

# УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

## ЛЕКЦИЯ 9

# Природа конфликта

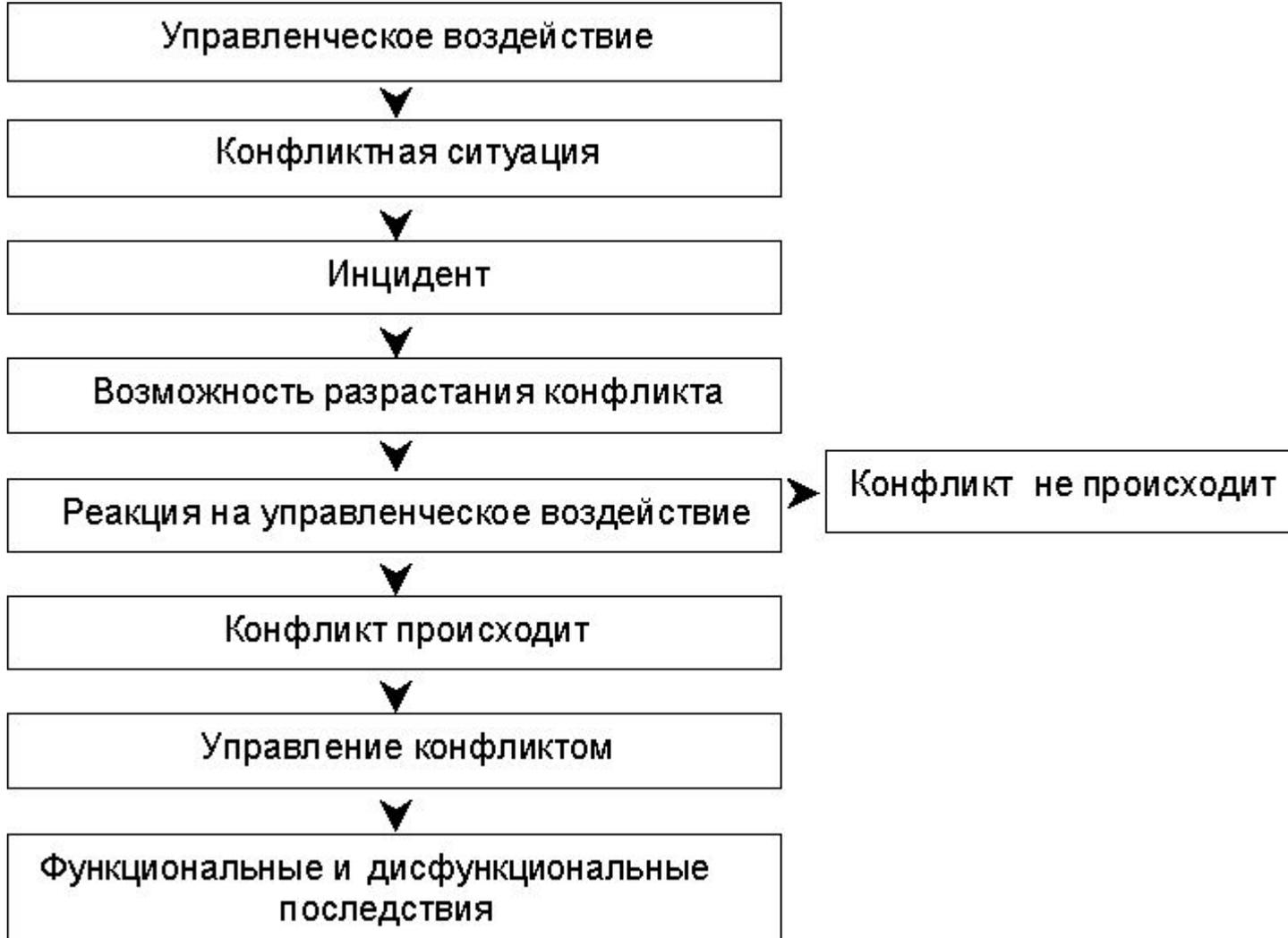
- Слова «**конфликт**» происходит от латинского **conflictus**, первоначально понимаемого как столкновение.
- Как известно, основными формами взаимодействия людей в совместной деятельности являются кооперация, соревнование (конкуренция), приспособление и конфликт.
- 
- **Кооперация** - это сотрудничество в самом широком значении этого слова. Данная форма характеризуется общей целью и потребностями в принадлежности к группе. Общая цель порождает у людей теплые чувства друг к другу и взаимное тяготение, а потребности — взаимную симпатию.
- 
- **Соревнование** вызывает повышенную активность людей, что при определенных условиях ведет к росту производительности труда. В своем особом проявлении, в конкуренции, эта форма толкает людей к единоличному обладанию общей целью.
- 
- **Приспособление** как форма взаимодействия побуждает людей к терпению по отношению к другим людям и социальным группам, к примирению с иными взглядами и точками зрения.
- 
- **Конфликт** - это противоборство, это борьба, но проявляемая в самых различных формах.
- 
- **Конфликт** - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами.

- В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая противоположные позиции, цели объекта и субъекта и т. п., что и является источником конфликтной ситуации. Объективно конфликтная ситуация существует всегда (потенциальный конфликт), но его нарастание происходит только при наличии инцидента.
- 
- Инициаторами инцидента могут быть как участники конфликта, так и другие лица и обстоятельства, когда начинает действовать так называемый закон третьей стороны. И конфликтная ситуация, и инцидент могут создаваться оппонентами (сознательно или без определенной цели) либо возникают независимо от их воли и желания.

- По различным источникам до 15% рабочего времени расходуется на конфликты и постконфликтные состояния (переживания, самоутверждение в своей правоте и т. п.). Если время, растроченное на конфликт, принять за 100%, то:
  - по вине руководителя - 52% ;
  - из-за психологической несовместимости - 33%;
  - по причине неправильной расстановке кадров - 15%.

- Исследования показывают, что всех работников по приверженности к конфликтам можно разделить на три группы: устойчивые к конфликтам, удерживающиеся от конфликта и конфликтные. Численность третьей группы составляет где-то около 6-7% от всей совокупности работающих. Это относительно многочисленная группа трудных людей, создающая различные эксцессы в системе управления. Примерно такие же данные приводятся психологами зарубежных стран.
- 
- По данным английского исследователя менеджмента Роберта Брамса, только 10% работников являются трудными субъектами. Этот вывод сделан на основе опроса 400 менеджеров различных британских компаний. По его мнению, чтобы обеспечить в подразделении благоприятный психологический климат, надо прилагать главные усилия лишь к десятой части персонала. Остальные 9/10 сами стремятся к упорядоченности.

# Модель конфликта



# Типы конфликтов

- 1. внутриличностный,
- 2. межличностный,
- 3. между личностью и группой,
- 4. межгрупповой и  
внутриорганизационный

# Внутриличностный конфликт

## Т

- Имеет место внутри индивида и часто по природе своей является конфликтом целей или познавательным конфликтом.
- Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающие цели.
- Примером внутриличностного конфликта может быть выбор места работы выпускником университета.
- Внутриличностный конфликт приобретает познавательную окраску, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом. Человек начинает ощущать дискомфорт и пытается выйти из этого состояния через изменение своих мыслей, расположений, ценностей и поведения или через получение большего количества информации о проблеме.
- Определенная степень рассматриваемой несостоятельности существует всегда. В противном случае человек не мог бы существовать.

# Межличностный конфликт

- Вовлекает двух или более индивидов, воспринимающих себя как находящихся в оппозиции друг к другу в отношении целей, путей их достижения, расположений, ценностей или поведения.
- Проявляется он как столкновение личностей по поводу целей и познания, а также и в чувственном плане. Например, борьба руководителей за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее руководство выделить их именно ему, а не другому руководителю.
- Другая форма проявления межличностного конфликта - столкновение личностей, обладающих различными чертами характера, темперамента, ценностными ориентациями, которые в силу различия в целях не в состоянии ладить друг с другом. Они психологически не совместимы.

# Конфликт между личностью и группой

- Конфликт возникает в случае, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности

# Межгрупповой конфликт

- Возникает в организациях, состоящих из множества формальных и неформальных групп. Поскольку у различных групп существуют свои, отличные от других групп цели, неизбежны конфликты даже в самых эффективных организациях.
- Такое противостояние может носить профессионально-производственную (конструкторы - производственники - маркетологи), социальную (рабочие и руководство) или эмоциональную ("лентяи" и "труженики") основу.

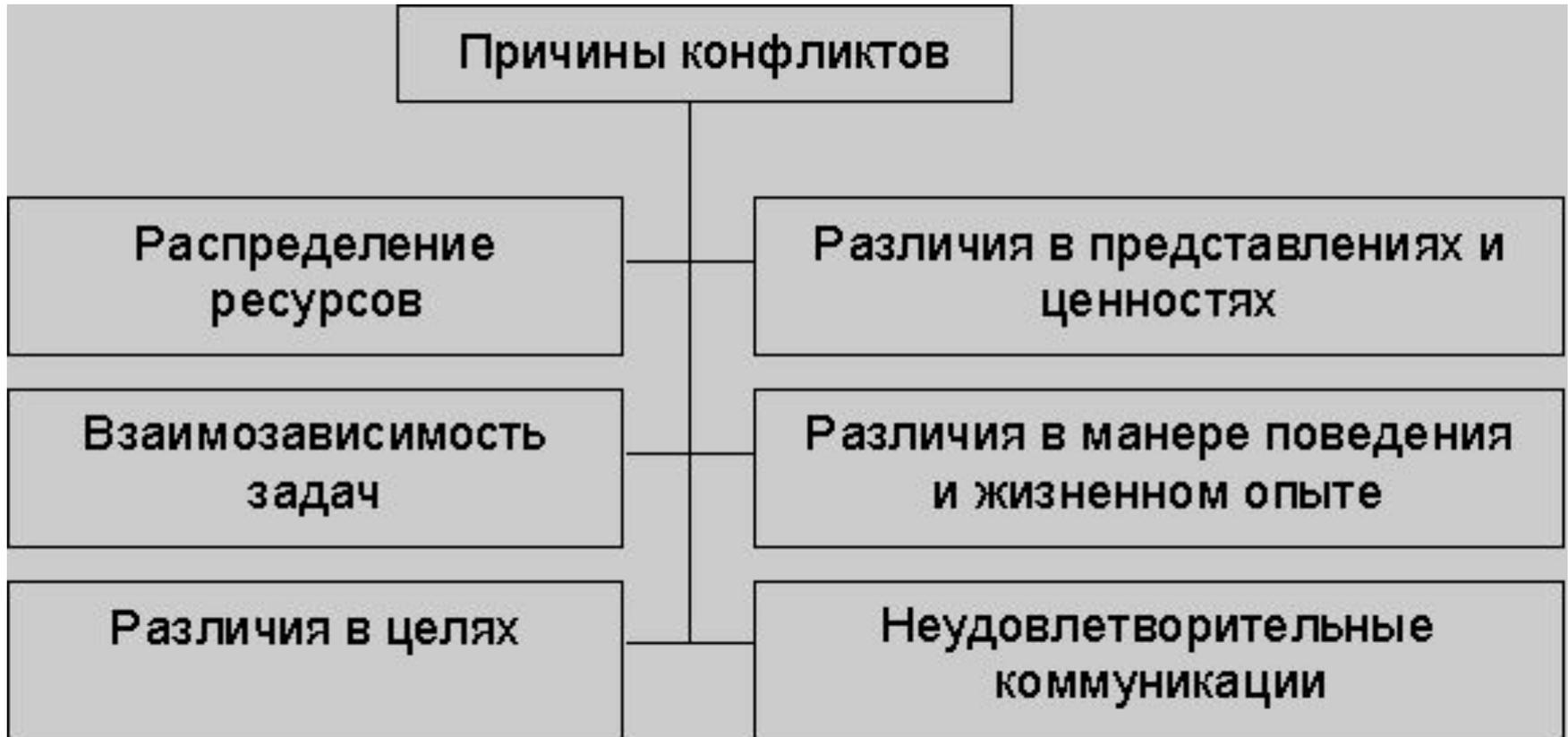
# примером может служить

- непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.
- Установлено, что угроза забастовки становится реальностью, когда число недовольных работников предприятия качеством труда или величиной вознаграждения за труд превышает 50% общего числа работающих. Периодическое проведение мониторинга позволяет выявить причины недовольства и количество недовольных и тем самым предотвратить забастовку.

# По направленности конфликты делятся на:

- **горизонтальные, вертикальные и смешанные.**
- К горизонтальным относятся конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг другу.
- К вертикальным конфликтам относятся те из них, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого.
- В смешанных конфликтах представлены и вертикальные, и горизонтальные составляющие.
- Конфликты, имеющие вертикальную составляющую, т.е. вертикальные и смешанные конфликты, составляют в среднем 70-80%. Они наиболее нежелательны для руководителя. Каждое его действие рассматривается через призму этого конфликта.

# Причины конфликтов



- **Распределение ресурсов.** Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Перед руководством всегда стоит задача, как распределить ресурсы таким образом, чтобы наиболее эффективно достигнуть целей организации в целом. А так как психологически любой руководитель стремится получить побольше ресурсов, то необходимость делить ресурсы ведет к различным видам конфликтов.

- **Взаимозависимость задач.** Системный комплексный подход в решении задач управления приводит к тому, что большинство их тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Исходя из этой взаимосвязи и сущности системного подхода формируется и организационная структура. Неправильное построение, устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей часто является следствием нарушения принципа единоначалия. В случае же, если работник имеет двойное, тройное подчинение, он вынужден сам реализовать поступившие от руководителей приказы по степени их важности по своему усмотрению, требовать того же от своего непосредственного руководителя, либо хвататься за все подряд. Таким образом, конфликтная ситуация налицо. В этом случае необходима структурная реорганизация, четкое разделение и кооперация труда, делегирование полномочий, подчинение взаимозависимых подразделений одному общему руководителю более высокого ранга.

- **Различия в целях.** Все подразделения в структуре организации наделены конкретными частными целями. При этом следует иметь в виду, что чем выше уровень специализации в подразделениях, тем больше вероятность возникновения конфликтов. Объясняется это обстоятельство тем, что специализированные подразделения, имея собственные цели, уделяют их достижению больше внимания, чем достижению целей организации в целом. Например, отдел сбыта заинтересован в производстве широкого разнообразия продукции, так как это совпадает с интересами потребителя, дает возможность повысить конкурентоспособность, расширить рынки сбыта, увеличить объем продаж. Цели же производственных цехов, выраженные в категориях затраты-выпуск, легче достигаются при ограниченном номенклатурном разнообразии. Кроме того, конфликт возникает часто в ситуациях, когда в процессе достижения цели подразделения сталкиваются интересы различных людей или социальных групп.

- **Различия в представлениях и ценностях.** Цели и желания их достижения являются основополагающими в представлениях людей относительно конкретных ситуаций. Объективная оценка ситуации заменяется субъективным мнением, ориентированным на благоприятный исход дела лишь для них и их группы, что является причиной конфликта. Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Профессиональный персонал научно-исследовательского подразделения ценит свободу и независимость. Если их руководитель будет пристально следить за дисциплиной и сроками выполнения работ, конфликт, очевидно, неизбежен. Этот конфликт базируется на различии ценностных ориентиров.

- **Различие в манере поведения и жизненном опыте.** Эта причина конфликтов зависит от характеров и темпераментов отдельных личностей. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Исследования показывают, что люди с высоким уровнем авторитарности и догматичности и низким уровнем самоуважения в структуре личности скорее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива и увеличивают возможность появления конфликтов.

- **Неудовлетворительные коммуникации.**  
Несвоевременная, неполная, недостоверная информация является причиной конфликта потому, что создает нервную обстановку в подразделении, ведет к необходимости переделывать работу, срывает сроки выполнения работ, снижает качество, а отсюда и материальные вознаграждения сотрудников. Другие 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. Утаивание информации (в том числе неосознанное), ставящее подчиненного в положение неопределенности (особенно в условиях сокращения штатов и реорганизаций), также ведет к появлению конфликтов.

# Управление конфликтной ситуацией

- изучение причин возникновения конфликта;
- ограничение числа участников конфликта;
- анализ конфликта;
- разрешение конфликта.

Для управления конфликтом  
используются два

метода: **структурные и межличностные.**

- **Структурные методы.** Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. Рассмотрим четыре структурных метода разрешения конфликта.

- **Разъяснение требований к работе.** Руководитель должен четко изложить подчиненным их права и обязанности, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Уровень результатов работы сотрудника определяется определенными параметрами, оговаривается источник и получатель различной информации, сроки её представления, а также четко определяются политика, процедуры и правила.
- **Координационные и интеграционные механизмы.** Если подчиненные имеют разногласие по какой-либо проблеме, конфликта можно избежать благодаря иерархии полномочий, т.е. обращения к их общему начальнику, предлагая ему принять окончательное решение. ***Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией.*** Избежать конфликтной ситуации помогает введение специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений, например общий заместитель, куратор или координатор, слияние различных подразделений и наделение их общей задачей, создание промежуточных служб, координирующих работу взаимозависимых подразделений (например, отделов сбыта и производства).

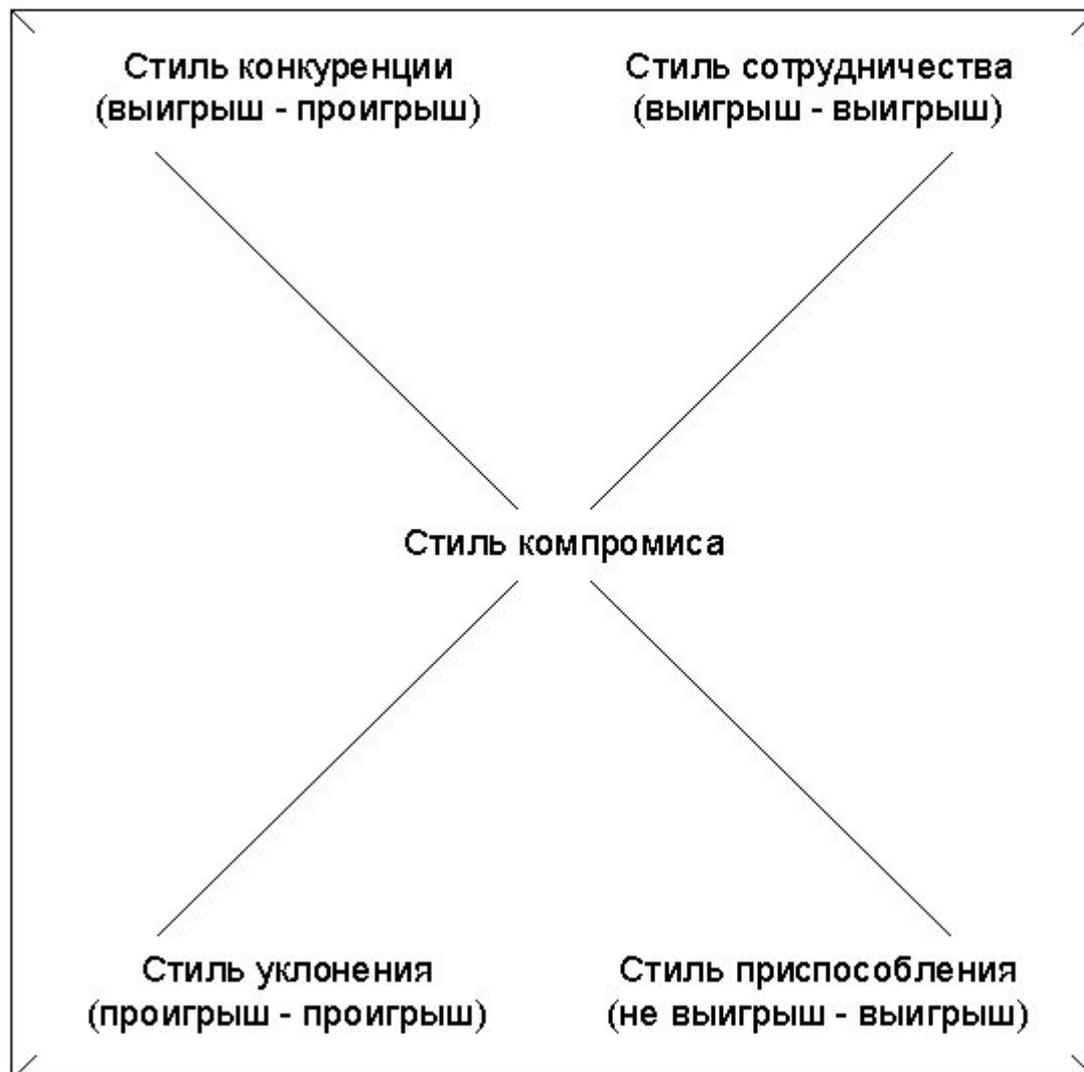
- **Общеорганизационные комплексные цели.** Идея, которая заложена в эти цели, - направить усилия всех участников на достижение общей цели. Таким образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом будет способствовать тому, что руководители подразделений будут принимать решения, обеспечивающие успех деятельности всей организации.
- **Структура системы вознаграждений.** С помощью вознаграждений можно оказывать влияние на поведение людей таким образом, чтобы избегать дисфункциональных последствий конфликта. При этом система вознаграждений должна быть ориентирована на то, чтобы поощрять людей, которые вносят свой вклад в достижение общих целей, комплексно подходят к решению проблемы, и наоборот, ***наказывать штрафом за неконструктивное поведение.***

- **Межличностные методы.** Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта. К. У. Томас и Р. Х. Килменн выделили пять типовых стратегий (стилей) поведения в конфликтных ситуациях. Их система позволяет ориентировать любого человека в случае попадания его в конфликтную ситуацию с общим источником конфликта - несовпадением интересов двух и более сторон.

- Стиль поведения любого человека в конфликте определяется: мерой удовлетворения собственных интересов; активностью или пассивностью действий; мерой удовлетворения интересов другой стороны; индивидуальными или совместными действиями.
- 
- Графически это изображается посредством сетки Томаса-Килменна, которая определяет место и название стилей поведения.

**Индивидуальные  
действия**

**Совместные  
действия**



**Активные  
действия**

**Пассивные  
действия**

# Выделяют пять способов регулирования конфликтов:

- **1. Конкуренция** (соперничество, соревнование) - разрешение конфликта силой, как стиль характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в разрешении конфликта, но без учета позиций другой стороны. Это стиль "выигрыш - проигрыш" в межличностном конфликте. Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Однако в общественном мнении этот стиль не пользуется популярностью.

- 2. Стиль, предполагающий **уход из конфликта**, связан с отсутствием личной настойчивости и желанием кооперироваться с другими по его разрешению. Здесь налицо попытка стоять в стороне от конфликта, не брать на себя ответственность за разрешение конфликта. При таком подходе в конфликте проигрывают обе стороны. Такой стиль приводит к неодобрению бездействия со стороны других.

- 3. Разрешение конфликта через **сотрудничество**. Как стиль характеризуется высокой степенью личной вовлеченности в него так и сильным желанием кооперировать свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывают обе стороны. Подобные люди считаются динамичными, о них у других складывается благоприятное впечатление. Они правильно считают, что каждый участник конфликта имеет равные права при его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование.

- 4. **Стиль приспособления** побуждает войти в положение другой стороны, принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны. В основе этого стиля лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Это стиль наподобие "не выигрыш - выигрыш" окружающими оценивается положительно, но как у слабых натур.

- 5. **Стиль компромисса** предполагает умеренный учет интересов каждой из сторон, а отсюда и необходимость идти на определенные уступки. В целом этот стиль оценивается благоприятно и относится к типу "непроигрыш - непроигрыш". Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явное преимущество.

# Природа и причина стресса

- **Стресс** (от англ. **stress** - напряжение) - это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий.
- Стресс - обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием - экзаменом, докладом и т.п.).
- В любой даже с благоприятным психологическим климатом организации существуют ситуации, которые вызывают стресс, например, нехватка времени для выполнения всего объема работ.

- Появляется нервозность, беспокойность (стресс), когда ситуация выходит из-под контроля.
- Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы для индивидов и организаций. Отсюда необходимость различать допустимый уровень стресса и чрезмерный стресс дорого обходится и сотруднику и организации: снижается эффективность и благополучие человека, а болезни, порожденные стрессом, укорачивают ему жизнь.
- Особенно это относится к руководителям высшего ранга, ответственность которых неизмеримо выше, чем у рядового сотрудника. В этом случае стресс характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением.

- К физиологическим признакам стресса относятся язвы, гипертония, боль в спине, астма и боли в сердце. Психологические проявления включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию.

-

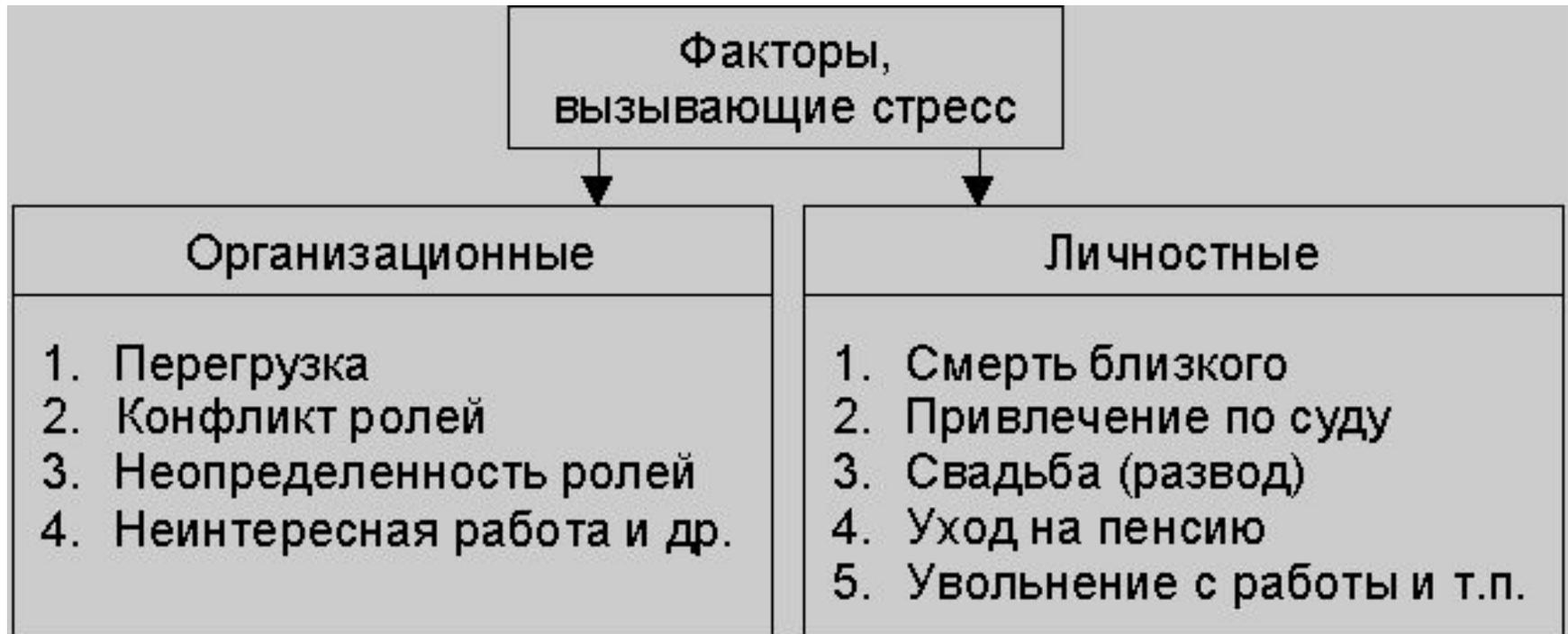
# Причины стресса

- Основной причиной стресса являются перемены, нововведения, частота которых в современных условиях резко возросла.
- Любая переменна, даже позитивная, например, повышение статуса работника, нарушает баланс нашего окружения, к поддержанию которого мы стремимся.

# Симптомы стресса

- 1. Проблемы здоровья.
- 
- 2. Проблемы со сном.
- 
- 3. Нервозность и напряжение.
- 
- 4. Хроническое переживание.
- 
- 5. Неспособность к отдыху.
- 
- 6. Чрезмерное употребление алкоголя или курение.
- 
- 7. Чувство неспособности справиться с чем-либо.
- 
- 8. Эмоциональная неустойчивость.
- 
- 9. Впечатлительность и легкая ранимость.

# Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс: организационные и личностные



# Организационные факторы

- Перегрузка работника является первой причиной стресса в организациях. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь.
- Вторым фактором является конфликт ролей, когда работнику предъявляют противоречивые требования. Конфликт ролей может произойти, например, в результате нарушения принципа единоначалия. В результате возникает чувство беспокойства и напряжения.
- Третий фактор - это неопределенность ролей. В этом случае работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования будут не очень противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны.
- Четвертый фактор - неинтересная работа. Исследования показали, что люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньшее беспокойство и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой.
- Кроме того, стресс может возникнуть в результате плохих условий труда (температурный режим, недостаточное освещение, чрезмерный шум), а также из-за информационной недостаточности, неправильного соотношения между

# Личностные факторы

- Потенциальными причинами стресса, которые могут привести к снижению результатов работы, относятся многие события, которые происходят за пределами организации, т.е. в личной жизни работника. Наибольшее влияние оказывают смерть супруга, развод, болезнь, смерть близкого родственника и т.п.
- Учитывая влияние стресса на производительность, руководитель должен научиться справляться со стрессом сам и помочь снизить уровень стресса своих сотрудников. Сделать это можно, используя следующие рекомендации.
- Исходя из влияния той или иной работы на результаты фирмы, разработать систему приоритетов в своей деятельности.
- Научиться говорить "нет" при достижении предела в объеме работ, который вам предстоит выполнить, либо настаивайте на отнесении сроков выполнения ранее данного вам задания.
- При выдвигании противоречивых требований со стороны вашего руководства (конфликт ролей) объясните несостоятельность и невозможность их выполнения.
- Каждый день найдите время для отключения и отдыха. В этот период выбросите работу из головы, расслабьтесь, обратитесь к приятным мыслям и образам.
- Добивайтесь надлежащего вознаграждения за эффективную работу.