**Тема: Управление конфликтами и стрессами**

*Взаимодействие людей в организации может быть как кооперативным (объединение человеческих усилий), так и конфликтным.*

*Сегодняшние исследователи отмечают разнообразие конфликтов, их не только негативные, но и позитивные последствия.*

Задача менеджера - решая конфликт, извлечь пользу для дела, для этого необходимо знать природу конфликта в организации, его причины, законности его протекания, типы, последствия, методы разрешения.

Конфликт - (от лат. conflictus - столкновение) противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания ли противоположности интересов, отсутствия согласия между двумя или более сторонами.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая:

* противоположные позиции сторон по какому-то вопросу;
* противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах;
* несовпадение интересов, желаний.

Следовательно, конфликт может возникнуть при условии, когда инцидент, будучи поводом, инициирует конфликтную ситуацию!

**Конструктивные и деструктивные конфликты.**

Конфликт может быть **функциональным (конструктивным)**, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, так как стимулируют развитие организации, способствуют предотвращению застоя, вскрывают источник разногласий и тем самым позволяют его устранить, сплачивают людей перед лицом внешних проблем и трудностей, позволяют приобрести опыт сотрудничества при решении спорных вопросов.

**Деструктивные (дисфункциональные),** снижают производительность труда, личную удовлетворённость и ликвидируют сотрудничество между членами коллектива.

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

**Типы конфликтов**

1. Внутриличностный конфликт
2. Межличностный конфликт
3. Конфликт между личностью и группой
4. Межгрупповой конфликт

В теории менеджмента исследованы несколько типов конфликтов:

**1. Внутриличностный конфликт** - возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования.

*Например, заведующий секцией может потребовать, чтобы продавец все время находился на рабочем месте и «работая» с покупателями. Позже заведующий уже выражает недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и не занимается подсортировкой товара.*

*Например, подчиненный планировал в субботу, в свой выходной, какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил, что он в связи с производственной необходимостью должен в субботу работать.*

*Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку*.

**2. Межличностный конфликт** - самый распространённый тип конфликта, чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.д. Каждый, считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю.

**3. Конфликт между личностью и группой.**

Между личностью и группой появляется конфликт, если эта личность займёт позицию, отличающуюся от позиции группы (между руководителем и группой).

**4. Межгрупповой конфликт.**

Как известно, состоят из множества как формальных, так и неформальных

групп. Между ними могут возникнуть конфликты.

Ярким примером является конфликт между профсоюзом и администрацией.

**Причины конфликтов**

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения.

Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать:

**Способы управления конфликтами**

*Одна из сложнейших в практическом отношении задач, которая стоит перед руководителем, - разрешение конфликта.*

Разрешение конфликта возможно на двух уровнях:

> **частичное**, когда исключается только конфликтное поведение, но не устраняются глубинные психологические причины, внутренние побуждения к конфликту;

Например, обычно, вводя административные запреты и санкции, руководитель добивается лишь частичного разрешения конфликта.

> **полное**, когда конфликт разрешается и на уровне реального поведения, и  
на психологическом (эмоциональном) уровне.

.Все способы можно разделить на две категории: **структурные и межличностные**.

**К структурным относятся:**

- разъяснение требований к работе.

*Руководитель разъясняет, каких результатов ждут от каждого сотрудника и каждого подразделения;*

- координационные и интеграционные механизмы.

*Установление иерархии полномочий, что упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации;*

- общеорганизационные комплексные цели.

*Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп;*

- структура системы вознаграждений.

*Она должна быть такой, чтобы прежде всего поощрялись люди, вносящие свой вклад в достижение организационных комплексных целей, помогающие другим группам организации. Вознаграждения могут быть в форме премий, благодарности, признания или повышения по службе.*

**Из межличностных стилей разрешения конфликтов выделяют:**

- уклонение - в этом случае человек стремится выйти из конфликтной ситуации, не решая её, не вступает в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

- сглаживание - при таком стиле человек убеждён, что нет необходимости раздражаться, апеллирует к потребности в солидарности.

- принуждение - превалирует попытки заставить применять свою точку зрения любой ценой, используя для этого власть, путём принуждения.

- компромисс - этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени.

Использование компромисса на ранней стадии конфликта, может сократить поиск альтернатив, что может повысить вероятность принятия неверного решения.

**Стресс: понятие, природа и причины**

В современном обществе человек испытывает все большее психоэмоциональное напряжение из-за возрастающих сложностей социальной жизни.

**Стресс** (от лат. stress - напряжение) - состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием неблагоприятных факторов.

**Принципиальная схема стресса:**

**Типичные симптомы стресса:**

* нервность и напряжение;
* хроническое переживание;
* неспособность к отдыху;
* чрезмерное употребление алкоголя или курение;
* проблемы со сном;
* чувство неспособности справится с чем-либо;
* эмоциональная неустойчивость;
* проблемы со здоровьем;
* впечатлительность и лёгкая ранимость.

**Причины стресса**

Существуют различные теории относительно причин стресса. Основной причиной стресса являются перемены, нарушающие баланс, который мы поддерживаем в своём окружении.

Стресс может быть как организационными факторами, так и событиями личной жизни.

**Методы борьбы со стрессом**

Как психологическое явление стресс поддаётся управляющим воздействиям. Большинство стрессов в жизни человека инициируется им самим. Древний философ Эпиктет говорил, что «людей расстраивают не события, а то, как они на них смотрят».

Одним из средств избежать стресса является уход от стрессовой ситуации.

Это достигается путём отдыха - активной деятельности, исключающей мысль о причине стресса, поэтому рыбалка, плавание, прогулки по лесу, рисование, вязание и др. - противострессовые мероприятия.

*Выход из стрессового состояния у одних людей происходит быстрее, у других медленнее.*

**Индивидуальные опросы выявили психологические методы, применяемые мужчинами и женщинами (или их модели поведения) в стрессовых ситуациях, после допущенных ими ошибок,** «разноса» начальника: «Иду и делюсь с теми, кому я доверяю», «Ищу пути исправления ошибок», «успокаиваюсь только с коллегами», «Прихожу и делаю 10-12 приседаний», «У меня философский подход к жизни: всё проходит. Трезво оцениваю ситуацию. Мне становится легче, если ещё и всплакну», «Прихожу домой, включаю музыку. Иногда пою. Или читаю любимые стихи», «Иду в парикмахерскую или покупаю сама себе цветы».

**Вопросы для самопроверки.**

1. Что такое конфликт? Что лежит в его основе?
2. Определите возможные последствия функционального конфликта.
3. Выявите роль дисфункциональных конфликтов
4. Какие типы конфликтов вам известны? Дайте их характеристику. Вспомните один или несколько типов конфликтов из Вашей жизни.
5. Назовите и поясните основные причины конфликтов.
6. Опишите пять основных стилей отношений между людьми, используемые  
   для разрешения конфликта.
7. Назовите и поясните четыре фазы развития конфликта.
8. Как вы понимаете стресс? Какова его сущность?
9. Какие существуют методы снятия стресса?
10. Назовите причины стресса.