

**НОМ**  
**Коллектив авторов**

**Тема 7. Психология управления конфликтами, стрессами и изменениями в организации**

*Природа конфликта в организации. Причины, структура, динамика и стадии конфликта. Ролевой конфликт в деятельности руководителя. Техника и алгоритм разрешения конфликта. Профилактика конфликтов (условия, пути, способы). Методы разрешения конфликтов. Работа и стресс. Профилактика стресса и отрицательных эмоций. СПК коллектива. Совместимость и срабатываемость. Управление изменениями в организации.*

Литература:

1. Веснин В.Р. Менеджмент : учеб. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.
2. Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г.С. Никифорова. — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2004. — 639 с: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом 8-е изд., стереотип. - М.: Академия, 2010. - 224 с.
4. Столяренко Л.Д. Психология управления: учеб. пособие, -М., 2005. - 512 с.
5. Урбанович А.А. Психология управления. Учебное пособие – Харвест, 2007. - 640 с.

Сложная система отношений в организации таит в себе возможность возникновения самых различных конфликтов, которые специфичны как по содержанию и динамике, так и по способам разрешения. В данной теме рассматривается многообразие и специфика таких конфликтов.

Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных

тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, целей. В организации конфликт всегда выливается в определенное поведение, действия, нарушающие интересы других.

Для конфликтов часто характерна неопределенность исхода, что обусловлено несовпадением интересов участников, их психологическими различиями, случайными обстоятельствами. Тем не менее, в ряде случаев последствия конфликтов прогнозируемы.

Обычно человек вступает в конфликт лишь в значимой для себя ситуации, когда не видит возможности ее изменить (иногда из солидарности). Но в большинстве случаев он старается не усложнять отношений и сохранять сдержанность.

Одни участники конфликта, преследуя свои цели, становятся деятельными его инициаторами, другие, имея интерес в том или ином исходе, морально, материально или организационно поддерживают одну из сторон, третьи занимают выжидательную позицию, четвертые, заинтересованные в завершении противостояния, делают для этого все возможное.

Конфликт как сложное социальное явление характеризуется многими параметрами. Важнейшими из них являются его сущность, структура, причины и динамика.

**Структуру конфликта** можно представить в виде схемы (рис. 7.1.).

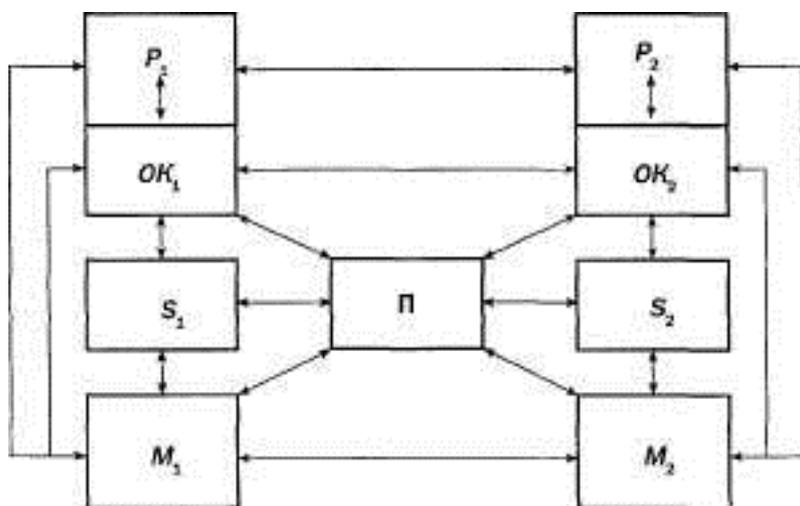


Рис. 7.1. Структура конфликта

$S_1$  и  $S_2$  — стороны конфликта (субъекты конфликта);  $\Pi$  — предмет конфликта;  $OK_1$  и  $OK_2$  — образы предмета конфликта (конфликтной ситуации);  $M_1$  и  $M_2$  — мотивы конфликта;  $P_1$  и  $P_2$  — позиции конфликтующих сторон.

*Стороны конфликта* — это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликтующих.

*Предмет конфликта* — это то, из-за чего возникает конфликт.

*Образ конфликтной ситуации* — это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

*Мотивы конфликта* — это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).

*Позиции конфликтующих сторон* — это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

Современная точка зрения состоит в том, что многие конфликты не только допустимы, но и желательны. Во-первых, они позволяют выявить скрытые от глаз проблемы и процессы, разнообразные точки зрения, найти приемлемые для всех сторон их решения.

Во-вторых, конфликты ведут к перестройке существующих и образованию новых социальных механизмов, консолидации групп, сохранению между ними баланса сил, в конечном итоге способствуют уменьшению единомыслия, покорности, улучшению внутренних отношений, укреплению взаимопонимания, сотрудничества в коллективе.

В-третьих, конфликты стимулируют активность людей, творчество, появление новых идей, готовность к изменениям. Совершенно без конфликтов, переживаний, напряжений человек может остановиться в своем развитии.

Именно поэтому их часто лучше не подавлять, а регулировать.

В то же время конфликты могут иметь и дисфункциональные (негативные) последствия: ухудшать морально-психологический климат в коллективе, порождать враждебность, формировать образ врага и стремление к победам, а не

решению проблем. Это ведет к неудовлетворенности людей, росту текучести кадров, снижению трудовой активности и производительности.

**Причины** конфликта не всегда поддаются логической реконструкции, ибо могут включать иррациональную составляющую, а внешние проявления часто не дают представления об их истинном характере.

В целом можно выделить следующие причины конфликта — это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и, при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его.

#### **Основные стадии конфликта:**

1. Возникновение и развитие конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация создается одним или несколькими субъектами социального взаимодействия и является предпосылкой конфликта.

2. Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта. Следствиями и внешними проявлениями подобного осознания и связанных с ним эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника, ограничение контактов с ним и т. д.

3. Начало открытого конфликтного взаимодействия. Этот этап выражается в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям (в форме демарша, заявления, предупреждения и т. п.), направленным на нанесение ущерба «противнику». Другой участник при этом сознает, что данные действия направлены против него, и, в свою очередь, предпринимает активные ответные действия против инициатора конфликта.

4. Развитие открытого конфликта. На этом этапе участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования. Вместе с тем они могут не осознавать собственных интересов и не понимать сути и предмета конфликта.

5. Разрешение конфликта. В зависимости от содержания, разрешение конфликта может быть достигнуто двумя методами (средствами): педагогическими (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.) и административными (перевод на другую работу, увольнение, решения комиссий, приказ руководителя, решение суда и т. п.).

Можно дать следующую классификацию конфликтов:

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

2. По стадиям развития — **зарождающимися**, **зрелыми** или **угасающими**.

3. По степени осмысленности — **слепыми** или **рациональными**.

4. По формам протекания — **мирными** или **немирными**.

5. По продолжительности — **кратковременными** и **затяжными**.

Затяжной конфликт способен вызвать кризис и в конечном итоге привести к разрушению.

6. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают **внутренними** и **внешними**. К первым относятся внутриличностные, ко вторым — межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Возникновение внутриличностных конфликтов обусловлено противоречием человека с самим собой, вследствие, например, необходимости выбора между приемлемым и приемлемым (когда желательно то и другое, а нужно выбрать одно, обычно побеждает более сильное); неприемлемым и неприемлемым (из двух зол); приемлемым и неприемлемым (альтернативы, имеющие как позитивные, так и негативные последствия — отрицательные у приемлемого и положительные у неприемлемого).

Стремление к приемлемому тем сильнее, чем ближе цель; тенденция избежать неприемлемого тем сильнее, чем ближе опасность. При этом градиент избегания опасности растет быстрее градиента стремления к цели.

Внутриличностный конфликт может быть также обусловлен несовпадением внешних требований и внутренних позиций; неоднозначностью восприятия

ситуации, целей и средств их достижения; потребностей и возможностей их удовлетворить; влечений и обязанностей; различного рода интересов и т. п.

В общем же случае чаще всего речь идет о «выборе в условиях изобилия» (мотивационный конфликт) или «выборе наименьшего зла» (ролевой конфликт).

Межличностные конфликты, как считается, на 75—80 процентов порождаются столкновением материальных интересов субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, взглядов, моральных ценностей. Реагируя на окружающих, человек действует в соответствии со своей позицией и особенностями характера.

Поэтому различные люди в одинаковых ситуациях ведут себя по-разному.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и коллективных норм поведения, когда каждая сторона стремится навязать свои.

Межгрупповые конфликты порождаются различиями в политических и иных взглядах или интересах (прежде всего экономических).

Конфликт интересов потенциально существует там, где один субъект зависит от другого (это бывает прежде всего в условиях разделения труда) или имеет место нехватка ресурсов (тогда возникает стремление захватить их, ограничив другую сторону).

В сложных ситуациях он ведет к значительным экономическим потерям, а на психологическом уровне – к расколу организации на группировки.

Конфликт взглядов приводит лишь к опровержению точки зрения, к логическому тупику.

Реализация интересов людей всегда осуществляется посредством власти. Поэтому за нее вступают в борьбу, обострение которой является своего рода индикатором конфликта.

Х. Уилмер утверждает, что конфликты порождаются стремлением к доминированию, борьбой за первенство в иерархии (т. е. за власть), которые присущи всем людям и являются одними из ключевых их свойств. Столкновения возникают между формальной и неформальной организацией, бюрократическими

ограничениями и творческим подходом к делу и проч.

**7. С точки зрения организационных уровней**, к которым принадлежат стороны, конфликты бывают **горизонтальными и вертикальными**.

К первому виду относится, например, конфликт между отдельными направлениями деятельности организации, ко второму - между различными уровнями иерархии.

Практика показывает, что вертикальных конфликтов большинство - до 70-80 процентов.

Переплетение внутриорганизационных отношений на практике приводит к тому, что многие конфликты оказываются смешанными, содержащими в себе различные элементы.

**8. По сфере возникновения** конфликты можно разделить на **деловые**, связанные с выполнением человеком должностных обязанностей, и **личностные**, затрагивающие его неофициальные отношения.

**9. По распределению потерь и выигрышей** между сторонами можно говорить о **симметричных** и **асимметричных** конфликтах. В первом случае они делятся примерно поровну, во втором одни выигрывают (теряют) существенно больше, чем другие.

**10. Исходя из степени внешнего проявления** конфликт бывает **скрытым** (латентным) или **открытым**. Латентность имеет место, если участники прячут конфликт от посторонних глаз или он еще не созрел. Открытый конфликт легче контролировать, поэтому он менее опасен; скрытый же может незаметно подтачивать основы коллектива, хотя внешне будет казаться, что все идет нормально. Это, понятно, затрудняет процесс его разрешения.

**11. В соответствии с направленностью развития** выделяют **эскалируемые** (разрастающиеся) и **канализируемые** конфликты.

**12. В зависимости от количества причин**, лежащих в основе, конфликты разделяют на **однофакторные** и **многофакторные**.

**13. По своим последствиям** конфликты бывают **конструктивными** и **деструктивными**. Конструктивные предполагают возможность рациональных

преобразований в организации, в результате чего устраняется сама их причина. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится деструктивным.

Любой конфликт, если его своевременно не разрешить, превращается в деструктивный. Сначала он разрушает отношения между людьми, а затем дезорганизует систему управления.

Помимо этого, для любой организации значимым является понимание того, что значит **производственный конфликт**. Это конфликт, протекающий в рамках организации и порожденный проблемами, связанными с ее деятельностью. Он втягивает в свою орбиту многих людей, среди которых:

- владельцы организации, администрация, персонал;
- сторонние участники событий, добровольно или случайно поддерживающие одну из сторон,
- партнеры, конкуренты, профессиональные союзы, общественные объединения, семьи;
- заинтересованные в скорейшем разрешении конфликта и пытающиеся содействовать этому – посредники, арбитры, представители властей;
- нейтралы – любопытствующие, наблюдатели за соблюдением законности, случайные жертвы.

Производственные конфликты (скрытые и открытые) могут осуществляться в следующих основных формах: действия клики, интриги, забастовки, саботаж.

Кликкой называется группа сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной (поддерживаемой большинством) линии, пытающихся захватить формальную или неформальную власть либо упрочить свои позиции.

Интрига представляет собой нечестное запутывание окружающих с целью вынудить их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам и ущерб тем, против которых она направлена. Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через третьи руки, очерняющая или обеляющая людей и их поступки.

Забастовка — это открытое организованное прекращение (сокращение) работы с выдвижением коллективных экономических, социальных, организационных требований к администрации. Как правило, она заранее планируется, хотя при крайнем обострении отношений может вспыхнуть и стихийно.

Забастовки бывают законными и незаконными, мирными и с применением насилия.

Выделяют следующие формы забастовок:

- 1) прекращение работы и уход с рабочего места;
- 2) работа по правилам (итальянская забастовка), неукоснительное соблюдение которых ведет к нестыковкам, нарушающим нормальный ход трудового процесса.

Саботаж характерен прежде всего для бюрократизированных организаций. Нормы, регламентирующие их деятельность, бывают порой такими жесткими, что продуктивная работа оказывается возможной только при их нарушении. Неукоснительное же их соблюдение ее парализует. А быстро преодолевать их неформальными методами персонал как раз и отказывается. Такие действия, граничащие с саботажем, не регулируются законом и не создают основы для привлечения работников к ответственности;

- 3) замедленная работа (скажем, в темпе, составляющем половину от нормального);

- 4) пульсирующая работа (неполное время, например час в смену, или в неполном составе);

- 5) прекращение работы с нахождением всех на своих местах (окупационная забастовка);

- 6) работа по-своему (активная забастовка).

Существует несколько путей выхода из забастовки, в частности:

- «слом» с помощью силы (судебного преследования участников, организации штрейкбрехерства, физического устранения или изоляции лидеров и проч.);

- полное или частичное удовлетворение требований бастующих;
- постепенное угасание под влиянием бедственного положения семей;
- организованное отступление.

Силовое решение проблемы может иметь самые неоднозначные последствия: снижение трудовой дисциплины, пьянство, накал нездоровых эмоций, раскол в коллективе и др.

Удовлетворение требований бастующих также может привести и к ослаблению противостояния, и к выдвижению дополнительных требований, и к продолжению забастовки.

Забастовка в целом может иметь как позитивные, так и негативные последствия. Позитивные заключаются в достижении взаимопонимания и создании основы будущих отношений, укреплении у персонала уверенности в своих силах, развитии производственной демократии, совершенствовании методов диалога, выявлении лидеров.

Негативные проявятся в неудовлетворенности, ухудшении морально-психологического климата, росте текучести кадров, снижении производительности труда, свертывании сотрудничества, росте враждебности и формировании образа врага.

**Управление конфликтами** в организации сложнейший процесс, который включает следующие виды деятельности:

- прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности;
- предупреждение или стимулирование конфликта;
- регулирование конфликта;
- разрешение конфликта.

**Прогнозирование** конфликта направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии. Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических

особенностей. В коллективе, например, такими условиями и факторами могут быть: стиль управления; уровень социальной напряженности; социально-психологический климат, лидерство и микрогруппы и другие социально-психологические явления.

Особое место в управлении организационными конфликтами занимает их прогнозирование и предупреждение на основе контроля уровня социальной напряженности. В социологии конфликта разработана методика оценки конфликтности организации на основе выявления интегрального показателя социальной напряженности.

Признаки социальной напряженности могут быть выявлены и методом обычного наблюдения. Признаками назревающего конфликта в организации являются:

- стихийные минисобрания (беседы нескольких человек);
- увеличение числа неявок на работу;
- снижение производительности труда;
- увеличение числа локальных конфликтов;
- массовые увольнения по собственному желанию;
- распространение слухов;
- коллективное невыполнение указаний руководства;
- стихийные митинги и забастовки;
- рост эмоциональной напряженности.

**Предупреждение** конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Это так называемая вынужденная форма предупреждения конфликта.

Но конфликты можно предупреждать, осуществляя в целом эффективное управление социальной системой. В данном случае управление конфликтом (в том

числе и предупреждение конфликта) является составной частью общего процесса управления в этой системе. Основными путями такого предупреждения конфликтов в организациях могут быть:

- постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников;
- подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;
- соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности;
- воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения и др.

Данную форму предупреждения конфликтов в отличие от предыдущей можно назвать превентивной.

Стимулирование конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам. Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании, совещании, семинаре и т. п.; критика сложившейся ситуации на совещании; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т. д. Но при стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им. Это необходимое условие в управлении конфликтами, нарушение его, как правило, приводит к печальным последствиям.

Регулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности.

I этап. Признание реальности конфликта конфликтующими сторонами.

II этап. Легитимизация конфликта, то есть достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия.

III этап. Институционализация конфликта, то есть создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.

Кроме того, в процессе регулирования конфликтов важно учитывать некоторые технологии (см. Таблицу 7.1.).

. Таблицу 7.1. Технологии регулирования конфликта

Название	Основное содержание
Информационные	Ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение из информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов и т.п.
Коммуникативные	Организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективного общения
Социально-психологические	Работа с неформальными лидерами и микрогруппами, снижение социальной напряженности и укрепления социально-психологического климата в коллективе
Организационные	Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т. п.

Разрешение конфликта — это вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта. Разрешение — это заключительный этап управления конфликтом.

Разрешение конфликта может быть полным и неполным. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. В таком случае неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению.

В реальной практике по управлению конфликтами важно учитывать **предпосылки, способы и методы (стратегии)** их разрешения.

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его

организации или подразделения, был как можно быстрее преодолен (исчерпан, пресечен или прекращен), ибо его последствия могут принести немалый ущерб.

Это может быть достигнуто как усилиями самих оппонентов (односторонними, скоординированными или совместными), так и при активном участии третьей стороны (самого руководителя или посредника).

Правомерно говорить о трех моделях поведения участников конфликта:

- деструктивной, ориентированной на достижение личных преимуществ;
- конформной, связанной с односторонними или взаимными уступками (нельзя путать с неучастием или пассивным сопротивлением);
- конструктивной, предполагающей совместный поиск решения, выгодного для всех.

Обобщенная классификация стратегий поведения участников конфликта была разработана К. Томасом и Р. Килменном в 1972 г.

1. Если обе стороны мало заинтересованы в его разрешении (это бывает, если они имеют близкий ранг или конфликт недостаточно созрел) и пытаются сохранить между собой видимость хороших отношений, они могут использовать стратегию ухода от конфликта. Она часто применяется и в тупиковых случаях, ослабляя накал страстей.

Если причины конфликта субъективны, такая стратегия благоприятна. Она дает возможность успокоиться, осмыслить ситуацию и прийти к выводу, что для противостояния нет основ, и сохранить на перспективу хорошие отношения. Если же конфликт объективен, то эта стратегия ведет к проигрышу участников, поскольку затягивается время, а причины, вызвавшие его, не только сохраняются, но и могут усугубиться. Недлительное сохранение ситуации может привести участников к поиску психологической разрядки, например к агрессии против посторонних лиц.

2. Когда сторона с более высоким рангом к исходу конфликта безразлична, она может придерживаться стратегии приспособления, предоставив другой стороне получить то, что для нее важнее, а самой — остаться без выигрыша, но и

не в проигрыше.

3. В случае если ранг оказывается более высоким у заинтересованного оппонента, он пытается использовать для решения конфликта в свою пользу силовую стратегию. В этом случае слабая сторона оказывается в проигрыше («примирение с тупиком»).

Применение такой стратегии часто сопровождается запугиванием, шантажом, дезинформацией, провокациями и проч. Если это дает возможность обеспечить себе выгодную или, по крайней мере, не проигрышную позицию, речь идет о рефлексивной защите. Если другой стороне таким путем удастся навязать принятие невыгодного для нее решения, речь идет о рефлексивном управлении конфликтом.

Поскольку обычно проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и неизвестно чем впоследствии закончиться.

Таким образом, при проигрыше одного оппонента в перспективе выигрыша для другого, а, следовательно, для организации в целом, быть не может

4. Если ранг оппонентов одинаков и они в равной мере заинтересованы в преодолении конфликта, то могут применять компромиссную стратегию, предполагающую разделение примерно поровну выгод и потерь от него.

Поскольку при этом обе стороны оказываются не в проигрыше, эта стратегия считается целесообразной и широко используется на практике. Но оптимального решения при этом принять, как правило, не удастся, так как сама проблема сохраняется.

Иногда на компромисс идут и оппоненты, находящиеся в разных рангах, но заинтересованные в скорейшем достижении договоренности, чтобы сэкономить время и силы, сохранить отношения и что-то приобрести, вместо того чтобы все потерять.

5. Стратегия окончательного разрешения конфликта нацеливает стороны на прекращение противоборства, совместный поиск и устранение его причин. Условиями ее применения являются:

- наличие общей цели;
- отношение к конфликту как к нормальному явлению, которое, однако, необходимо как можно скорее изжить;
- своевременный и точный диагноз проблемы;
- признание равноправия, законности интересов и точек зрения сторон.

Такая стратегия выгодна всем. Во-первых, она превращает оппонентов в партнеров, а, следовательно, улучшает ситуацию внутри организации. Во-вторых, проблема не «загоняется вглубь», а полностью разрешается. В-третьих, приобретаемые сторонами выгоды, даже если они и распределяются неравномерно, все равно превышают те, которые могут быть получены при любой другой стратегии.

Но чаще конфликты не «саморазрешаются», и если их игнорировать, то разрастаются и могут разрушить организацию. Поэтому руководителям приходится брать ситуацию в свои руки, разрабатывать и реализовывать варианты управления ими.

Для этого можно использовать стратегии предупреждения и разрешения конфликта (последняя в зависимости от ситуации реализуется двумя **способами** — принуждением и убеждением).

Стратегия **преодоления** конфликта направлена на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти приемлемое решение, которое не только исключает чье-то поражение, но и указывает направление мобилизации социальной энергии.

Реализуя стратегию преодоления, руководитель овладевает обстановкой, показывает невозможность добиться путем конфликта желаемых целей, выясняет причины его возникновения, границы, позиции сторон (то, на чем они настаивают), интересы (чего стороны хотят добиться в итоге), общее в них и вместе с участниками пытается найти выход из сложившегося положения, хотя бы на основе компромисса.

Если стороны не желают следовать разумным доводам, руководитель

применяет административные меры, как один из **способов** разрешения конфликта.

Для борьбы с кликами и интригами применяются более специфические методы. Например, клику разлагают изнутри путем внесения в ее ряды недоверия друг к другу, подогревания недовольства и разочарования лидером, поощрения раскольнических группировок и перебежчиков. Когда разложение достигает необходимой степени, в клику внедряется новый лидер, способный прекратить конфликт и подчинить ее официальному руководству. Лицам, занимающимся интригами, угрожают публичным разоблачением, но одновременно содействуют решению проблем, толкающих их к подобного рода действиям. Если известно, что угроза реальна, расплата неминуема, а ее цена выше выигрыша, конфликт таким способом удастся прекратить.

Оптимальным **способом** разрешения внутриорганизационного конфликта являются переговоры. Их сторонами могут быть: администрация, профсоюзная организация, представители трудового коллектива и проч.

Объектом переговоров обычно становится предмет конфликта. В результате переговоров стороны могут прояснить его, убедиться в его иллюзорности, но могут и запутать.

Помимо этого, любому руководителю необходимо учитывать условия-в-целом, в которых происходит взаимодействие членов рабочей группы, влияющих на успешность их совместной деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда. Огромное значение имеет характер взаимоотношений в группе, доминирующее в ней настроение. Для обозначения психологического состояния группы используются такие понятия как «**социально-психологический климат**», «психологическая атмосфера», «социальная атмосфера», «климат организации», «микроклимат» и др.

По своему происхождению эти понятия являются во многом метафоричными. Можно провести аналогию с природно-климатическими условиями, в которых живет и развивается растение. В одном климате оно может расцвести, в другом — зачахнуть. То же самое можно сказать и о социально-

психологическом климате: в одних условиях группа функционирует оптимально и ее члены получают возможность максимально полно реализовать свой потенциал, в других — люди чувствуют себя некомфортно, стремятся покинуть группу, проводят в ней меньше времени, их личностный рост замедляется.

Когда ведут речь о социально-психологическом климате (СПК) коллектива, подразумевают следующее:

- совокупность социально-психологических характеристик группы;
- преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива;
- характер взаимоотношений в коллективе;
- интегральная характеристика состояния коллектива.

Благоприятный СПК характеризуют оптимизм, радость общения, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации, совершать ошибки без страха наказания и т.д.

Неблагоприятный СПК характеризуют пессимизм, раздражительность, скука, высокая напряженность и конфликтность отношений в группе, неуверенность, боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление, страх наказания, неприятие, непонимание, враждебность, подозрительность, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом, неудовлетворенность и т.д.

Существуют признаки, по которым косвенно можно судить об атмосфере в группе. К ним относят:

- уровень текучести кадров;
- производительность труда;
- качество продукции;
- количество прогулов и опозданий;
- количество претензий, жалоб, поступающих от сотрудников и клиентов;

- выполнение работы в срок или с опозданием;
- аккуратность или небрежность в обращении с оборудованием;
- частота перерывов в работе.

Руководитель может целенаправленно регулировать характер отношений в группе и влиять на СПК. Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на СПК. Остановимся на их характеристике более подробно.

Глобальная макросреда: обстановка в обществе, совокупность экономических, культурных, политических и др. условий. Стабильность в экономической, политической жизни общества обеспечивают социальное и психологическое благополучие его членов и косвенно влияют на социально-психологический климат рабочих групп.

Локальная макросреда, т.е. организация, в структуру которой входит трудовой коллектив. Размеры организации, статусно-ролевая структура, отсутствие функционально-ролевых противоречий, степень централизации власти, участие сотрудников в планировании, в распределении ресурсов, состав структурных подразделений (половозрастной, профессиональный, этнический) и т.д.

Физический микроклимат, санитарно-гигиенические условия труда. Жара, духота, плохая освещенность, постоянный шум могут стать источником повышенной раздражительности и косвенно повлиять на психологическую атмосферу в группе. Напротив, хорошо оборудованное рабочее место, благоприятные санитарно-гигиенические условия повышают удовлетворенность от трудовой деятельности в целом, способствуя формированию благоприятного СПК.

Удовлетворенность работой. Большое значение для формирования благоприятного СПК имеет то, насколько работа является для человека интересной, разнообразной, творческой, соответствует ли она его профессиональному уровню, позволяет ли реализовать творческий потенциал, профессионально расти. Привлекательность работы повышают удовлетворенность

условиями труда, оплатой, системой материального и морального стимулирования, социальным обеспечением, распределением отпусков, режимом работы, информационным обеспечением, перспективами карьерного роста, возможностью повысить уровень своего профессионализма, уровнем компетентности коллег, характером деловых и личных отношений в коллективе по вертикали и горизонтали и т.д. Привлекательность работы зависит от того, насколько ее условия соответствуют ожиданиям субъекта и позволяют реализовать его собственные интересы, удовлетворить потребности личности:

- в хороших условиях труда и достойном материальном вознаграждении;
- в общении и дружеских межличностных отношениях;
- успехе, достижениях, признании и личном авторитете, обладании властью и возможностью влиять на поведение других;
- творческой и интересной работе, возможности профессионального и личностного развития, реализации своего потенциала.

Характер выполняемой деятельности. Монотонность деятельности, ее высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, стрессогенный характер, эмоциональная насыщенность и т.д. — все это факторы, которые косвенно могут негативно сказаться на СПК в рабочем коллективе.

Организация совместной деятельности. Формальная структура группы, способ распределения полномочий, наличие единой цели влияет на СПК. Взаимозависимость задач, нечеткое распределение функциональных обязанностей, несоответствие сотрудника его профессиональной роли, психологическая несовместимость участников совместной деятельности повышают напряженность отношений в группе и могут стать источником конфликтов.

**Психологическая совместимость** является важным фактором, влияющим на СПК. Под психологической совместимостью понимают способность к совместной деятельности, в основе которой лежит оптимальное сочетание в

коллективе личностных качеств участников. Психологическая совместимость может быть обусловлена сходством характеристик участников совместной деятельности. Людям, похожим друг на друга легче наладить взаимодействие. Сходство способствует появлению чувства безопасности и уверенности в себе, повышает самооценку. В основе психологической совместимости может лежать и различие характеристик по принципу взаимодополняемости. В таком случае говорят, что люди подходят друг другу «как ключ к замку». Условием и результатом совместимости является межличностная симпатия, привязанность участников взаимодействия друг к другу. Вынужденное общение с неприятным субъектом может стать источником отрицательных эмоций.

На степень психологической совместимости сотрудников влияет то, насколько однородным является состав рабочей группы по различным социальным и психологическим параметрам.

Выделяют три уровня совместимости: психофизиологический, психологический и социально-психологический.

Психофизиологический уровень совместимости имеет в своей основе оптимальное сочетание особенностей системы органов чувств (зрение, слух, осязание и т.д.) и свойств темперамента. Этот уровень совместимости приобретает особое значение при организации совместной деятельности. Холерик и флегматик будут выполнять задание в разном темпе, что может повлечь за собой сбой в работе и напряженность в отношениях между рабочими.

Психологический уровень предполагает совместимость характеров, мотивов, типов поведения.

Социально-психологический уровень совместимости основан на согласованности социальных ролей, социальных установок, ценностных ориентации, интересов. Двум субъектам, стремящимся к доминированию, будет сложно организовать совместную деятельность. Совместимости будет способствовать ориентация одного из них на подчинение. Вспыльчивому и импульсивному человеку больше подойдет в качестве напарника спокойный и уравновешенный сотрудник. Психологической совместимости способствуют

критичность к себе, терпимость и доверие по отношению к партнеру по взаимодействию.

**Сработанность** — это результат совместимости сотрудников. Она обеспечивает максимально возможную успешность совместной деятельности при минимальных затратах.

Характер коммуникаций в организации выступает в качестве фактора СПК. Отсутствие полной и точной информации по важному для сотрудников вопросу создает благодатную почву для возникновения и распространения слухов и сплетен, плетения интриг и закулисных игр. Руководителю стоит внимательно следить за удовлетворительным информационным обеспечением деятельности организации. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников также ведет к коммуникативным барьерам, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам. Умение ясно и точно излагать свою точку зрения, владение приемами конструктивной критики, навыками активного слушания и т.д. создают условия для удовлетворительной коммуникации в организации.

Стиль руководства. Роль руководителя в создании оптимального СПК является решающей:

Демократический стиль развивает общительность и доверительность взаимоотношений, дружелюбность. При этом нет ощущения навязанности решений извне, «сверху». Участие членов коллектива в управлении, свойственное этому стилю руководства, способствует оптимизации СПК.

Авторитарный стиль обычно порождает враждебность, покорность и заискивание, зависть и недоверие. Но если этот стиль приводит к успеху, который оправдывает его использование в глазах группы, он способствует благоприятному СПК, как например, в спорте или в армии.

Попустительский стиль имеет своим следствием низкую продуктивность и качество работы, неудовлетворенность совместной деятельностью и ведет к формированию неблагоприятного СПК. Попустительский стиль может быть приемлем лишь в некоторых творческих коллективах.

Если руководитель предъявляет завышенные требования, прилюдно критикует сотрудников, часто наказывает и редко поощряет, не ценит их вклад в совместную деятельность, угрожает, пытается запугать увольнением, лишением премии и т.д., ведет себя в соответствии с лозунгом «начальник всегда прав», не прислушивается к мнению подчиненных, невнимателен к их нуждам и интересам, то он формирует нездоровую рабочую атмосферу. Отсутствие взаимного уважения и доверия заставляет людей занимать оборонительную позицию, защищаться друг от друга, сокращается частота контактов, возникают коммуникативные барьеры, конфликты, появляется желание покинуть организацию и, как следствие, происходит снижение производительности и качества продукции.

Страх наказания порождает стремление избежать ответственности за совершенные ошибки, перекладывание вины на других, поиск «козла отпущения». На эту роль, как правило, выбирается человек (группа лиц), который не виновен в случившемся, но отличается от большинства сотрудников, не похож на них, слаб и не способен постоять за себя. Он становится объектом нападков, враждебного отношения, необоснованных обвинений. Наличие «козла отпущения» позволяет членам группы осуществлять разрядку напряжения и неудовлетворенности, которые легко накапливаются в атмосфере взаимного недоверия и страха. Тем самым группа поддерживает собственную стабильность и сплоченность. Это кажется парадоксальным, но какую бы неприязнь и враждебность не вызывал в свой адрес «козел отпущения», он нужен группе как «предохранительный клапан», позволяющий освободиться от агрессивных тенденций. Поиск «козла отпущения» играет роль механизма интеграции и стабилизации отношений в группе, позволяет избежать острых и интенсивных конфликтов. Но этот процесс обеспечивает лишь частичный, одномоментный эффект. Источник напряженности и неудовлетворенности в организации сохраняется, и немалую роль в их появлении играет неправильное поведение руководителя.

Даже если руководитель использует авторитарный стиль управления, он может быть позитивным, если, принимая решение, учтет интересы служащих,

объяснит им свой выбор, сделает свои действия понятными и обоснованными, иными словами, станет больше внимания уделять установлению прочной и тесной связи с подчиненными.

Таким образом, руководитель может существенно повлиять на характер межличностных отношений в рабочем коллективе, на отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами работы, т.е. социально-психологический климат, от которого во многом зависит эффективность деятельности организации в целом.

Один из факторов, влияющих на социально-психологический климат в коллективе – стресс в профессиональной деятельности. Ганс Селье определял **стресс** как «универсальную реакцию организма на различные по своему характеру раздражители». Это значит, что хорошие события (например, повышение на работе), к которым мы должны приспосабливаться, и плохие (например, смерть любимого человека), к чему мы тоже должны приспосабливаться, физиологически выражаются совершенно одинаково.

Селье разбил стрессовую реакцию организма на три стадии и создал концепцию адаптационного синдрома.

*Фаза 1. Реакция тревоги.* В результате первичного столкновения со стрессором в организме происходят изменения. Сопrotивляемость организма снижается и, если стрессор достаточно силен (серьезный ожог, крайне высокая температура), может наступить смерть.

*Фаза 2. Стадия сопротивления.* Если стрессор не прекращает своего воздействия и к нему можно адаптироваться, в организме зарождается сопротивление. Признаки реакции тревоги в организме практически исчезают. Сопротивление становится выше нормы.

*Фаза 3. Стадия истощения.* В результате длительного взаимодействия со стрессором, к которому организм уже привык, энергия, затрачиваемая на адаптацию, иссякает. Вновь появляются признаки реакции тревоги, но теперь их уже нельзя изменить, и индивид умирает.

**Профессиональный стресс** — понятие очень сложное. Стресс, связанный с

работой, отражается на человеке в целом. И здесь нас также подстерегает проблема, поскольку любой работник приходит на работу с предрасположенностью к стрессу.

Можно выделить несколько источников стресса. Одни относятся к работе. Другие связаны с ролью нанятого в конкретной организации, третьи — с карьерным ростом, четвертые — с отношением к работе и пятые — со структурой и климатом в организации.

Вид взаимодействия со стрессорами на работе также является личностной характеристикой. Стрессоры скорее привносятся в работу, а не появляются в результате, но в любом случае они неотъемлемая часть профессионального стресса. К таким характеристикам относятся: уровень тревожности, уровень нейротизма, толерантность к ситуациям неопределенности.

Сюда же можно включить стресс, возникающий за пределами рабочего места. Эти внеорганизационные стрессоры появляются из семейных проблем, жизненных кризисов, финансовых трудностей и факторов окружающей среды. Все вместе создает трудности со здоровьем, что может спровоцировать развитие серьезного заболевания.

Одной из моделей профессионального стресса можно назвать модель напряжения на работе. Согласно этой модели, стресс является результатом повышенных требований к работе и низким уровнем влияния на процесс деятельности. Вы можете представить, как тяжело, когда от вас ожидают высокой продуктивности, не давая возможности решить, что и как делать. В этом случае способ оценивания вас (соответствия выдвинутым высоким требованиям) зависит от факторов, которые вы не можете контролировать. Это крайне неприятно!

Другой моделью может быть несоответствие усилий и вознаграждения. Согласно этой модели стресс — результат слишком больших усилий и очень низкого вознаграждения за хорошо сделанную работу. Здесь на одном полюсе стоит высокая загруженность на работе, а на другом — заработок, оценка и статус на работе. Согласно модели несоответствия усилий и вознаграждения, «требуемые задачи в плохих условиях, плохое продвижение и низкий заработок по сравнению

с квалификацией могут угрожать здоровью и благосостоянию работников».

Возможно, профессиональный стресс является комбинацией факторов, включенных в обе эти модели. Таким образом, высокие требования, низкий уровень влияния на процесс деятельности и недостаточное вознаграждение, возможно, являются факторами, вызывающими профессиональный стресс.

Работники, подвергающиеся воздействию профессионального стресса, не получают удовлетворения от своей работы, и у них больше симптомов психосоматических заболеваний, велики озлобление и чувство отвергнутости.

Профессиональный стресс влечет за собой также и психологические последствия. Например, было обнаружено, что в результате профессионального стресса снижается уверенность в себе, возрастает напряжение на работе, а удовлетворенность работой снижается. Помимо этого, исследования психологических последствий свидетельствуют о том, что прогулы и плохая производительность труда также связаны со стрессом на работе.

Профессиональный стресс возрастает, когда неясны цели работы, когда выдвигаются противоречивые требования, когда работы слишком много или слишком мало, когда работники в лучшем случае могут оказывать незначительное влияние на принятие решений и несут ответственность за профессиональное развитие других людей.

Среди причин вызывающих стресс следует назвать:

- невозможность самореализации,
- потери дорогих людей,
- моральное и физическое одиночество,
- завышенные требования к себе и окружающим,
- слишком быстрый ритм жизни,
- житейские неудачи и т. д.

Способы профилактики стресса различны, они могут быть активные (копинги поведения) и пассивные (психологические защиты), их воздействие может быть направлено на психику и на физиологические процессы.

Каким образом, можно «бороться» с профессиональным стрессом. Во-

первых, можно влиять на восприятие стресса.

1. *Найдите что-нибудь смешное в воздействующих на вас стрессорах.* Энергичная преподавательница, расстроенная глупостями, высказываемыми ей директором, записывала их, а потом написала интересную юмористическую книгу на их основе. Директор, может, и не понял, что смешного в этой технике учительницы, но она сама оценила это; к тому же она издала книгу.

2. *Различайте желание и потребность.* Например, высказывание: «Я должна закончить эту работу» скорее значит «Мне так хочется закончить эту работу», это будет более честно.

3. *Отделяйте свою самооценку от работы.* Если вам не удалось справиться с заданием, это не значит, что вы неудачник.

4. *Оцените ситуацию и разработайте соответствующий способ копинга.* Лазарус и Фолкман различали копинг, ориентированный на проблему, и копинг, ориентированный на эмоции. Проблемно-ориентированный копинг характеризуется особыми способами выполнения задания, тогда как эмоционально-ориентированный копинг — способами, позволяющими отрегулировать свои чувства по отношению к задаче. Если вы используете проблемно-ориентированный копинг по отношению к невыполненному заданию (например, прочитать трактат в 200 страниц об обычаях миграции землероек к завтрашним занятиям), вы только расстроитесь и создадите все предпосылки для развития дистресса. При наличии такого невыполнимого задания вы можете пошутить на его тему, обсудить свои чувства с другом и засунуть живую землеройку в почтовый ящик профессора с запиской, в которой порекомендуете ему самому понаблюдать за привычками миграции у этих зверьков, а потом рассказать вам. Точно так же, если вы не можете выполнить задания, но при этом шутите о нем или разговариваете с друзьями, вы производите и эмоциональный копинг, пытаясь все-таки выполнить это задание (проблемно-ориентированный копинг). Правильное восприятие проблемы поможет вам выбрать нужную стратегию копинга.

### **Регуляция эмоционального возбуждения**

Регулярные занятия релаксацией могут помешать профессиональному стрессу вызвать заболевание, испортить отношения с коллегами или членами семьи, привести к злоупотреблению алкоголем и наркотиками и поможет предотвратить другие последствия профессионального стресса. Можно найти уединенные места на работе, где часть перерыва можно отвести для медитации или релаксации.

### **Регуляция физиологического возбуждения**

Что касается других стрессоров, то существует много способов реализации побочного продукта стресса. Осознавая этот факт, многие организации построили спортивные залы и стадионы (например, беговые дорожки). Если вам повезло и у вас на работе есть нечто подобное, воспользуйтесь имеющимися возможностями. Если нет, то вы можете пойти в клуб (если вам необходимо общество других людей) или заниматься самостоятельно.

Все указанные выше аспекты имеют ключевое значение при управлении изменениями в организации, поскольку данный процесс означает внедрение новых методов и технологий, с тем, чтобы преобразовать деятельность организаций в соответствии с изменяющимися требованиями рынка или извлечь выгоду из создавшихся в бизнесе возможностей.

Управление изменениями – структурированный процесс, задача которого не только предложить и внедрить изменения в соответствии с техническими и экономическими возможностями организации, но и быть последовательным, а также усиливаться, либо ослабевать в зависимости от потребностей и результатов, с учетом человеческого фактора.