Содержание

Введение

. Конфликты - закономерное явление в жизни людей

. Управление ситуацией с деструктивными последствиями

.1 Природа конфликта в организации и факторы конфликтности

.2 Приемы локализации и нейтрализации конфликтов

.3 Стресс и его снижение

. Обоснование эффективных способов разрешения конфликтной ситуации

Заключение

Список литературы

Введение

Очевидно, каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми. Ничего странного в этом нет. Конфликты можно считать неотъемлемым компонентом любой сферы человеческой деятельности, а управление - не исключение и, возможно, достаточно яркий пример, и даже одна из причин возникновения конфликтов. Конфликты на работе знакомы слишком многим. Организации с идеальными взаимоотношениями между сотрудниками, департаментами и собственниками встречаются в жизни так же часто, как и все идеалы.

Руководитель - это человек, в большей, чем другие, степени ответственный за оптимальное использование ресурсов, их улучшение и умножение. Руководить без конфликтов возможно, если научиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное. Это трудная задача. Но сегодня мы располагаем знаниями и опытом, позволяющими приблизить эту цель. Не использовать эти возможности, проходить мимо них или не принимать их в расчет - значит, потерять квалификацию руководителя, управляющего.

Люди различны, они по-разному воспринимают реальную ситуацию, что часто приводит к тому, что мы по определенному поводу не соглашаемся друг с другом. Конфликты возникают не только в рамках переговоров, но и в любых деловых и личных контактах. Как известно, конфликт имеет субъективную природу, и поэтому необходим анализ всей совокупности факторов, предопределяющих его возникновение. Даже внутри фирмы, по мере того как она становится более специализированной и растет число ее подразделений, почва для противоречий только расширяется.

Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. Исследования показали, что руководители тратят около 20% своего рабочего времени на разрешение различного рода инцидентов. Но при всем при этом, конфликт способен иметь как разрушительные, так и конструктивные последствия.

Движущей силой в конфликте является любопытство или стремление человека или победить, или сохранить, или улучшить свое положение, безопасность, устойчивость в коллективе или надежда на достижение поставленной в явном или не явном виде цели.

Общность всех конфликтов независимо от их природы заключается в столкновении интересов, стремлений, целей, путей их достижения, отсутствии согласия двух или более сторон - участников конфликта. Сложность конфликтов обусловливается разумными действиями отдельных лиц и коллективов с разными интересами.

Объект работы - разработка эффективных способов разрешения конфликтов.

Предмет работы - конфликты и стрессы.

Цель работы - исследование управления конфликтами и стрессами.

Задачи:

1) рассмотреть конфликты как закономерное явление в жизни людей;

2) изучить управление ситуацией с деструктивными последствиями;

3) проанализировать обоснование эффективных способов разрешения конфликтной ситуации.

1. Конфликты - закономерное явление в жизни людей

конфликт деструктивный стресс психологический

Для начала следует разобраться, что же такое конфликт. Первое, что приходит в голову обратиться к авторитетной литературе. Конфликт - несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое.

Конфликт (от лат. conflictus - столкновение), столкновение сторон, мнений, сил.

Западными социологами и философами конфликты признаются важнейшими факторами социального развития. Английский философ и социолог Г. Спенсер (1820-1903) считал конфликт "неизбежным явлением в истории человеческого общества и стимулом социального развития".

Бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо, по мере возможности, избегать, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение часто прослеживается в трудах Уорда, Веблена, Росса, Смолла, Левина, авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Считалось, что эффективность организации в большей степени опирается на определение задач, процедур, правил, взаимодействия должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Такие механизмы, в основном, устраняют условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем. Немецкий философ-идеалист и социолог Г. Зиммель, называя конфликт "спором", считал его психологически обусловленным явлением и одной из форм социализации.

Авторы, принадлежащие к школе "человеческих отношений", тоже были склонны считать, что конфликта можно и нужно избежать. Они признавали возможность появления противоречий между различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективности деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Один из основателей чикагской школы социальной психологии Р. Парк включил конфликт в число четырех основных видов социального взаимодействия наряду с соревнованием, приспособлением и ассимиляцией (от лат. видоизменять). С его точки зрения, соревнование, являющееся социальной формой борьбы за существование, будучи осознанным, превращается в конфликт, который благодаря ассимиляции призван привести к прочным взаимным контактам, к сотрудничеству и способствовать лучшему приспособлению.

Американский социолог Л. Козер определяет конфликт как идеологическое явление, отражающее устремление и чувства индивидов и социальных групп в борьбе за объективные цели: власть, изменение статуса, перераспределение доходов, переоценку ценностей и т.п. Ценность конфликтов состоит в том, что они предотвращают окостенение системы, скрывают дорогу инновациям. Основания для конфликтов существуют при любом типе социальной структуры, отмечает Козер, поскольку индивиды и подгруппы повсюду склонны время от времени претендовать на недостающие им ресурсы, престиж или властные позиции. Но социальные структуры различаются по дозволенным способам выражения антагонистических требований. Некоторые относятся к конфликтам более терпимо, нежели другие.

Конфликт как социальное действие дает, без сомнения, известный ярко окрашенный негативный эффект. Но он выполняет важную позитивную функцию. Конфликт служит выражению неудовлетворенности или протеста, информированию конфликтующих сторон об их интересах и потребностях. В определенных ситуациях, когда негативные взаимоотношения между людьми контролируемые, и, по крайней мере, одна из сторон отстаивает не только личные, но и организационные интересы в целом, конфликты помогают сплотиться окружающим, мобилизовать волю, ум на решение принципиально важных вопросов, улучшить морально-психологический климат в коллективе. Более того, бывают ситуации, когда столкновение между членами коллектива, открытый и принципиальный спор желательней: лучше вовремя предупредить, осудить и не допустить неправильное поведение коллеги по работе, чем попустительствовать ему, не реагировать, опасаясь испортить отношения. Как выразился М. Вебер, "конфликт очищает". Такой конфликт позитивно влияет на структуру, динамику и результативность социально-психологических процессов и служащих источником самоусовершенствования и саморазвития личности, называют продуктивным (конструктивным) конфликтом.

Как у многих понятий у конфликта имеется множество определений и толкований. Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация. Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т. е. инцидента - и конфликт может начаться.

Возможность конфликтов заложена в существе самой человеческой жизни. Причины конфликтов коренятся в аномалиях общественной жизни и несовершенстве самого человека. Среди причин, порождающих конфликты, следует назвать, прежде всего, социально-экономические, политические и нравственные. Они являются питательной средой для возникновения различного рода конфликтов. На возникновение конфликтов оказывают влияние психофизические и биологические особенности людей.

Во всех сферах человеческой деятельности при решении разнообразных задач в быту, на работе или отдыхе приходится наблюдать различные по своему содержанию и силе проявления конфликты. Об этом ежедневно пишут газеты, передает радио, транслирует телевидение. Они занимают значительное место в жизни каждого человека, поскольку последствия некоторых конфликтов бывают слишком ощутимы на протяжении многих лет жизни. Они могут съедать жизненную энергию одного человека или группы людей в течении нескольких дней, недель, месяцев или даже лет.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникнет.

Бывает так, что в одних случаях разрешение конфликтов проходит весьма корректно и профессионально грамотно, а в других, что бывает чаще, - непрофессионально, безграмотно с плохими исходами чаще для всех участников конфликта, где нет победителей, а есть только побежденные.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. Часть конфликтов являются надуманными, искусственно раздутыми, созданными для прикрытия профессиональной некомпетентности некоторыми лицами и вредны в коммерческой деятельности. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Другие же конфликты, являясь неизбежным спутником жизни любого коллектива, могут быть весьма полезны и служат импульсом для развития коммерческой деятельности в лучшую сторону (выявление разнообразных точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д.).

Движущей силой в конфликте является любопытство или стремление человека или победить, или сохранить, или улучшить свое положение, безопасность, устойчивость в коллективе или надежда на достижение поставленной в явном или не явном виде цели.

Как поступить в той или иной ситуации, часто бывает не ясно.

Характерной особенностью любого конфликта является то, что ни одна из участвующих сторон не знает заранее точно и полностью всех решений, принимаемых другими сторонами, их будущее поведение, и, следовательно, каждый вынужден действовать в условиях неопределенности.

Однако общепринятой теории конфликтов, объясняющих их природу, влияние на развитие коллективов, общества, нет, хотя имеются многочисленные исследования по вопросам возникновения, функционирования конфликтов, управления ими.

Общность всех конфликтов независимо от их природы заключается в столкновении интересов, стремлений, целей, путей их достижения, отсутствии согласия двух или более сторон - участников конфликта. Сложность конфликтов обусловливается разумными действиями отдельных лиц и коллективов с разными интересами.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют функциональными (конструктивными). Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют дисфункциональными (деструктивными). Надо уметь анализировать конфликты, понимать их причины и возможные следствия.

В соответствии с классификацией Л. Коузера, конфликты могут быть реалистическими (предметными) или нереалистическими (беспредметными).

Реалистические конфликты вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т. е. острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Начавшись как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистический, например, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций.

Нереалистические конфликты всегда дисфункциональны. Их гораздо сложнее урегулировать, направить по конструктивному руслу. Надежный способ профилактики подобных конфликтов в организации - создание благоприятной психологической атмосферы, повышение психологической культуры руководителей и подчиненных, овладение приемами само регуляции эмоциональных состояний в общении.

Причинами возникновения конфликтов могут быть различия целей, психологическая несовместимость партнеров, недостатки в организации переговоров, неудовлетворительные коммуникации, некомпетентность, неполномочность и многое другое. Люди различны, они по-разному воспринимают реальную ситуацию, что часто приводит к тому, что мы по определенному поводу не соглашаемся друг с другом. Конфликты возникают не только в рамках переговоров, но и в любых деловых и личных контактах. Как известно, конфликт имеет субъективную природу, и поэтому необходим анализ всей совокупности факторов, предопределяющих его возникновение. Существуют неизбежные источники конфликта, зависимые от ряда внутренних и внешних факторов. Ниже рассмотрены некоторые часто встречающиеся причины и подходы к минимизации конфликтов.

Если конфликт возникает из-за недостатков в общении - непонимания друг друга, то оптимальный метод его решения - разъяснение позиций сторон. Люди с авторитарным характером, догматичные быстрее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте снижают уровень взаимопонимания и сотрудничества. Плохо организованные потоки информации тоже служат причиной конфликтов - неоднозначность критериев качества, неспособность определить должностные обязанности и функции, предъявление взаимоисключающих требований.

2. Управление ситуацией с деструктивными последствиями

.1 Природа конфликта в организации и факторы конфликтности

Организацию как совместную деятельность людей по достижению ими целей можно рассматривать как сети взаимозависимых организационных единиц, эффективное управление понимать, как умелое управление данной взаимозависимостью.

Организацию как совместную деятельность людей по достижению ими целей можно рассматривать как сети взаимозависимых организационных единиц, эффективное управление понимать, как умелое управление данной взаимозависимостью. Отношения между организационными единицами оказывают основное влияние на взаимодействие указанных единиц.

Можно различать следующие четыре типа отношений в каждой форме взаимодействия групп в организации:

Отношения силы и зависимости. Люди, работающие в организации, до определенной степени оказывают влияние на поведение друг друга, пытаясь усилить, расширить собственные возможности и способности в этой области, а также усилить собственные позиции.

Отношения при ведении переговоров. При принятии решений о распределении недостаточных, ограниченных ресурсов работники часто оказываются зависимыми друг от друга в процессе получения собственной доли.

Деловые ("инструментальные") отношения. В современном связанном производстве работники оказываются в положении "средств производства" друг для друга. Такое закономерное положение каждой из групп работников организации обусловлено, прежде всего, технологическими связями. Речь идет о том, что организация производства на собственном участке объективно опирается на результаты работы других участков и групп. В этой связи взаимозависимость групп в совместной работе на общие для организации цели определяет, с одной стороны, мотивы для снятия разногласий, а с другой, форму обмена результатами деятельности групп внутри организации.

Социо-эмоциональные отношения, которые проявляются в отдельные периоды в форме симпатий и антипатий (чаще - лица к группе и к организации).

Указанные типы отношений имеют соответствующие тенденции и центральные проблемы. Принадлежность конкретных разногласий к конкретной природе (центральной или поведенческой) определяют вид вмешательства в конфликт. Имеется в виду внешнее для конфликтующих сторон воздействие, направленное на конструктивное снятие разногласий. При этом предполагается, что само разрешение конфликта неэффективно с позиции целей организации (либо по критерию времени его разрешения - явное несоответствие целям организации).

Выделим следующие виды конфликтов, появление которых наиболее часто отмечается исследователями в организации:

Первый - между работодателями и служащими (внутриличностный). Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать - как несовместимые. Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом.

Второй - между подразделениями крупных организаций (межгрупповой) Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться “рассчитаться” с ним снижением производительности труда. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией. К сожалению частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея закончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов “на свое место”.

Третий - межличностные конфликты (межличностный). Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей отличаются в корне.

Четвертый - между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое “чрезмерное” усердие как негативное поведение.

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в обработке данных - люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Причиной конфликта между линейным и штабным персоналом будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или, когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководители отдела сбыта, кадровые службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта.

Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовые оспаривать каждое слово. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других.

.2 Приемы локализации и нейтрализации конфликтов

Управление конфликтами - это целенаправленные воздействия:

по устранению причин, породивших конфликт;

по коррекции поведения участников конфликта;

по поддержанию необходимого уровня конфликтности, не выходящего за контролируемые пределы.

Конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений, как противника, так и своих собственных;

открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации,

создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть, как завышенной, так и заниженной. И в том, и другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих - и почва для возникновения конфликта готова;

стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;

консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Внутриличностные методы управления конфликтами заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения с тем, чтобы это не вызывало отрицательной реакции, психологической потребности защищаться, окружающих.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. При разрешении конфликта руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику.

Существует четыре структурных метода разрешения конфликтов.

Одним из лучших методов управления, предотвращающий конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.

Это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого.

Изложение высших принципов (ценностей) организации раскрывает содержание комплексных целей. Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности и деятельности всего персонала.

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Известны пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов приспособление, компромисс, сотрудничество, уклонение, соперничество или конкуренция.

Межличностные методы управления конфликтами - это методы, в которых принимают участие минимум две стороны, и каждая из сторон выбирает форму поведения для сохранения своих интересов с учетом дальнейшего возможного взаимодействия с оппонентом. Стиль поведения в конкретном конфликте, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы.

Стиль сотрудничества можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель его применения - разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного их этих факторов делает этот стиль неэффективным.

Стиль компромисса. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо.

Стиль уклонения реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существен для вас или когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший.

Персональные методы. Данная группа акцентирует внимание на возможностях руководителя активно противостоять конфликтам, подразумевая под этим следующее:

использование власти, поощрения и наказания непосредственно в отношении участников конфликта;

изменение конфликтной мотивации сотрудников с помощью влияния на их потребности и интересы административными методами;

убеждение участников конфликта;

изменение состава участников конфликта и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнения или побуждения к добровольному уходу;

вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта или арбитра и поиск согласия путем совместных переговоров;

Из всех способов преодоления противоборства сторон переговоры между ними являются наиболее эффективным. Для них характерно то, что стороны пытаются добиться хотя бы части желаемого, пойти на определенные компромиссы. Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;

отсутствие значительного различия в силе у субъектов конфликта;

соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;

участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Правильно организованные переговоры проходят несколько этапов:

) Подготовка к началу переговоров. Перед началом переговоров надо провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, четко сформулировать свою цель и возможные результаты участия в переговорах, проработать процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры, какая атмосфера ожидается, важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом;

) Первоначальный выбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Этот этап позволяет показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете, определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше для себя места;

) Поиск взаимоприемлемого решения, психологическая борьба. На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, стараются захватить инициативу всеми возможными способами. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных вариантов;

) Завершение переговоров или выход из тупика. К этому этапу уже существует значительное количество различных предложений и вариантов, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти все дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу. Посредник, используя данную ему власть, урегулирует последние разногласия и приводит стороны к компромиссу.

Управление поведением представляет систему мер по формированию принципов, норм поведения людей в организации, которая позволяет достичь поставленных целей в заданные сроки с разумными затратами. Организация в соответствии со своими целями, стратегией, организационной структурой, спецификой деятельности подбирает себе специалистов на определенные роли, для выполнения конкретных функций и получения требуемых результатов, за которые полагается определенное вознаграждение. Задача управления поведением состоит в достижении соответствия взаимных ожиданий индивида и организации.

.3 Стресс и его снижение

Одним из важнейших социально-психологических аспектов управленческой деятельности является преодоление стрессов. В литературе данная проблема рассматривается с двух сторон: стрессовые состояния руководителей и стрессовые состояния подчиненных.

Стресс - это по своей сути еще один вид эмоционального состояния, это состояние характеризуется повышенной физической и психической активностью. В переводе с английского стресс - это давление, нажим, напряжение, а дистресс горе, несчастье, недомогание, нужда. При этом одной из главных характеристик стресса является его крайняя неустойчивость.

В любой, даже наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и характеристики работы, которые отрицательно воздействуют на людей и вызывают у них чувство стресса. Чрезмерный стресс может оказаться разрушительным для индивида и, следовательно, для организации.

Необходимо отметить, что положительные события личной жизни человека в равной или даже большей степени могут вызвать стресс, как и отрицательные события.

Причинами стрессов могут быть потеря работы, близкого человека, нарушения социальных связей, всевозможные конфликты. При этом организм запускает специальную приспособительную реакцию. Именно эта реакция и называется стрессом. Раздражитель, её вызвавший, называется стрессором.

В настоящее время принято разделять стресс на два основных вида: системный (физиологический) и психический. Поскольку человек является социальным существом и в деятельности его интегральных систем ведущую роль играет психическая сфера, то чаще всего именно психический стресс оказывается наиболее значимым для процесса регуляции.

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или событиями личной жизни человека.

Рассмотрим те факторы, действующие внутри организации, которые вызывают стресс.

. Перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка, т.е. задание, которое следует завершить за конкретный период времени - налицо конфликтная ситуация, которая и приводит к стрессу.

. Конфликт ролей возникает тогда, когда к работнику предъявляют противоречивые требования. Конфликт ролей может также произойти в результате нарушения принципа единоначалия. Два руководителя в иерархии могут дать работнику противоречивые указания. Например, директор завода может потребовать от начальника цеха максимально увеличить выпуск продукции, в то время как начальник отдела технического контроля требует соблюдения стандартов качества.

. Неопределенность ролей возникает тогда, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования не будут противоречивыми, но и уклончивы и неопределенны. Люди должны иметь правильное представление об ожиданиях руководства - что они должны делать, как они должны делать и как их после этого будут оценивать.

. Некоторые исследования показывают, что индивидуумы, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой. Однако взгляды на понятие “интересная” работа у людей различается: то, что кажется интересным или скучным для одного, совсем не обязательно будет интересно другим. Здесь имеет место внутриличностный конфликт, что вызывает напряжение и приводит к стрессу. Он проявляется в связи с такими явлениями как нарушение здоровья, плохие привычки, сексуальные трудности, скука, старение, уход на пенсию.

. Существуют также и другие факторы.

Стресс может возникнуть в результате плохих физических условий, например, отклонений в температуре помещения, плохого освещения или чрезмерного шума. Неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью, плохие каналы обмена информацией в организации и необоснованные требования сотрудников друг к другу, межличностный конфликт тоже могут вызвать стресс.

Каждый человек по-разному реагирует на внешний стрессор. В этом проявляется его индивидуальность. Следовательно, личностные особенности самым тесным образом связаны с формой реагирования на стрессор и вероятностью развития негативных последствий.

Если мы обратим внимание на жизненные ситуации и события, способные вызвать стресс, то увидим, что некоторые из них являются положительными и благоприятно влияют на нашу жизнь (свадьба, личный успех, рождение ребенка, успешная сдача экзаменов). Кроме того, в течение жизни мы испытываем и другие положительные ощущения.

Некоторые жизненные ситуации, вызывающие стресс можно предвидеть. И если конфликт не разрешился благополучно и какая-то потребность человека осталась неудовлетворенной, то стрессовая ситуация остается актуальной и может привести к деструктивным последствиям. В этом случае необходимо снизить для себя значимость этого несбывшегося желания или же отыскать путь для его реализации.

. Прежде всего, необходима достаточная информация о возможности наступления подобных ситуаций.

. Необходимо продумать, как предупредить конкретные жизненные опасности, чтобы не возникла ожидаемая критическая ситуация, или попытаться найти способы ее смягчения.

. Не спешить делать преждевременные скоропалительные выводы, не принимать решений сгоряча, в состоянии нервозности или истерии, до того, как ожидаемые события начались. Не пытаться в преддверии самого события, исходя из своих предположений, делать поспешные умозаключения - ведь в ваших мыслях и воображении уже имеется достаточное количество материала, способного продиктовать далеко не всегда правильное решение.

. Помнит, что большую часть вызывающих стресс ситуаций мы способны решить сами, не прибегая к помощи специалистов.

. Очень важно иметь достаточный запас энергии и силы воли для решения сложных ситуаций - это одно из главных условий активной сопротивляемости стрессу. По возможности не поддаваться панике, не впадать в беспомощность. Нет ничего хуже, чем, опустив руки, покориться событиям. Наоборот, нужно стремиться активно вмешиваться в ситуацию, вызывающую стресс.

. Необходимо понять и принять, что серьезные перемены, в том числе и негативные, - неотъемлемая часть жизни.

. Помнить, что стрессовыми ситуациями быстрее и лучше овладевают те, кто умеет использовать методы релаксации. Это самый надежный способ подготовки борьбы с ними.

. Активный образ жизни способствует созданию в организме защитного фона против стресса, улучшая тем самым деятельность адаптационных организмов. Кроме того, создаются благоприятные возможности для развития способности к контролю своего поведения, своих реакций и для самостоятельного овладения стрессом.

. Для ослабления негативного воздействия стрессовой ситуации необходимы надежные эмоциональные тылы, помогающие обрести чувство уверенности в себе и обеспечивающие вам эмоциональную и моральную поддержку.

. Преодолеть стрессовые ситуации могут помочь некоторые социальные институты: например, дошкольные учреждения, курсы будущих матерей, консультации для молодых супругов и т.д.

Обратимся к активным способам повышения общей устойчивости человеческого организма. Их можно попытаться разделить на три группы:

Первая группа - включает способы, использующие физические факторы воздействия - это физическая культура, закаливание организма, бег трусцой и т.д.

Вторая группа - аутогенная тренировка, психотерапия, гипноз.

Третья группа способов повышения общей устойчивости организма связана с биологически активными веществами.

Релаксация - это метод, с помощью которого можно частично или полностью избавляться от физического или психического напряжения. Релаксация является очень полезным методом, поскольку овладеть ею довольно легко - для этого не требуется специального образования и даже природного дара. Но есть одно непременное условие - мотивация, т.е. каждому необходимо знать, для чего он хочет освоить релаксацию.

Неумение сосредоточиться - фактор, тесно связанный со стрессом. В таком случае концентрационные упражнения просто незаменимы. Их можно выполнять где и когда угодно в течение дня. Для начала желательно заниматься дома: рано утром, перед уходом на работу (учебу), или вечером, перед сном, или - еще лучше - сразу же после возвращения домой.

Человек имеет возможность, сознательно управляя дыханием использовать его для успокоения, для снятия напряжения - как мышечного, так и психического, таким образом, ауторегуляция дыхания может стать действенным средством борьбы со стрессом, наряду с релаксацией и концентрацией.

С помощью глубокого и спокойного ауторегулируемого дыхания можно предупредить перепады настроения. Увеличение продолжительности выдоха способствует успокоению и полной релаксации.

Образ жизни - это наша повседневная жизнь с раннего утра до позднего вечера, каждую неделю, каждый месяц, каждый год. Составными частями активного и релаксационного образа жизни являются и начало трудового дня, и режим питания, и двигательная активность, и качество отдыха си сна, и взаимоотношения с окружающими, и реакция на стресс, и многое другое. Активность - единственная возможность покончишь со стрессом: его не пересидишь и не перележишь.

Постоянное сосредоточение внимания на светлых сторонах жизни и на действиях, на которые могут улучшить положение, не только сохраняет здоровье, но и способствует успеху. Ничто не обескураживает больше, чем неудача, ничто не ободряет больше, чем успех.

3. Обоснование эффективных способов разрешения конфликтной ситуации

Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника, что “вот почему он не прав, а моя точка зрения правильная”. Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграждение, традиция, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие.

Следует заметить, что вовлечение в конфликт в коммерческой деятельности большого количества людей позволяет резко увеличить и обнаружить множество альтернатив и исходов, что является важной позитивной функцией конфликта, связанной с увеличением кругозора.

Конфликты могут выполнять функции как позитивные, так и негативные (таб.1)

Таблица 1. Функции конфликтов

|  |  |
| --- | --- |
| Позитивные | Негативные |
| Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами | Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте |
| Получение новой информации об оппоненте | Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе |
| Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом | Представление о побежденных группах как оврагах  |
| Стимулирование к изменениям и развитию | Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе |
| Снятие синдрома покорности у подчиненных | После завершения конфликта - уменьшение степени сотрудничества между частью коллектива. |
| Диагностика возможностей оппонента | Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта») |

Таблица 2. Возможность переговоров в соответствии с этапами развития конфликта.

|  |  |
| --- | --- |
| Варианты развития конфликта | Проведение переговоров |
| 1. Напряженность, несогласие | Проводить рано, составляющие конфликта не определены |
| 2. Соперничество | Уместны |
| 3. Агрессивность | С участием третьей стороны |
| 4. Насилие, военные действия | Невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия |

Конфликт представляет собой процесс, развивающийся во времени, который можно разделить на несколько периодов. Таковыми, например, могут быть: предконфликтный период, конфликтное взаимодействие и послеконфликтный период.

Сложность управления предприятием в кризисной ситуации обусловлена следующими факторами. С одной стороны, возникновение новых задач, свойственных только этому режиму развития предприятия. С другой стороны, обострение проблем, приобретение ими иного качества по сравнению со стационарным режимом работы менеджера. Рекомендуемая в специальной литературе модель разрешения данной проблемы состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Для этого руководитель должен выступить в роли нейтрального организатора встречи, который направит дискуссию в русло научного поиска решения проблемы и поспособствует налаживанию диалога. Однако, такие простые способы разрешения конфликтов на практике вызывают большие сложности.

Но простые схемы разрешения конфликта не всегда эффективны, а часто даже усугубляют его, переводя из категории бурно развивающихся и краткосрочных в вяло текущий, систематически обостряющийся без видимых очертаний периода его полного разрешения. Во многом такое положение обусловливается неправильным представлением руководителя о природе конфликта и использованием несоответствующего инструмента. Известно, что в условиях кризиса многие характеристики конфликта изменяются качественно, что не дает положительных результатов при использовании традиционных подходов к анализу спорных ситуаций. Выход из этого методологического тупика можно найти в подходе к анализу конфликта с позиций теории организации. Основным методологическим моментом в данном подходе является рассмотрение организации как комплекса отношений между организационными единицами. Это с одной стороны. С другой - развитие организации рассматривается как усложнение коммуникаций между организационными единицами, переход к сетевым принципам их организации. Более того, развитие организации, как правило, сопровождается увеличением количества организационных единиц, а также расширением набора функций, реализуемых ими. Диагностика видов конфликтов, выбор подхода к его разрешению с последующим подбором методов вмешательства - это традиционные этапы работы консультанта. Эффективный консультант - это, прежде всего, умение видеть многообразие аспектов конфликта и творческий выбор методов работы. Вместе с тем, опыт разрешения конфликтов указывает на определенную последовательность действий для конструктивного управления им.

В целом схему вмешательства можно представить следующим образом (см. рис. 1).

Рассмотрим стратегию эффективного вмешательства, осуществляемого консультантом. Стратегическое вмешательство определяется несколькими постулатами, то есть основными условиями урегулирования конфликта. Данные постулаты будем рассматривать как своеобразные пункты, где должны определяться и приниматься существенные решения - о целесообразности вмешательств, их видах.

. Завоевание авторитета у сторон. Стороны должны стремиться к позитивному разрешению конфликта и действовать соответствующим образом с помощью консультанта. Поэтому для консультанта очень важно установить хорошие взаимоотношения с обеими сторонами, не отдавая предпочтения ни одной из них поскольку в таком случае его деятельность не будет эффективной. Если одна из сторон не видит никакого смысла в урегулировании конфликта, то целесообразность дальнейшей деятельности консультанта вызывает сомнение.



. Определение взаимоотношений сторон. Консультант должен ясно представлять себе структуру сторон - участников конфликта. Неясное лидерство, внутренняя силовая борьба, острое соперничество между фракциями и другие факторы могут стать значительным препятствием к разрешению конфликта. Очень важно познакомиться с формальными и неформальными лидерами и знать не только их мнение, но и степень их готовности к активному соучастию в процессе урегулирования конфликта. Широко распространенным методом при этом является интервью с представителями обеих сторон как способ получения необходимой информации. Интервью обеспечивают консультанта информацией о следующих решающих моментах, рассматриваемых позднее: интенсивность конфликта; уровень симметрии и силовой баланс; природа, характер конфликта (определенные проблемы, обиды, жалобы и поводы для недовольства). Наличие групп, оказывающих поддержку, и интервью представляют консультанту благоприятную возможность разрабатывать индивидуальную программу исследования данной ситуации.

. Поддержание равновесия сторон. Без определенной симметрии в отношениях между сторонами консультант не сможет выполнять свои обязанности. Собственно, приглашение консультанта может явиться свидетельством наличия между сторонами определенного равновесия и желания сторон разрешить противоречия. Консультант должен проявлять активность, прежде всего, при наличии безвыходных ситуаций, в которых стороны более или менее соответствуют друг другу. Важнейшей особенностью взаимодействия сторон в этих условиях является стремление к сохранению силового баланса.

. Поддержание «оптимального» уровня интенсивного конфликта. Высокая интенсивность конфликта сильно осложняет управление им и даже в ряде случаев делает его невозможным. Такое положение обуславливается тем, что ни одна из сторон не проявит готовности общения с другой стороной. Часты случаи, когда оба участника конфликта не видят большого смысла в деятельности консультанта, особенно если она ограничена определенными условиями одной из сторон. Более того, существует и другая опасность. Конфликт, который находится в состоянии очень быстрой эскалации, может оказаться, как показывает практика, вне сферы влияния консультанта. Подобные затяжные конфликты могут представлять гораздо большую трудность для консультанта, чем внезапно возникшие острые кризисы.

. Дифференциация вмешательства по 4 видам конфликта. Если на предыдущих этапах рассматривались вопросы управления динамикой конфликта, то здесь определяющим вопросом является качественная сторона разногласий, природа их возникновения. Конфликтные ситуации обычно связаны с одним из следующих видов отношений, возникающих в процессе совместной деятельности групп: деловыми ("инструментальными") отношениями; социо-эмоциональными отношениями; отношениями при ведении переговоров о распределении ресурсов; силовыми отношениями. Иногда возникновение конфликта связано со всеми указанными типами отношений, в таком случае они должны рассматриваться как разные аспекты одного конфликта

. Детализация конфликта, конфронтация, синтез. Практика показывает, что эффективной деятельность консультанта бывает лишь в случаях, когда рассмотрение предметов спора и конфронтации сторон происходят поэтапно. Такой подход приводит к синтезу мнений, то есть к выработке определенного решения, понимания, и достижению компромисса. Этот повторяющийся процесс, каждый раз предусматривающий рассмотрение определенной части конфликта. Наилучшие результаты получаются тогда, когда этот метод будет поддержан обеими конфликтующими сторонами. Непосредственной целью обсуждений является не принятие решений, а разъяснение перспектив обеих сторон. Конфронтация перспектив будет различной в зависимости от того, какой тип отношений доминирует: в вопросах делового характера это будут, главным образом, обсуждение и полемика, в вопросах социо-эмоционального характера - представление себя на месте другого в вопросах распределения ресурсов, ведения переговоров. Результатом этой конфронтации перспектив может оказаться синтез: выработка решения, понимания и достижение компромисса.

Конфронтация может закончиться и созданием безвыходной ситуации. Безвыходные ситуации принуждают стороны к дальнейшей детализации, за которой вновь следует конфронтация. Последовательность структурирования конфликта приведена на рис. 2.



7. Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны, способствование постоянному прогрессу. Важная задача консультанта - четкое и решительное определение и указание процедур, которые стороны должны выполнять, их разъяснение и обоснование. Четкость в определении ролей и алгоритмов работы сторон создает спокойную обстановку, необходимую для продолжения работы, в то время как неопределенность, нерешительность и двусмысленность вызывают сумятицу недоверия. Часто стороны чувствуют себя дезориентированными и подвергающимися угрозам. Если консультант не способен регулировать взаимодействие между сторонами, легко возникает враждебная атмосфера, которая делает невозможными полемику и обсуждения, ставит под вопрос целесообразность переговоров.

Точность диагностики указанных двух составляющих процедуры управления конфликтом, подбор адекватных методов работы, искусность их применения определяют эффективность стиля работы консультанта. Кроме того, на эффективность деятельности консультанта влияет и структура самого процесса управления конфликтом, что, как правило, означает степень изменения конфронтации сторон. Процесс, как показывает опыт, может легко принять вид циклично повторяющихся обсуждений одних и тех же вопросов. В этих случаях особую роль играет качество выполнения консультантом такой функции управления, как контроль. Речь идет о таком владении технологией разрешения конфликта, которая позволит консультанту управлять изменением позиций сторон в предмете спора, приводящих к разрешению конфликта за определенное время. В условиях кризиса в организации минимизация времени разрешения конфликтов выступает одним из важнейших требований к его эффективному преодолению. Направленность действий консультанта по рассмотренным выше постулатам приведена в табл. 3.

Таблица 3. Методы эффективного вмешательства в конфликт по этапам его анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Аспект отношений | Экспертный метод |
| Завоевание авторитета у сторон | Проявление, демонстрация независимости, разъяснение своих намерений |
| Определение структуры взаимоотношений сторон | Понимание внутренней структуры, структурирование взаимоотношений между центральной властью и участниками конфликта |
| Поддержание "оптимального" уровня интенсивности конфликта | Определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять изменения |
| Дифференциация вмешательства по видам конфликта | Выбор вмешательств, соответствующих данной классификации |
| Детализация конфликта, конфронтация, синтез | Поэтапное рассмотрение конфликта, конфронтация и исследование безвыходных ситуаций для дальнейшей детализации |
| Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны  | Рекомендация четких и ясных процедур, прекращение циклично повторяющихся обсуждений |

В предложенном алгоритме разрешения конфликтов отношения между организационными субъединицами характеризуются наличием взаимозависимости и стремление к автономии. Иными словами, предложенный подход разрешения конфликтов в кризисном режиме развития рассматривает направления формирования такого важнейшего свойства коммерческой организации в условиях рынка как выживаемость. Вместе с тем, менеджеру предлагается расширенный дифференцированный арсенал вмешательств в неизбежные конфликты между организационными единицами.

Заключение

Итак, конфликт служит выражению неудовлетворенности или протеста, информированию конфликтующих сторон об их интересах и потребностях. В определенных ситуациях, когда негативные взаимоотношения между людьми контролируемые, и, по крайней мере, одна из сторон отстаивает не только личные, но и организационные интересы в целом, конфликты помогают сплотиться окружающим, мобилизовать волю, ум на решение принципиально важных вопросов, улучшить морально-психологический климат в коллективе. Более того, бывают ситуации, когда столкновение между членами коллектива, открытый и принципиальный спор желательней: лучше вовремя предупредить, осудить и не допустить неправильное поведение коллеги по работе, чем попустительствовать ему, не реагировать, опасаясь испортить отношения.

Возможность конфликтов заложена в существе самой человеческой жизни. Причины конфликтов коренятся в аномалиях общественной жизни и несовершенстве самого человека. Среди причин, порождающих конфликты, следует назвать, прежде всего, социально-экономические, политические и нравственные. Они являются питательной средой для возникновения различного рода конфликтов. На возникновение конфликтов оказывают влияние психофизические и биологические особенности людей.

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. При разрешении конфликта руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Организация в соответствии со своими целями, стратегией, организационной структурой, спецификой деятельности подбирает себе специалистов на определенные роли, для выполнения конкретных функций и получения требуемых результатов, за которые полагается определенное вознаграждение.

Причинами стрессов могут быть потеря работы, близкого человека, нарушения социальных связей, всевозможные конфликты. При этом организм запускает специальную приспособительную реакцию. Именно эта реакция и называется стрессом. Раздражитель, её вызвавший, называется стрессором. В настоящее время принято разделять стресс на два основных вида: системный (физиологический) и психический. Поскольку человек является социальным существом и в деятельности его интегральных систем ведущую роль играет психическая сфера, то чаще всего именно психический стресс оказывается наиболее значимым для процесса регуляции.

Обратимся к активным способам повышения общей устойчивости человеческого организма. Их можно попытаться разделить на три группы: Первая группа - включает способы, использующие физические факторы воздействия - это физическая культура, закаливание организма, бег трусцой и т.д. Вторая группа - аутогенная тренировка, психотерапия, гипноз. Третья группа способов повышения общей устойчивости организма связана с биологически активными веществами.

Список литературы

1. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология. Мн.: Университетское, 2012. - 246с.

2. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта. / Пер с нем. - // Социологические исследования. - 2014. - №5. - С.67-82.

. Десслер Г. Управление персоналом. / Пер. с англ. - М.: БИНОМ, 2014. - 432с.

. Дойч М. Разрешение конфликта. / Пер. с нем. // Социально-политический журнал. - 2014. - №7. - С.40-52.

. Завалкевич Л., Косик В. О гибких технологиях разрешения управленческих конфликтов. // Персонал. - 2013. - №7. С.61-66.

. Козер Л. Функции социального конфликта. / Пер. с англ. - М.: Идея-пресс, 2010. - 208с.

. Криворучко Е. Профилактика межличностных конфликтов на предприятиях. // Перснонал. - 2013. - №8. - С.67-69.

. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2015. - 492с.

9. Лафт Дж.К. Эффективность менеджмента организации. / Пер. с англ. - М.: Маркетинг, 2010. - 654с.

10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. - М.: Дело, 2012. - 640с.

. Мурашов М. Конфликт в организации: мнение специалиста. // Кадровый менеджмент. - 2013. - №5. - С. 25-36.

. Некрасов В.И. Проблемы менеджмента как организационного управления. // Менеджмент: теория и практика. 2012. - №1-2. - С.7-11.

. Осипенко О. Сущность и основные типы корпоративных конфликтов. // Экономист. - 2013. - №9. - С.66-75.

14. Психология управления. / Под ред. М.В. Удальцовой. - Н.: «Сибирское соглашение», 2010. - 150с.