

Управление конфликтами и стрессами

Конфликт — это столкновение взглядов, интересов, отсутствие согласия между участниками обмена мнениями. В конфликте каждая из сторон делает все, чтобы была принята только ее точка зрения.

Основными элементами конфликта являются конфликтная ситуация и инцидент.

Конфликтная ситуация предполагает наличие *объекта конфликта* и его *участников* (субъектов конфликта). *Объектом конфликта*, способствующего возникновению и развитию конфликтной ситуации, могут быть власть, ресурсы, слава и т.д. Важным условием существования конфликтной ситуации является неделимость объекта конфликта.

Участники конфликта стремятся достигнуть собственных целей, видя в оппоненте (возражающий, противник в споре) препятствие, которое необходимо преодолеть. Для этого в конечном счете используется конфликт как способ, так или

Итак, имеются объект и участники конфликта, т.е. существует конфликтная ситуация. Но это только необходимые условия существования конфликта. Для того чтобы он произошел, нужно соответствующее действие со стороны оппонентов (столкновение, недоразумение, происшествие), называемое ***инцидентом***.

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

Инцидент может произойти как по инициативе оппонентов, так и независимо от их воли и желания вследствие каких-либо объективных обстоятельств. Таким образом, конфликт состоит в таком преобразовании исходной конфликтной ситуации, при котором одной из конфликтующих сторон удается достичь своей цели и двигаться в избранном направлении.

В деловом общении обычно подчеркивается важность гармоничного развития предприятий и организаций, необходимость активного обмена мнениями в коллективе, а конфликты рассматриваются как негативные явления. При всем этом менеджеру нельзя упускать из виду, что источником всякого развития является противоречие, столкновение разнонаправленных тенденций и сил.

Конфликт, как это ни кажется на первый взгляд парадоксальным, может стать необходимым элементом развития не только отдельного предприятия, но и общества в целом. Полное отсутствие конфликтов внутри организации — условие не только невозможное, но и нежелательное. Руководство должно проявлять активность, должным образом реагировать на изменения внешней среды, идти к новому, отрицая старое.

Поэтому менеджеру нужно не столько опасаться развития конфликтной ситуации, сколько понимать причины ее возникновения и, главное,

Источники и причины конфликтов.

Источниками конфликтов являются сами люди, поскольку среди них наблюдается огромное разнообразие потребностей, точек зрения, привычек, жизненных приоритетов и целей.

Причины конфликтов:

- ограниченность ресурсов;
- взаимозависимость задач;
- различия в целях; различия в представлениях и ценностях;
- различия в манере поведения и жизненном опыте;
- неудовлетворительные коммуникации.

Ограниченность ресурсов. Материальные, трудовые и финансовые ресурсы всегда ограничены. Задачей руководства является оптимальное распределение ограниченных ресурсов между различными структурными подразделениями предприятия. Однако сделать это достаточно трудно, так как критерии распределения обычно достаточно условны. В этой ситуации выделить больше ресурсов какому-то менеджеру, группе или рядовому сотруднику означает обделить других. Таким образом, ограниченность ресурсов и необходимость их распределения неизбежно ведут к различного рода конфликтам.

Взаимозависимость задач. Все организационные системы состоят из взаимозависимых элементов, т.е. работа одного сотрудника или коллектива зависит от работы другого сотрудника или коллектива. Если одно подразделение или отдельный сотрудник работают несоответствующим образом, взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Различия в целях. Обычно в организационных структурах по мере их роста и развития наблюдается процесс специализации, т. е. деятельности в какой-либо узкой сфере. В результате прежние структурные подразделения делятся на более мелкие специализированные единицы. Это увеличивает вероятность конфликтов, которые происходят потому, что такие структуры сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, нежели выполнению целей всей организации.

Различия в представлениях и ценностях. В действительности человек в первую очередь стремится принимать во внимание те обстоятельства, которые благоприятны для его личных потребностей или для коллектива, в котором он трудится. Поэтому имеются многочисленные примеры, когда различия в представлениях и ценностях явились причиной конфликтов. Правило здесь простое: иметь право — не значит делать. Необходимо обязательно учитывать сопутствующие обстоятельства.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Люди существенно отличаются друг от друга. Встречаются люди излишне агрессивные, авторитарные, безразличные по отношению к другим. Именно такие люди чаще провоцируют конфликт. Различия в жизненном опыте, образовании, стаже работы и возрасте увеличивают возможность возникновения конфликта.

Неудовлетворительные коммуникации.

Коммуникации, являясь средством передачи информации, могут стать причиной конфликта. Это наблюдается, например, при семантических барьерах, когда одни и те же слова могут иметь различное значение для разных людей.

Существует четыре основных типа конфликтов:

- ***внутриличностный конфликт*** – связан обычно с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе, стрессами;
- ***межличностный конфликт*** – возникает обычно между людьми с разными чертами характера, разными взглядами и ценностями;
- ***конфликт между личностью и группой*** – возникает, как правило, когда личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы;

Конфликт может выполнять как позитивные, так и негативные функции.

Позитивные функции конфликтов:

- разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
- получение новой информации об оппоненте;
- сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом;
- стимулирование к изменениям и развитию;
- снятие синдрома покорности у подчиненных;
- диагностика возможностей оппонентов.

Негативные функции конфликтов:

- большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте;
- увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- представление о побежденных группах как о врагах;
- чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;
- после завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников
- сложное восстановление деловых отношений.

Существуют две группы методов управления конфликтами – **структурные** и **межличностные**.

Структурные методы управления конфликтами включают:

- **разъяснение требований к работе** – конфликт можно предотвратить, если заранее разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения;
- **координационные и интеграционные механизмы** - включают использование служебной иерархии для пресечения конфликта, создание промежуточных подразделений как средств интеграции;
- **установление общеорганизационных комплексных целей** – направление усилий участников конфликта на достижение общей цели;
- **использование системы вознаграждений** – состоит в том, что люди, которые вносят свой вклад в достижение целей компании, помогают различным подразделениям в достижении общих целей фирмы и стараются решать проблемы комплексно, должны быть вознаграждены, т.е. отмечены премией, благодарностью, признанием или

Межличностные методы разрешения конфликтов включают:

- **уклонение** – попытка уйти от конфликта;
- **сглаживание** – характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не следует усугублять конфликт, обвиняемый просто старается успокоить другую сторону, снять гнев, огорчение, раздражение;
- **капитуляция** – подчинение силе и авторитету оппонента;
- **принуждение** – попытка заставить принять свою точку зрения силой власти;
- **компромисс** – характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенного предела;
- **решение проблемы** – признание различий во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон.

Стресс – состояние напряжения, возникающего у человека под влиянием различных неблагоприятных факторов.

Менеджеру необходимо различать позитивные и негативные стрессы, знать методы снятия стрессов и уметь предупреждать стрессовые ситуации.

Различают четыре основных вида **неверной** реакции на стресс.

Бездействие. Тот, кто совершает эту ошибку, может получать удовольствие от своего состояния, жалуясь окружающим. Эти люди чувствуют себя невинными жертвами, но не хотят ничего предпринимать лично, чтобы изменить ситуацию.

Депрессия. Для ее жертв характерно чувство обреченности. Они теряют самоуважение, становятся беспомощными, самоустраиваются от реальной жизни. Находясь в подавленном, угнетенном состоянии, люди испытывают постоянную усталость, обвиняют во всем происходящем себя.

Отрицание. Человек старается не терять бодрости, делая вид, что все хорошо и унывать нет причины. Не признавая серьезности положения, такие люди часто превращают эмоциональные проблемы в физические симптомы.

Возмущение. Негодующие по причине стресса люди обвиняют во всем происходящем других. Они не желают принимать на себя никакой ответственности.

Стресс — это необходимое условие жизни, и полное его устранение столь же нереально, сколь и вредно. Хотя устойчивость человека к стрессовым нагрузкам высока, она, однако, далеко не безгранична. Поэтому актуальной проблемой менеджера является регулирование уровня допустимых физических и эмоциональных нагрузок в коллективе.

Особого внимания заслуживает проблема аврала в работе, способствующего возникновению стресса.

Аврал (от англ. over — наверх и all — все) — мобилизация коллектива сотрудников на выполнение срочной работы. Это — не что иное, как фактор, высвобождающий скрытые ресурсы человека. При аврале человек ставится в такие условия, при которых он не может что-либо не сделать.

Именно в этой обстановке проявляются потенциальные физические и интеллектуальные возможности человека. Впрочем, перенапряжение далеко не всегда способствует качественной работе. И дело здесь не только в обычной усталости; далеко не все люди приспособлены для работы в экстремальных условиях.

