

Раздел 3 Обеспечение результатов управленческой деятельности
Тема 3.3 Руководство и лидерство в организации

ЛЕКЦИЯ 12

1. Конфликты как объект руководства

2. Стрессы как объект руководства

Вопросы для самоконтроля

1. Конфликты как объект руководства

Природа и типы конфликтов

Самое общее определение **конфликта** (от лат. conflictus – столкновение) – *столкновение противоречивых или несовместимых сил. Более полное определение – противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами.*

Конфликт – это факт человеческого существования. **Организационный конфликт может принимать множество форм.** Какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджеры должны проанализировать его, понять и уметь управлять им. Некоторые фирмы в штатное расписание вводят даже должность менеджера по отношениям с сотрудниками (конфликтолог).

Однако следует иметь в виду, что конфликт наряду с проблемами может приносить и пользу организации. В связи с этим менеджеры часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию, которая «загнивает». Считается, что если в организации, трудовом коллективе нет конфликтов, то там что-то не в порядке. В жизни не бывает бесконфликтных организаций. Важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Если люди избегают конфронтации, то организация «нездоровая». Поэтому задача менеджера – спроектировать конструктивный, решаемый конфликт, отсюда конфликты – это нормальное явление. Для организации считается нормальным явлением наличие конфликта. И чтобы извлечь выгоду из конфликта, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда. Если такие ингредиенты существуют, то организация от конфликтов становится лучше, поскольку разнообразие точек зрения дает дополнительную информацию, помогает выявить больше альтернатив или проблем.

В основе любого конфликта лежит *ситуация*, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п. Конфликтная ситуация, таким образом, обязательно включает объекты и субъекты конфликта. Это и есть база конфликта.

Чтобы конфликт начал развиваться, необходим *инцидент*, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Инцидент может возникнуть как по инициативе *субъектов* конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания, вследствие либо объективных обстоятельств, либо случайности.

Таким образом, конфликт может быть *функциональным*, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, и *дисфункциональным*, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива.

По *масштабу* конфликты бывают общими (охватывающими всю организацию) и парциальными (касающимися ее отдельной части).

По *стадиям развития* – зарождающимися, зрелыми и угасающими.

По *целям* – слепыми и рациональными.

По *формам протекания* – мирными и немирными.

По *продолжительности* – кратковременными и затяжными (долгое время лихорадящими всю организацию).

Результат конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер. Поэтому нужно знать не только природу, но типы конфликтов.

Существует четыре основных **типа конфликтов**:

1) **внутриличностный** конфликт. Он возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, заведующий секцией может потребовать, чтобы продавец все время находился на рабочем месте и «работал» с покупателем. Позже заведующий уже выражает недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и не занимается подсортировкой товара.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Например, подчиненный планировал в субботу, в свой выходной, какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил, что он в связи с производственной необходимостью должен в субботу работать. Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку;

2) **межличностный** конфликт. Этот тип конфликта, пожалуй, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в состоянии ладить друг с другом;

3)конфликт между личностью и группой. В связи с тем что производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, бывает так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт. Другими словами, между личностью и группой появляется конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы;

4)межгрупповой конфликт. Как известно, организации состоят из множества как формальных, так и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникнуть конфликты.

Кроме того, конфликты классифицируют и по степени проявления: скрытый и открытый.

Скрытые конфликты затрагивают обычно двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдадут» нервы, скрытый конфликт превращается в открытый. Различают также случайные, стихийно возникающие, хронические и сознательно провоцируемые конфликты. Как разновидность конфликта выделяют и интриги. Под интригой понимается намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое вынуждает коллектив или личность к определенным поступкам и этим наносит коллективу и личности ущерб. Интриги, как правило, тщательно продумываются и планируются, имеют свою сюжетную линию.

Причины конфликтов и методы их разрешения

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения.

Основные причины, порождающие конфликты:

1) недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников. Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часты столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной, способы предотвращения которых с очевидностью вытекают из характера самих недостатков;

2)усталость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Естественно, выполнить все указания руководителей не хватает ни сил, ни времени. Тогда подчиненный вынужден:

а) сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности по своему усмотрению;

б) требовать этого от своего непосредственного руководителя; в) хвататься за все подряд.

В любом случае конфликтная ситуация налицо. Зреющий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, устранением твердых нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий;

3)ограниченность ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как правильно распределить материалы, людские ресурсы, финансы и т.п. между различными группами, чтобы достигнуть целей организации. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать недополучение их другими членами коллектива, что вызовет недовольство и приведет к различным видам конфликта;

4)недостаточный уровень профессиональной подготовки. В этом случае возможность конфликта существует из-за неподготовленности подчиненного. В результате ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею;

5)необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. В результате появляются «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт;

6)противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Особенно остро проявляется это противоречие в случае, если руководитель склонен к бюрократическим процедурам;

7)различия в манере поведения и жизненном опыте. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и готовы оспаривать каждое слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива;

8)неопределенность перспектив роста. Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в ее существовании, то работает без энтузиазма, а трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным. В таких условиях вероятность конфликта наиболее очевидна;

9)неблагоприятные физические условия. Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места могут служить причиной конфликта;

10)недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. Причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам подчиненных, публичный «разнос» и т.п.;

11)психологический феномен: чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее и т.д.).

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их «безболезненного» разрешения. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать (рис. 1).



Рис. 1. Действия руководителя при разрешении конфликтов

Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Менеджеру следует выяснить: это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости (непереносимости), психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество его участников. Установлено, чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения.

В процессе анализа конфликта, если руководитель не в состоянии сам разобраться в природе и источнике решаемой проблемы, то он может для этого привлечь компетентных лиц (экспертов). Мнение экспертов часто бывает более убедительным, нежели мнение непосредственного руководителя. Это связано с тем, что каждая из конфликтующих сторон может подозревать, что менеджер-арбитр в определенных условиях и по субъективным причинам может принять сторону его оппонента. В этом случае конфликт не затухает, а усиливается, так как «обиженной» стороне необходимо уже бороться и против менеджера.

В зависимости от точки зрения на конфликт, которой придерживается менеджер, и будет зависеть процедура его преодоления. В связи с этим выделяют две большие группы способов управления конфликтом: педагогические и административные (рис.2).

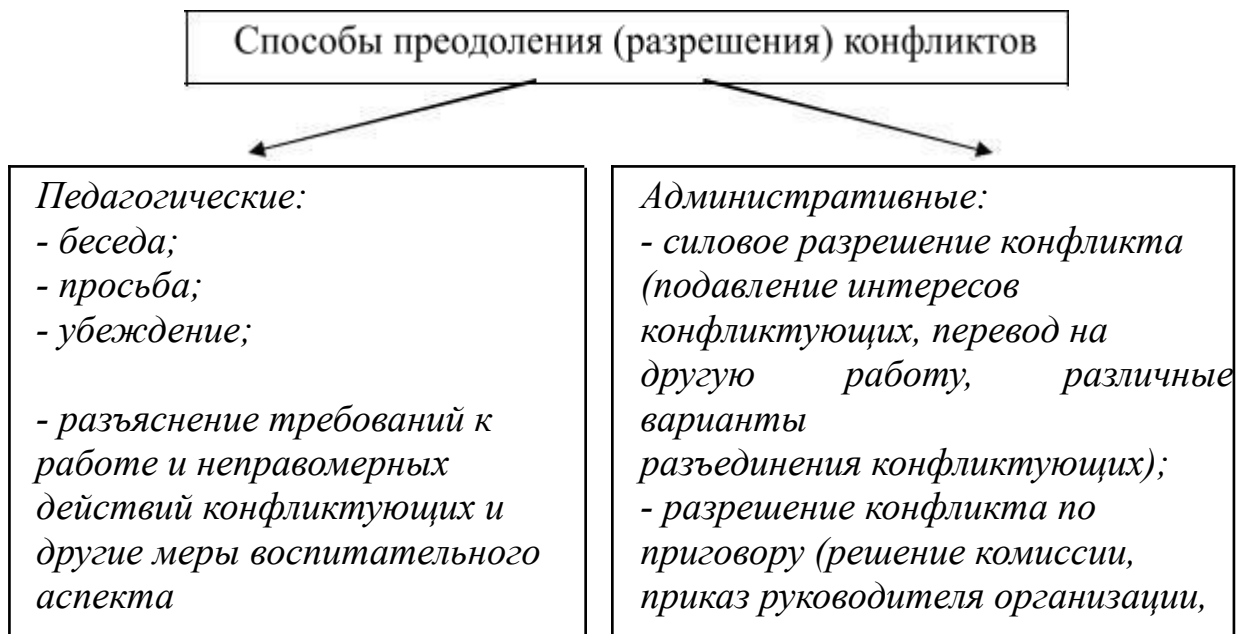


Рис. 2. Управление конфликтами

Известно **пять основных стилей разрешения конфликтов**:

- 1) уклонение – представляет уход от конфликта;
- 2) сглаживание – когда нет необходимости раздражаться;
- 3) принуждение – применение законной власти или давления с целью навязать свою точку зрения;
- 4) компромисс – уступка до некоторой степени другой точке зрения;
- 5) решение проблем – стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразия мнений и данных. Он характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновением этих взглядов для того, чтобы найти решение, приемлемое для обеих сторон.

Кроме названных пяти основных в их рамках встречаются и **другие приемы разрешения межличностных конфликтов**:

1) координация – согласование тактических подцелей, поведение в интересах главной цели или решения общей задачи. Такое согласование может производиться между организационными единицами на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация); на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов. Если согласование удастся, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями;

2) интегративное решение проблемы. Данная техника разрешения конфликта основывается на предпосылке того, что может существовать такое решение проблемы, которое включает и устраняет конфликтные элементы обеих позиций, что приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения менеджера в конфликте, так как в этом случае они ближе всего подходят к разрешению условий, которые изначально породили конфликт. Однако подход по принципу решения проблем часто трудно воплощается в жизнь. Это связано с тем, что он во многом зависит от профессионализма и навыков в управленческой деятельности

менеджера и, кроме того, в этом случае для разрешения конфликта требуется много времени. В этих условиях менеджер должен иметь хорошую технологию – модель для решения проблем;

3) конфронтация как путь решения конфликта. Цель конфронтации состоит в том, чтобы вынести проблему на всеобщее обозрение. Это дает возможность свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта (а по сути – это не конфликт, а трудовой спор), поощрять вступление в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом с тем, чтобы выявить и устранить препятствия.

Цель конфронтационных заседаний – свести людей вместе на невраждебном форуме, который способствует общению. Публичное и откровенное общение является одним из средств управления конфликтом.

2. Стрессы как объект руководства

Причины и природа стресса

Стресс (от англ. stress «туго натянуть») – это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. Даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и характеристики работы, которые вызывают стресс. К примеру, руководитель испытывает стресс, так как у него не хватает времени для выполнения всего объема запланированных работ. Возникает чувство беспокойства (стресс), когда ситуация выходит из-под контроля. Стоит проблема и нет альтернативы для ее решения, но ее надо срочно решить. Это тоже стресс.

Стресс – обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием и т.п.). Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы для индивидов и организаций. В этой связи важно научиться различать допустимую степень стресса и слишком большой стресс. Нулевой стресс невозможен.

Тот стресс, который имеет отношение к руководителям, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением.

Физиологические признаки стресса – язва, болезнь сердца, астма и т.п.

Психологические проявления – раздражительность, потеря аппетита, депрессия. Снижая эффективность и благополучие индивида, чрезмерный стресс дорого обходится организациям.

Существуют различные теории относительно причин стресса. Основной причиной стресса являются перемены. Любая перемена, даже позитивная, нарушает баланс, который мы поддерживаем в своем окружении. В связи с этим отдельные сотрудники настолько оказываются в стрессовой ситуации, что вынуждены даже оставить работу.

Конечно, разные личности будут по-разному реагировать на каждую ситуацию. Поэтому менеджеры должны попытаться так спроектировать рабочее место, чтобы по возможности исключить источники стресса. Все, что может сделать менеджер для снижения стресса, принесет пользу как ему, так и организации.

Как видно, стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или событиями личной жизни индивида.

Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс (табл. 1).

Таблица 1 - Факторы, вызывающие стресс

Организационные	Личностные
1. Перегрузка 2. Конфликт ролей 3. Неопределенность ролей 4. Неинтересная работа	1. Уход на пенсию 2. Свадьба (развод) 3. Привлечение по суду 4. Увольнение с работы 5. Наказание (выговор) 6. Смерть близкого 7. Переход на другую работу 8. Потеря вложенных в банк средств и т.п.

Организационные факторы. Широко распространенной причиной стресса в организациях является перегрузка, т.е. работнику поручено непомерное количество заданий. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь.

Конфликт ролей возникает, когда работнику предъявляют противоречивые требования, т.е. бывают ситуации, когда работник, с одной стороны, хочет быть принят группой и соблюдать требования руководства – с другой. В результате возникают чувства беспокойства и напряжения.

Неопределенность ролей возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны.

Неинтересная работа – четвертый фактор стресса, т.е. люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям. В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате плохих физических условий (температурный режим, недостаток освещения, чрезмерный шум и т.п.).

Личностные факторы. Каждый индивид участвует во многих видах деятельности, не связанных с организацией. Эти частные события также могут быть потенциальной причиной стресса и могут привести к пониженным результатам труда. Наибольшее влияние оказывают смерть супруга, развод, болезнь или телесное повреждение, различные заболевания и т.п.

Однако следует отметить, что и положительные жизненные события, как и отрицательные, например свадьба, повышение по службе, выигрыш по лотерее и т.п., могут вызвать такой же или даже больший стресс.

Чтобы управлять другими людьми и при этом достигать высокой производительности труда и низкого уровня стресса, менеджеру необходимо:

- 1)оценивать способности, потребности и склонности работников и попытаться выбрать для них соответствующий объем и тип работы;
- 2)разрешать работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если нужно, чтобы они выполнили именно это задание, следует объяснить, почему это нужно, и установить приоритеты в их работе;
- 3)четко описывать конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использовать двустороннюю коммуникацию;
- 4)использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации;
- 5)обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;
- 6)выступать в роли наставника по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое конфликт?
2. Что лежит в основе любого конфликта?
3. Какой элемент необходим, чтобы конфликт начал развиваться?
4. Какие четыре основных типа конфликтов существуют?
5. Перечислите основные причины, порождающие конфликты.
6. В чем состоят основные действия руководителя при разрешении конфликтов?
7. Какие пять основных стилей разрешения конфликтов известны?
8. Что представляет собой стресс?
9. Какие выделяют две группы факторов, вызывающих стресс?
10. Что необходимо менеджеру, чтобы управлять другими людьми и при этом достигать высокой производительности труда и низкого уровня стресса?