

УДК 316.65

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-08)

Коляда С. П., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна.

ORCID: 0000-0002-8242-8945

e-mail: svetlankolyada@gmail.com

Ключові управлінські навички сучасності: управління особистісним стресом та конфліктами у команді

Анотація. У статті досліджено взаємозв'язок між особистісним стресом та ймовірними наслідками для команди та організації. Обґрунтовано основні стратегії усунення стресорів протистояння, це співробітництво та розвиток емоційного інтелекту. Саме завдяки розвитку емоційного інтелекту, скорочується кількість стресів і конфліктів, підвищується рівень співпраці, встановлюються ефективніші міжособистісні відносини. У роботі проаналізовано причини та динаміку розвитку конфліктних ситуацій, що виникають на базі стресового стану особистості. Визначено, що процес вирішення будь-яких конфліктів викликає зміни чи то у приватному житті, організаційному чи суспільному. З'ясовано, що основною перешкодою на шляху організаційного розвитку є неприйняття людьми змін та опір цим змінам, оскільки сам вихід зі звичної зони комфорту вже викликає опір. У статті запропоновані способи подолання такого опору.

Ключові слова: стрес; конфлікт; лідер; управління; команда.

Svitlana Koliada, PhD (Economics), Associate Professor of the Management of Foreign Economic Activity Department, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine

Key Modern Management Skills: Managing Personal Stress and Team Conflicts

Abstract. Introduction. The article examines the relationship between personal stress and possible consequences for the team and the organization. The consequences of stress at the organizational level are expressed in absenteeism, employee dissatisfaction with their work, and staff turnover.

Purpose. The state of tension that arises in a person under the influence of stressors causes a clash of sides, thoughts and forces. Conflicts arise in all teams and organizations. The very process of solving any conflicts causes changes in personal, organizational or social life, which are always met with resistance by the individual.

Results. The proposed classification of types of stress depending on the source of stress. The main strategies for eliminating stressors are substantiated. For example, key strategies for dealing with confrontational stressors are cooperation and developing emotional intelligence. Thanks to the development of emotional intelligence, the amount of stress and conflicts decreases, the level of cooperation increases, and more effective interpersonal relationships are established. The article analyzes the causes and dynamics of the development of conflict situations arising on the basis of the stressful state of the individual.

Managing personal stress is one of the most important leadership skills. It is necessary to understand the essence of conflicts, to know the types of conflicts, to be able to diagnose the type of conflict, to choose the optimal conflict management strategy, to be able to transform a relationship conflict into a conflict related to a task or process. It is determined that the process of resolving any conflicts causes changes, be it in personal, organizational or social life. It was found that the main obstacle on the way of organizational development is non-acceptance of changes and resistance to changes on the part of people, since the very exit from the usual comfort zone already causes resistance.

Conclusions. The leader must be ready for resistance to change from the employees, because the reasons for resistance are: threat to personal interests, uncertainty, disagreement in views and goals. The article proposes the main ways to overcome such resistance, namely: training and counseling, participation and involvement, assistance and support, negotiations and agreements.

Keywords: stress, conflict, leader, management, team.

JEL Classification: D21; D74; M10; M12; M14.

Постановка проблеми. Нинішні умови воєнного стану тримають нас у стані постійного стресу. Крім того, що управління особистісним стресом – це одна з найважливіших управлінських навичок у складі елементів компетентності менеджера-лідера. Останні дослідження показали, що основною причиною стресу є некомпетентне керівництво, чи то на рівні держави, чи то на рівні організації. Стрес негативно впливає як на самих керівників, так і на співробітників. Стрес може

призводити до вкрай негативних наслідків. На рівні особистості ці наслідки можуть спричинити втрату концентрації уваги, почуття тривоги, депресії, серцево-судинні та шлункові захворювання, втрату імунітету. На організаційному рівні вони виражаються в прогулах, у незадоволеності працівників своєю роботою, плинності кадрів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Природу та динаміку стресу можна пояснити

¹Стаття надійшла до редакції: 25.08.2022

Received: 25 August 2022

концепцією «силового поля» Курта Левіна (K. Lewin, 1951). К. Левін вважав, що всі індивіди в організації існують у певному середовищі, яке наповнено стимулюючими (підтримуючими) й такими, що протидіють (стримуючими) силами. Стимулюючі сили (наприклад, дії індивіда, спрямовані на досягнення якихось цілей) можуть блокуватися силами, що протидіють (скажімо, перевантаження роботою, дефіцит часу, тиск керівництва тощо) [1].

Певний тип стресорів, пов'язаний із зовнішніми обставинами або оточенням, називають ситуативними стресорами. Джерелом подібних стресів є несприятливі умови на роботі та організаційні зміни. Основною стратегією усунення ситуативних стресів є реорганізація роботи з використанням моделі Джина Хекмана (J. Hackman, 1975). Модель реорганізації роботи (збагачення праці) включає п'ять аспектів: множинність навичок – можливість використання різних навичок під час виконання роботи; завершеність завдання – можливість виконання завдання в повному обсязі аж до завершення; значущість завдання – можливість побачити вплив роботи на інші види діяльності; автономія – можливість вибору засобів та строків виконання роботи; зворотний зв'язок – можливість отримання інформації про результати роботи по її завершенні [2].

У відповідності від стресорів, К. Йен (K. Jehn, 1995), виділив три різні типи конфліктів: конфлікт відносин; конфлікт, пов'язаний із завданням; конфлікт, пов'язаний із процесом [3].

Формулювання цілей дослідження. Ключовим завданням даного дослідження є з'ясування факторів

стресу, що призводять до конфліктів. Конфлікти виникають практично без виключення, у всіх командах і організаціях. Сам же процес вирішення будь-яких конфліктів викликає зміни чи то у приватному житті, організаційному чи суспільному, але люди завжди чинять супротив змінам, навіть якщо результати несуть позитив, оскільки сам вихід зі звичної зони комфорту вже викликає опір.

Основні результати дослідження. Особистісний стрес має вагоме значення для початку, ескалації та вирішення конфліктів. Оскільки стрес (від лат. stress – напруга) – це стан напруги, що виникає в людини під впливом сильних подразників (стресорів), які створюють у індивіда фізіологічні та психологічні реакції. Природу та динаміку стресу можна пояснити концепцією «силового поля» Курта Левіна (K. Lewin, 1951). К. Левін вважав, що всі індивіди в організації існують у певному середовищі, яке наповнено стимулюючими (підтримуючими) й такими, що протидіють (стримуючими) силами. Стимулюючі сили (наприклад, дії індивіда, спрямовані на досягнення якихось цілей) можуть блокуватися силами, що протидіють (скажімо, перевантаження роботою, дефіцит часу, тиск керівництва тощо) [1].

Згідно з теорією Левіна, сили, що впливають на індивідів, зазвичай збалансовані. Якщо цей баланс порушено, відбувається зміна поведінки й виникає стрес.

Стрес у вигляді певної моделі, зображено на рисунку 1.

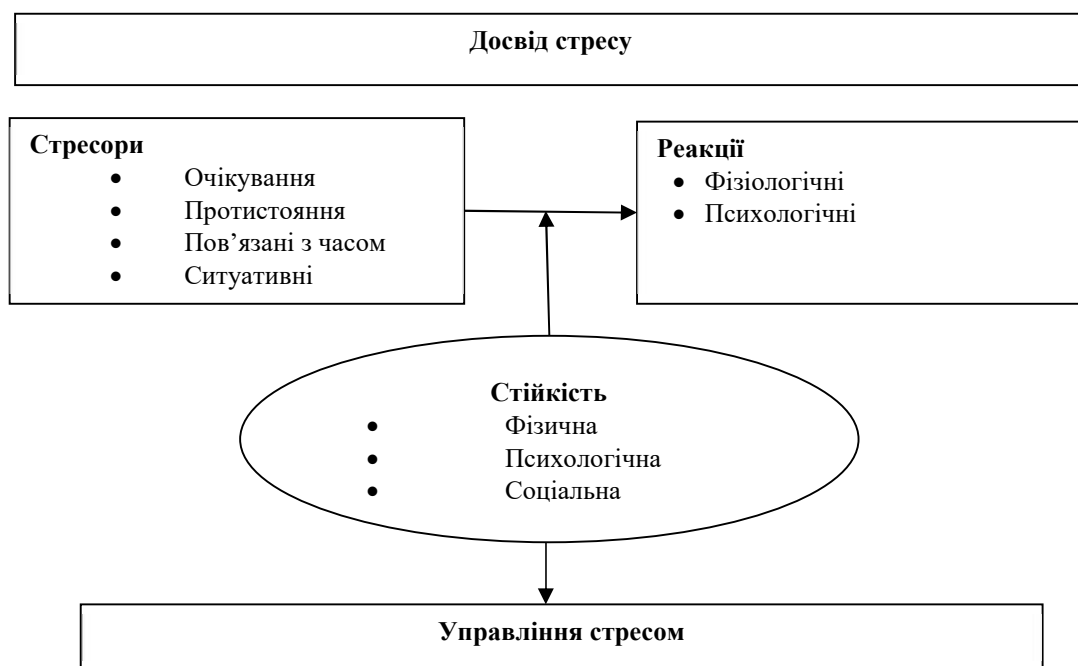


Рисунок 1 – Модель стресу

Джерело: розроблено автором.

Запропонована модель описує основні типи стресорів, з якими стикаються лідери, їх первинні реакції на стрес, а також дає пояснення, чому одні люди реагують на стрес більш негативно, ніж інші.

Стрес або відчуття напруги виникає під тиском певних стресорів, які можуть міститися як у самому

індивіді, так і поза ним. Стресори являють собою стимули, що викликають в індивіда фізіологічні або психологічні реакції. У табл. 1 наведено чотири головних типи стресорів: очікування, протистояння, пов'язані з часом і ситуативні.

Таблиця 1 Основні джерела стресу

Типи стресів	Джерела стресу
Стресори очікування	Очікування неприємностей Страх
Стресори протистояння	Рольові конфлікти Проблемні конфлікти Конфлікти взаємодії (міжособистісні)
Стресори, пов'язані з часом	Перевантаження на роботі Брак можливості контролю часу
Ситуативні стресори	Несприятливі умови роботи Організаційні зміни

Джерело: розроблено автором на основі джерел [1, 2]

Стресори очікування являють собою тривожне очікування чогось невідомого, невизначеного або небажаного, що може відбутися в майбутньому. Джерелами стресу, пов'язаного з очікуваннями, є очікування неприємностей і страху (страх організаційних змін, страх втратити роботу, загрози суворого покарання, страх публічного провалу або ганьби, тривога осіб середнього віку, пов'язана з їх старінням і поступовою втратою розумових та інших здібностей тощо). На часі ці стресори найбільше спостерігаються в суспільстві.

Основними стратегіями усунення стресорів очікування є:

- зміна пріоритетів;
- постановка короткострокових цілей і короткострокове планування;
- використання стратегії малих перемог.

Стресори протистояння виникають у ході міжособистісних відносин і породжуються трьома видами конфліктів: рольовими, проблемними та конфліктами взаємодії. Рольовий конфлікт ґрунтується на відмінностях між співробітниками, які займаються спільною діяльністю, але володіють різними пріоритетами через відмінності їхнього статусу. Кращим виходом із подібних ситуацій є втручання керівництва. Проблемний конфлікт – це особистісний конфлікт, пов'язаний із зіткненням двох стилів роботи під час розв'язання якої-небудь проблеми. Конфлікт взаємодії також являє собою особистісний конфлікт, пов'язаний із зіткненням двох типів особистостей, що відчувають неприязнь одна до одної (взаємний антагонізм, ворожнеча, недовіра, бурхливі емоційні реакції). Стресори протистояння лежать в основі більшості організаційних порушень. Різні люди виявляють різну реакцію на стресори протистояння. Так, наприклад, у країнах з емоційною культурою (Іран, Мексика) на відміну від країн із нейтральною,

стриманою культурою (Китай, Японія) існує тенденція до посилення ролі стресорів, пов'язаних із протистоянням.

Основними стратегіями усунення стресорів протистояння є:

- співробітництво;
- розвиток емоційного інтелекту.

Розвитку співробітництва сприяє використання концепції «емоційного рахунку в банку», розробленої Стівеном Кові (1989) [5]. Кові вважає, чим більше буде «внесок, депозит» індивіда в банк емоцій, тим міцніше й надійніше будуть його взаємини з іншими людьми, засновані на довірі та безпеці. І навпаки, «вилучення вкладу» призводить до погіршення взаємовідносин, до втрати почуття взаємної довіри й безпеки. «Внесками» є доброта, ввічливість, чесність і постійність. «Вилучення вкладів» – це порушення обіцянок, невміння вислухати, відсутність пояснень.

Найефективнішим способом усунення стресорів протистояння є розвиток емоційного інтелекту – самосвідомості, самоконтролю, самомотивації, емпатії, комунікативної компетентності. Завдяки цьому розвитку скорочується кількість стресів і конфліктів, підвищується рівень співпраці, встановлюються ефективніші міжособистісні відносини.

Часовий стресор – це стресор, що ґрунтується на дефіциті часу й обумовлений необхідністю зробити дуже багато за дуже короткий час. Джерелом подібних стресів є перевантаження на роботі й брак можливості контролювати час. Тимчасовий стресор призводить до незадоволеності роботою, внутрішнього напруження, посилення почуття тривоги, підвищення частоти пульсу, підвищення рівня холестерину в крові тощо. Постійний тиск тимчасового стресора завдає величезної шкоди. Їх тимчасова поява, навпаки, може зіграти роль своєрідного стимулу до підвищення

трудої активності. Стресори часу по-різному сприймаються у різних національних культурах.

Основними стратегіями усунення стресорів часу є:

- управління часом;
- делегування завдань і повноважень.

Управління часом потребує наявності двох основних сукупних навичок: уміння ефективно використовувати робочий час з урахуванням довгострокової перспективи; вміння раціонально використовувати робочий час протягом дня.

Таблиця 2 Стратегії усунення ситуативних стресорів за допомогою реорганізації роботи за моделлю Джина Хекмана

Аспект роботи	Стратегії
Множинність факторів	Комбінування завдань (збагачення праці)
Закінченість завдань	Створення робочих груп або команд для виконання завдань
Значущість завдань	Установлення позитивних взаємовідносин зі споживачами та аналіз їхньої задоволеності якістю товарів чи послуг
Автономія	Розширення можливості прийняття рішень шляхом наділення владою і делегування
Зворотний зв'язок	Створення каналів зворотного зв'язку (контроль якості, інформування співробітників про результати роботи, оцінка результатів роботи)

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Звичайна реакція людини на стрес включає три стадії: тривога, опір, виснаження.

Тривожна стадія – це вихідна реакція на стрес, яка характеризується підвищеною тривогою, страхом, смутком або депресією. Особливо гострі стресори можуть викликати шок або сум'яття. На фізіологічному рівні відбувається мобілізація індивідуальних енергетичних резервів, що супроводжується частішанням серцевого ритму, підвищенням кров'яного тиску і зібраності. Якщо стресор діє короткочасно, ця реакція дозволяє відкоригувати роботу організму. Якщо ж дія стресора є тривалою, індивід переходить на стадію опору.

Стадія опору – це реакція на стрес, де панівна роль належить захисним механізмам і організм починає накопичувати зайву енергію. Основними типами захисних механізмів, характерних для більшості людей, є: агресія, регресія, репресія, догляд і фіксація. Агресія передбачає пряму атаку на стресора й може бути спрямована на самого себе, на інших людей і навіть на неживі предмети. Регресія виявляється в певному поведінковому патерні або реакції, що колись виправдала себе в подібній ситуації (наприклад, в дитинстві). Репресія припускає заперечення стресора, його забування чи переоцінку (скажімо, рішення про те, що даний стресор не такий і страшний). Догляд може набувати як психологічних, так і фізіологічних форм. Індивід свідомо йде у світ фантазій та ілюзій, намагається забути або втекти від стресової ситуації.

Фіксація передбачає, що індивід продовжує реагувати на стресор однаково, попри ефективність цієї реакції. Якщо такі захисні механізми дозволяють індивіду знизити рівень внутрішньої напруги, то негативних наслідків стресу (високий кров'яний тиск, тривога, розумові розлади) можна уникнути. Якщо дія стресора продовжуватиметься, може статися виснаження, яке тягне за собою патологічні наслідки. Патологічні наслідки можуть виявлятися на фізіологічному (серцево-судинні захворювання тощо), психологічному (важка депресія) та інтерперсональному рівні (припинення відносин). Особливо гостро реагують на стресори гіперчутливі люди, жінки, люди із заниженою самооцінкою та діти, яким бракує уваги.

Відповідно до моделі стресу, управління ним передбачає застосування таких стратегій:

- активні стратегії, спрямовані на створення якісно нового робочого середовища, вільного від стресорів;
- запобіжні (профілактичні) стратегії, спрямовані на розвиток стійкості до негативних наслідків стресів;
- реактивні стратегії, спрямовані на негайне усунення негативних наслідків стресу, що вже відбувся;
- стратегії розвитку стійкості до стресів.

Стратегії розвитку стійкості до стресів подано в таблиці 3.

Таблиця 3 Стратегії розвитку стійкості до стресів

Тип стійкості	Стратегії
Фізіологічна стійкість	підтримання серцево-судинної системи в нормальному стані; дотримання дієти
Психологічна стійкість	збалансований стиль життя (фізична активність, духовне життя, сімейне життя, соціальна активність, інтелектуальна діяльність, трудова активність, культурна активність);

	стійкість (самоконтроль, відповідальність, залучення до роботи, сприйняття змін як можливості набути нових знань і нового досвіду); розвиток емоційного інтелекту; стратегії малих перемог; стратегії глибокої релаксації
Соціальна стійкість	розвиток навичок міжособистісної комунікації; наставництво, консультування, підтримувальні комунікації та взаємини; робота в команді

Джерело: розроблено автором на основі даних [2, 3]

Стан стресу породжує конфліктні ситуації. А причинами конфліктів можуть бути:

- обмеженість ресурсів і боротьба за доступ до них;
- невизначеність завдань і обов'язків;
- індивідуальні відмінності членів команди;
- психологічна несумісність;
- різний обсяг і рівень складності завдання за однакою винагороду.

Конфлікт являє собою протиборство сторін, що перешкоджає досягненню цілей. Щоб ефективно управляти конфліктними ситуаціями, лідери повинні:

- діагностувати тип конфлікту;
- вибрати оптимальну стратегію управління конфліктною ситуацією;
- вміти трансформувати конфлікт відносин у конфлікт, пов'язаний із завданням.

Типи конфліктів, згідно з К. Йеном (K. Jehn), наведено в таблиці 4.

Таблиця 4 Типи конфліктів

Тип конфлікту	Визначення	Приклади критеріїв, що застосовуються для оцінки
Конфлікт відносин (емоційний або афективний конфлікт)	Включає розбіжності, пов'язані з особистими та соціальними моментами, які не мають відношення до роботи	Як часто люди бувають роздратовані, працюючи у вашій команді? Наскільки значне тертя у вашій команді?
Конфлікт, пов'язаний із завданням (пізнавальний)	Передбачає розбіжності з приводу роботи, яка виконується групою	Наскільки великі відмінності думок у членів вашої команди? Наскільки великі суперечності, пов'язані з роботою у вашій команді? Наскільки часто думки членів вашої команди різняться між собою з приводу роботи, яку слід виконати? Наскільки часто у вашій команді мають місце конфлікти з приводу ідей?
Конфлікти, пов'язані з процесом	Концентрується на стратегії й делегуванні обов'язків та розподілі ресурсів	Як часто члени вашої команди розходяться в думках з приводу того, хто повинен виконувати певні обов'язки? Як часто члени вашої команди розходяться в думках з приводу способу виконання завдання команди? Якою мірою у вашій команді присутні розбіжності з приводу делегування?

Джерело: розроблено автором на основі джерел [3, 4]

Конфлікт відносин, як правило, негативно впливає на ефективність роботи групи. Конфлікт, пов'язаний із завданням, сприятливо діє на її функціонування, допомагає підвищенню якості рішень, стимулює конструктивну критику і проведення дискусій.

Дослідження еволюції конфліктів (K. Jehn and E. Mannix, 2001) [4] показали, що ефективні команди характеризувалися низьким, але висхідним рівнем конфліктів, пов'язаних із процесами, помірним рівнем конфліктів, пов'язаних із завданням, і низьким рівнем конфліктів відносин. Ці команди мали схожі системи

цінностей, високий рівень довіри та поваги, а також норми поведінки, що підтримують відкриті обговорення проблем.

У будь-якій команді рівні конфлікту відносин, конфлікту, пов'язаного із завданням, і конфлікту, пов'язаного з процесом, можуть бути різними. Проведення порівняльного аналізу всіх трьох типів конфлікту сприяє розумінню лідером команди ступеня впливу конфліктів на виконання завдання.

Команда, яка переживає помірний конфлікт, пов'язаний із завданням, і не відчуває жодних інших

конфліктів (ні конфлікту відносин, ні конфлікту процесу), має достатній рівень прихильності членів команди, згуртованість, хороші індивідуальні й групові показники та високий рівень задоволеності членів групи. І навпаки, команди з великою часткою конфлікту у відносинах відчують високий рівень стресу, тривожності й дратівливості, що негативно впливає на результати роботи всієї команди. Одні люди можуть відчувати конфлікт, інші його не помічають. Розбіжності з приводу того, чи існує конфлікт у групі та наскільки він серйозний, негативно впливають на ефективність роботи команди.

Лідери команд, які відчують конфлікт відносин, повинні вміти трансформувати його у конфлікт, орієнтований на завдання. Для цього необхідно:

вміти формувати спільне бачення і цілі та інформувати про них команду;

заохочувати конфлікти, орієнтовані на завдання і на процес, дозволити їм вийти назовні;

розвивати навички управління конфліктом, орієнтованим на завдання.

У командах виробляються певні стилі врегулювання конфліктів, які визначаються бажанням членів команди домогтися або задоволення власних інтересів, або потреб іншої сторони [5].

Члени ефективної команди залежно від ситуації вибирають один із наступних п'яти стилів врегулювання конфлікту.

1. Конкурентний стиль (асертивність, упевненість у своїй правоті) повинен застосовуватися тоді, коли необхідно вжити швидкі рішучі дії, особливо якщо справа стосується важливих питань або непопулярних заходів.

2. Ухилення від конфлікту (неасертивність, відсутність прагнення до кооперації) доцільно у випадках, коли рішення вважається очевидним і змінити його на вашу користь не уявляється можливим, коли потрібна пауза для збору додаткової інформації або коли руйнівні наслідки конфлікту можуть обійтися надто дорого.

3. Компромісний стиль (помірна асертивність і помірна схильність до кооперації) застосовується в тих випадках, коли цілі обох сторін однаково важливі, опоненти мають однакову владу, обидві сторони прагнуть до рішення, яке б обох влаштувало, або коли рішення необхідно прийняти якомога швидше.

4. Пристосування (висока схильність до кооперації) найбільш ефективне в тих випадках, коли індивід усвідомлює помилковість своєї позиції, коли питання більш важливе для інших людей, ніж для нього самого, коли індивід прагне до необхідної для нього в майбутньому соціальної довіри, коли на перший план виходить підтримання гармонії.

5. Спільна діяльність (асертивність і прагнення до кооперації) дозволяє обом сторонам конфлікту домогтися взаємовигідного рішення, хоча їм слід приготуватися до тривалих переговорів. Такий стиль підходить в ситуації, в якій неможливо знехтувати

інтересами жодної зі сторін, коли для досягнення консенсусу необхідне залучення всіх учасників конфлікту.

Отже, конфлікти можуть бути врегульовані різними способами. Але що робити менеджеру, коли розбіжності виникають у команді, за яку він відповідає, або між командами? Основними методами врегулювання конфліктів є:

- постановка цілей вищого рівня;
- використання посередництва;
- переговори.

Цілями вищого рівня називаються найбільш важливі цілі, які не можуть бути досягнуті жодною зі сторін поодиночі. Ця концепція схожа з концепцією бачення. Переконаливе бачення часто спонукає людей долати розбіжності та співпрацювати заради загального блага. Так само і мета вищого рівня вимагає кооперації членів команди, які конфліктують. Людям необхідно згуртуватися. Чим інтенсивніше будуть зусилля, спрямовані на досягнення цілей команди або організації, тим швидше буде слабшати конфлікт, тому що люди бачитимуть перед собою спільну мету і розумітимуть, що для її реалізації необхідно об'єднати свої зусилля.

При використанні посередництва для вирішення спору залучається третя сторона або посередник. Це може бути керівник команди, менеджер вищого рівня або фахівець відділу людських ресурсів. Посередник може обговорити проблему з кожною зі сторін, які конфліктують, і запропонувати своє рішення. Якщо знайти прийнятний для обох сторін варіант не вдається, сторонам слід звернутися до посередника з проханням виступити суддею в їхній суперечці.

Особливим способом управління конфліктами є переговори, за допомогою яких сторони залучаються до дискусії про вигоди й поступки та розглядають різні альтернативи для досягнення спільного рішення, прийнятного для обох сторін. Сторони, які конфліктують, можуть сідати за стіл переговорів з діаметрально протилежними точками зору і різними намірами, що знаходить своє вираження у використанні ними інтегративного або дистрибутивного підходу до переговорів [6, 10].

Важливий момент ведення переговорів – вибір оптимальної зони переговорів.

Зона переговорів – це діапазон між мінімальною критичною вимогою однієї сторони (вимогою, виконання якої гарантує укладення угоди) і максимальною критичною вимогою іншої сторони.

Задля досягнення бажаної стабільності, уникнення стресів та вирішення конфліктів, лідери повинні постійно працювати над усуненням небажаних переконань, установок і форм поведінки підлеглих. Найкращим є застосування стратегій повсякденних змін (чи стратегій змін у режимі реального часу), що дає кумулятивний ефект (від латинського *sumulo* - збираю, накопичую), та дозволяє досягти значних змін. Це те, що ми можемо спостерігати зараз на полі бою.

Основними стратегіями повсякденних змін є: проведення конференцій, стратегії яскравого самовираження, вербального джіу-джитсу, протидія опонентам, створення стратегічних альянсів.

На рис. 2 представлено деякі стратегії повсякденних змін, що здатні помітно вплинути на всю організацію.



Рисунок 2 – Стратегії щоденних змін

Джерело: розроблено автором

Основною перешкодою на шляху організаційного розвитку є неприйняття людьми змін та опір цим змінам. Як відмічає Джеймс О'Тул (O'Toole, J., 1996) [7], автор книги «Керівництво змінами: аргументи лідерства, ґрунтованого на цінностях», чинять опір усі, особливо ті співробітники, на яких лежить завдання здійснювати значну частину перетворень. І, що найдивовижніше, люди опираються не лише поганим або шкідливим змінам, але й тим, які дійсно відповідають і їхнім власним інтересам. Як стверджує Майкл Хаммер, цей таємничий опір складає «найбільш різьчучу, дратівливу і сумну частину змін». Манфред Ф. Р. Кетс де Вріес у своїй книзі «Життя і смерть в управлінській круговерті» (1995) [8], стверджує, що «зміни... спускають з ланцюга величезну кількість страхів: страх невідомого, страх втратити свободу, страх втратити владу і посадові повноваження та й, нарешті, побоювання втратити комфортні умови праці та гроші».

Як бачимо, головними причинами опору змінам є: загроза особистим інтересам, невизначеність і відмінності у поглядах і цілях. Найефективнішими способами подолання опору є:

1. Освіта і консультування. Менеджери мають довести своє розуміння вигод і завдань перетворень до всіх співробітників, яких зачеплять ці зміни. Добитися виконання цього завдання дозволяють програми навчання, особисті консультації, збори груп і поширення інформації.

2. Участь і залучення. Можливі супротивники змін повинні залучатися до їх планування і реалізації. Це сприятиме зменшенню їхніх переживань щодо наслідків перетворень. Почуття причетності (особистої участі в подіях і вкладу в досягнення позитивних результатів) сприяє зниженню опору. Очевидно, що

співробітники більш охоче використовуватимуть "свій" продукт, щоб він собою не представляв. Адже люди не чинять опір власним ідеям.

3. Допомога і підтримка. Часто співробітники потребують поради, які б допомогли здолати острах і занепокоєння, викликані змінами.

4. Переговори та угоди. Мета переговорів – обмін думками для досягнення взаємоприйняттого компромісу. Можливо, відповідно до потреб та інтересів потенційних супротивників перетворень виникне необхідність у внесенні коректив у плани змін.

Запропоновані методи можуть використовуватися у будь-якій комбінації залежно від обставин.

Висновки. Управління особистісним стресом – одна з найважливіших навичок лідера. Знання природи, моделі стресу, стратегій подолання стресів і реакцій на стрес дозволяє формувати стійкість до стресів та ефективніше здійснювати керівництво організацією.

Необхідно розуміти причини конфліктів (боротьба за ресурси, невизначеність завдань, індивідуальні відмінності людей, психологічна несумісність), знати типи конфліктів (конфлікт відносин, пов'язаний із завданням або процесом), вміти діагностувати тип конфлікту, вибрати оптимальну стратегію управління конфліктом та вміти трансформувати конфлікт відносин у конфлікт, пов'язаний із завданням або процесом.

Основною перешкодою на шляху організаційних змін та організаційного розвитку є опір змінам з боку працівників, причинами якого є такі фактори як: загроза особистим інтересам, невизначеність, відмінність у поглядах і цілях. Вагомими способами подолання опору є навчання і консультування, участь і залучення, допомога й підтримка, переговори та угоди.

Література:

1. Левін К. Вирішення соціальних конфліктів. 2000. 407 с.
2. Хекман Дж., Олджем Г. Р. Теорія характеристик праці. 2012. 562 с.
3. Jehn K. A. Mukimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. Administrative Science Quarterly. 1995. № 40. С. 256-282.

4. Jehn K. A., Mannix E. A. Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*. 2001. № 44(2). С. 238-251.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. 2001. 320 с.
6. Covey S. R. *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Fireside, 1990. 420 p.
7. O'Toole I. *Leading Change: The Argument for Values - Based Leadership*. New York: Ballantine, 1996. 187 p.
8. Кетс де Вриес Манфред. Містика лідерства. Розвиток емоційного інтелекту. 2011. 276 с.
9. Koliada S. *Leadership: The seven laws of personal efficiency*. Dnipro, 2017. 64 p.
10. Mintzberg H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 1994. Vol. 62. P. 107-114.

References:

1. Levyn, K. (2000). Razresheniye sotsyal'nykh konfliktov. *Rech* [in Ukrainian].
2. Khekman, Dzh. & Oldkhem H. R. (2012). *Teoriya kharakterystyk raboty* [in Ukrainian].
3. Jehn, K. A. (1995). Mukimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282 [in English].
4. Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 238-251 [in English].
5. Kameron, K. & Kuynn, R. (2001). Dyahnostyka y yzmeneniye orhanyzatsyonnoj kul'tury [in Russ.].
6. Covey, S. R. (1990). *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Fireside [in English].
7. O'Toole, I. (1996). *Leading Change: The Argument for Values - Based Leadership*. New York: Ballantine [in English].
8. Kets de Vryes Manfred. (2011). *Mystyka lyderstva. Razvytye emotsyonal'noho intellekta* [in Ukrainian].
9. Koliada, S. (2017). *Leadership: The seven laws of personal efficiency*. Dnipro [in Ukrainian].
10. Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 62, 107-114 [in English].



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License