3):

- *организационные факторы* (плохие условия работы, неинтересная работа, перегрузка, недогрузка, конфликт ролей, неправильное соотношение между полномочиями и ответственностью, нововведения);

- *личностные факторы* (смерть близкого, свадьба (развод), уход на пенсию, увольнение с работы, привлечение по суду).



Рисунок 3 - Причины стресса

Выделяют **5 разновидностей стресса:**

1. *физиологический стресс* – вызывается чрезмерными физическими нагрузками, недосыпанием, плохим питанием;
2. *психологический стресс* – неблагоприятные отношения с окружающими;
3. *эмоциональный стресс* – вызывается слишком сильными чувствами (опасности, угрозы, событиями);

4. *информационный стресс* – вызывается из-за слишком малого или слишком большого количества информации;

5. *управленческий стресс* – возникает, если ответственность за принимаемое решение оказывается слишком высокой.

Процесс нарастания стресса можно разбить на **3 фазы**, в каждой из которых наблюдаются различные психические реакции и поведение человека:

1) *фаза мобилизации* – ускорение реакции человека, оригинальность мышления;

2) *фаза дезадаптации* – неорганизованность, снижение работоспособности;

3) *фаза дезорганизации* – потеря контроля за ситуацией, растерянность, пассивность.

Различают 4 основные вида неверной реакции на стресс: *бездействие* («невинная жертва»), *депрессия* (подавленность, угнетенное состояние), *отрицание* (не признает серьезность положения), *возмущение* (обвинение во всем происходящем других).

По своему отношению к работе в стрессовой обстановке люди делятся на 3 основные типа:

а) *бессильные* (беспомощные);

б) *беспокойные* (начинают без толку суетиться, хватаются за все подряд, тут же бросают, нервничают);

в) *хладнокровные* (мобилизируются, принимают быстрые решения и действуют).

Учитывая влияние стресса на производительность, руководитель должен научиться справляться со стрессом сам и помочь снизить уровень стресса своих сотрудников.

Существуют следующие ***пути предупреждения стрессовых ситуаций***:

- разумная организация труда, при которой работник не перегружается;
- делегирование полномочий;
- установка ежедневных целей и приоритетов выполнения заданий;
- анализ стрессовых ситуаций;
- общение с работниками;
- перерывы на работе временные отпуска и т.д.