

Уважаемые студенты!

Задание:

1. Прочтите приведенный ниже конспект лекции.
2. Напишите конспект лекции в тетрадь объемом не менее 8 страниц рукописного текста.
3. Ответьте письменно на контрольные вопросы.
4. Письменный отчет конспекта лекции и ответов на вопросы в виде фото предоставьте преподавателю на e-mail (irina.osiphuk@mail.ru).

С уважением Осипчук Ирина Николаевна

!!! Если возникнут вопросы, обращаться по телефону 0721488209 (вацап).

Лекция

Тема: Управление конфликтами и стрессами

Содержание

1. Сущность и классификация конфликтов. Конфликты в коллективе и пути их преодоления. Причины и виды конфликтов. Методы управления конфликтами. Последствия конфликтов.

2. Природа и причина стрессов. Взаимосвязь конфликта и стресса. Методы снятия стресса.

1. Сущность и классификация конфликтов. Конфликты в коллективе и пути их преодоления. Причины и виды конфликтов. Методы управления конфликтами. Последствия конфликтов

Сущность и классификация конфликтов.

В теории под конфликтом понимают столкновение (обострение противоречий) противоположных взглядов и позиций, несовпадающих интересов, действий, лидеров, социальных групп, институтов и организаций, социально-экономических и политических систем.

Данное определение показывает, что конфликты различаются по уровням и субъектам участников. Обобщая, можно сказать, что конфликт представляет собой специфический тип социальных взаимоотношений, определяемый взаимодействием интересов, несовпадением условий удовлетворения потребностей людей. В этой связи конфликтологию еще можно определить как науку о закономерностях возникновения, развития и разрешения конфликтов, т.е. науку о согласовании и урегулировании

различных социальных интересов в организациях. Интересы – это отношения, возникающие по поводу осуществления власти в организациях, устройства и функционирования управленческой системы в целом; а также ее отдельных частей.

В основе классификации лежит объект конфликта:

1. Экономические конфликты, основанные на различиях экономических интересов. Отчуждение от собственности и результатов труда, всевозможные противоречия в организации труда, производства и распределения материальных благ являются предпосылкой возникновения и развития экономических конфликтов. Они делятся на две большие группы: внутри страны (забастовки, стачки, требования индексации цен и зарплаты, конфликты между производителями и потребителями продукции и др.) и международные («таможенные войны», эмбарго, проблемы по поводу выплаты долгов, борьба за сферы экономического влияния и т.д.).

В самой объективной природе рыночной экономики заложен механизм конкуренции, которая является причиной внутренних и внешних экономических конфликтов.

2. Социальные конфликты, основанные на несовпадении интересов различных социальных страт и организаций, занимают важное место в общественной жизни. Конфликты являются социальными, т. к. происходят в конкретных организациях (внутриличностные, межличностные, межгрупповые, личность – группа).

Причинами конфликтов в организациях могут быть: борьба против антиобщественного поведения отдельных членов коллектива, противопоставление себя его правилам, нормам и традициям, недостатки в организации труда, личные антипатии, бюрократизм, противоречия между носителями нового и передового и консерваторами и т.д. Важными причинами могут быть и социально-психологические склонности людей к конфликтам или к их упреждению, завышенные личные и групповые притязания, а так же влияние социальной среды. Конфликты проявляются в организациях в следующих видах: между первичным коллективом или личностью работника и службами предприятия, между работодателем и работником, межличностные и другие. Производственные конфликты могут иметь и политическую, и экономическую подоплеку, и психологическую, и культурно-нравственную, и иную основу.

3. Политические конфликты, которые возникают в процессе разработки, принятия и осуществления властных решений. Главная причина

возникновения политических конфликтов состоит в отчуждении народа от возможности влиять на власть. Несовпадение политических интересов и противоречия в политической сфере жизни общества являются предпосылками возникновения конфликтов. Социальная, экономическая, психологическая нестабильность в организациях проецируется на политику и является условиями кризисных ситуаций.

Конфликты обычно вызываются несоответствием желаемого и фактически сложившегося положения: по своей сути они отражают противоречие между уровнем притязаний и возможностями их достижения. Конфликты должны сниматься мирно. Политические деятели призваны ощущать свою ответственность за судьбу страны и не ставить свои амбиции выше интересов социальных организаций.

4. Конфликты в духовной сфере. Предпосылками данного типа конфликтов является: множество целей, интересов и ценностных ориентаций, неадекватное отражение в общественном сознании реальных процессов, проявление эгоистической антиобщественной психологии, заидеологизированность мышления, отсутствие глубоких демократических традиций и высокой политической культуры, нетерпимость к инакомыслию и не восприятие плюрализма мнений.

Причины конфликтов

Конфликты никогда не возникают на пустом месте, и всегда главной причиной их возникновения является столкновение интересов между личностями. То есть существует два или более человека, которые имеют разную точку зрения, позицию относительно чего-либо. Вследствие этого возникает разногласие, которое ведет к конфликту.

Столкновение интересов – очень распространенный вид конфликтов, который возникает из-за расхожести во мнении, взглядов, позиций. Давайте рассмотрим примеры такого вида конфликта.

Следующий вид конфликта – это соперничество. Такой вид конфликта возникает тогда, когда на одно место, звание, претендует двое или более людей.

Виды конфликтов.

Существует несколько видов конфликтов: внутриличностные, межличностные и межгрупповые конфликты.

Внутриличностный конфликт возникает тогда, когда возникает противоречие и столкновение почти равных по силе, но противоположно

направленных интересов, потребностей и мотивов человека. В этом виде конфликта всегда присутствуют сильные эмоциональные переживания.

Например, человеку на работе предъявляют претензии по поводу его плохой работы и выдвигают требования улучшить эффективность своего труда в следующем месяце. Этот же работник утверждает, что он выкладывается на максимум и начинает спорить со своим руководителем.

Межличностный конфликт в основном возникает в организациях между руководителями и сотрудниками. В большинстве случаев это происходит из-за разногласия на предприятии рабочего процесса. Например, один сотрудник не выполнил свою часть работы, который будет влиять на результаты общего дела. В этом случае конфликт заденет не только руководителя, но и весь персонал. Другой пример, это когда сотрудник не принимает устои и нормы коллектива. В таком случае вероятность возникновения конфликта тоже высока.

Очень часто межличностные конфликты возникают при смене руководства. А возникают они из-за того, что происходят изменения в стиле и методе управления сотрудниками. Предыдущий руководитель был более гуманным в своих требованиях, а нынешний придерживается к авторитарному стилю. Это не вписывается в укрепившиеся отношения между работниками и руководителем. При отвержении новых условий, которое установило «новое» начальство обязательно возникает конфликт.

Межгрупповой конфликт это конфликт между формальными и неформальными организациями, партиями, религиями. Межгрупповые конфликты объединяют людей одной группы, но как только конфликт исчезает, сплоченность тоже может исчезнуть.

Методы управления конфликтами

Любая управленческая деятельность является целенаправленным влиянием на объект и субъект управления с последовательным преодолением расхождений в ходе реализации производственных задач. Это преодоление, в частности, может быть связано как с нефункциональными конфликтами, которые нередко являются бедствием допущенных управленческих ошибок, так и с конфликтами, спровоцированными с целью стимулирования творческой активности и инноваций, ускорения процесса изменений. В последнем случае может возникнуть необходимость усиления напряженности, но при этом не следует допускать выхода конфликта за пределы оптимального уровня. Иначе есть опасность дезорганизовать работу организации. Следует, однако, помнить, что отсутствие функционально

позитивных конфликтов может породить в организации самодовольство, самоуспокоенность.

Важно сосредоточить внимание на управлении теми конфликтами, в которые руководство организации втягивается в силу складывающихся обстоятельств, ошибок управленцев или сбоев в работе. Такого рода конфликты должны разрешиться с минимальными потерями для организации.

Управление конфликтами — это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Существует ряд методов управления конфликтами, которые по признаку поведения конфликтующих сторон можно разделить на несколько групп: внутриличностные, структурные, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Часто используется метод передачи другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение (так называемый способ «Я-высказывание»). Этот метод позволяет человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента в противника. «Я-высказывание» особенно эффективно, когда человек рассержен, недоволен. Оно позволяет высказать свое мнение о создавшейся ситуации, выразить принципиальные положения. Такой метод особенно полезен, когда человек желает передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел в атаку.

Структурные методы воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т.п. К таким методам относят: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, разработку или уточнение общеорганизационных целей, создание обоснованных систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять, в чем состоят его обязанности, ответственность,

права. Метод реализуется посредством разработки соответствующих должностных инструкций, положений, документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности.

Использование координационных механизмов заключается в задействовании структурных подразделений организации или должностных лиц, которые при необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь устранить причины спора между конфликтующими сторонами. Один из самых распространенных механизмов — это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если сотрудники имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя.

Разработка или уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей.

Создание обоснованных систем вознаграждения также может быть использовано для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение позитивно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов.

Межличностные методы предполагают выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб своих интересов. Наряду с хорошо известными стилями конфликтного поведения, к которым относятся приспособление (уступчивость), уклонение, противоборство, сотрудничество и компромисс, следует обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

Принуждение означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что не будут учтены какие-то важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Подобный стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодой и более образованной части персонала.

Решение проблемы означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не стремится добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант преодоления конфликтной ситуации. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того как проблема определена, выявите решения, которые приемлемы для обеих конфликтующих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не наличных качествах другой конфликтующей стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

Переговоры выполняют определенные функции, охватывая многие аспекты деятельности работников. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для противоборствующих сторон решений. Переговоры возможны при условии: взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте; отсутствия, существенного различия в полномочиях участников конфликта; глубины развития конфликта, позволяющей вести переговоры; участия в переговорах сторон, обладающих реальными полномочиями.

Ответные агрессивные действия - методы, являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции силы, в том: числе с использованием грубой силы, насилия. Однако бывают ситуации; когда разрешение конфликта возможно только данными методами.

От эффективности управления конфликтом зависит многое в деятельности организации: масштаб дисфункциональных последствий, устранение или сохранение причин конфликта, возможность последующих столкновений и пр. Для этого у руководства организации есть принципиальное преимущество, обеспечивающее ему стратегическое лидерство в конфликте и

его разрешении: право вырабатывать цели, способы и методы их достижения, обеспечивать их реализацию, анализ результатов.

Методы управления конфликтами подразделяются также по признаку принадлежности к направлению управления конфликтами. Практика показывает, что сложилось три направления управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов.

Начнем с одноименного первому направлению метода ухода от конфликта. Преимущество такого метода состоит в том, что решение принимается, как правило, оперативно. Этот метод применяется в случае ненужности данного конфликта, когда он не подходит к ситуации, сложившейся в организации, или очень высоки издержки возможного конфликта.

Разновидностью метода ухода от конфликта является метод бездействия. При этом методе развитие событий отдается на откуп времени, все происходит стихийно. Бездействие оправдано в условиях полной неопределенности, когда невозможно предвидеть варианты развития событий, предсказать последствия.

Следующая разновидность этого метода — уступки, или приспособление. В этом случае администрация идет на уступки за счет уменьшения собственных требований. Этот метод используется, когда администрация обнаруживает свою неправоту, когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для вас; в случае необходимости минимизации потерь, когда превосходство явно на другой стороне и вы проигрываете, когда гармония и стабильность особенно важны.

Сюда же можно отнести метод сглаживания, который используется в организациях, ориентированных на коллективные методы трудового процесса. Данный подход основан на убеждении, что различия между сталкивающимися сторонами не очень значительны. Напротив, подчеркиваются общие интересы. Различия преуменьшаются, общие черты — акцентируются. «Мы одна дружно действующая команда и не следует раскачивать лодку». Довольно часто в таких случаях реальная проблема уходит на второй план.

Подавление конфликта, в свою очередь, предполагает использование различных методов. Например, метод скрытых действий применяется в случаях, когда стечение экономических, политических, социальных или

психологических обстоятельств делает невозможным открытый конфликт; отсутствует желание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа; невозможно по тем или иным причинам вовлечение противоположной стороны в активное противодействие; дисбаланс сил, отсутствие паритета в ресурсах сталкивающихся сторон подвергает более слабую сторону повышенному риску или вызывает излишние издержки.

Применяемые в этих случаях приемы включают как «джентльменские», так и далекие от них формы воздействия на противоположную сторону. Здесь могут иметь место и кулуарные переговоры, и политика «разделяй и властвуй», и подкуп. Нередки проявления прямого обмана, создания различного рода дополнительных препятствий в форме скрытого или открытого сопротивления «секретным действиям», провоцирования актов саботажа, распространения среди работников негативных настроений по отношению к руководству и т.п.

Может оказаться эффективным метод быстрого решения. Суть его в том, что решение по проблеме, вызвавшей конфликт, принимается в самые короткие взаимного желания конфликтующих сторон участвовать в поиске более приемлемых вариантов соглашений; когда конфликтная ситуация не является остро противостоящей интересам сторон; уверенности сторон в том, что скорое решение резко снижает издержки по сравнению с другими сценариями конфликта.

Для управления конфликтом наиболее рациональным и оправданным является использование всего комплекса методов воздействия на конфликтную ситуацию и поведение участников конфликта.

Неумение разрядить конфликтную ситуацию, понять ошибки и просчеты может стать причиной постоянной напряженности. Нужно помнить, что конфликтом надлежит умело управлять до того, как он станет настолько сильным, что приобретет деструктивные свойства. Основная причина конфликта в том, что люди зависят друг от друга, каждому нужны сочувствие и понимание, расположение и поддержка другого, нужно, чтобы кто-то разделял его убеждения. Конфликт — это сигнал того, что произошло что-то неладное в коммуникациях между людьми либо появились какие-то существенные разногласия.

У многих людей нет специальных навыков управления конфликтами, им нужны рекомендации и соответствующая практика. В порядке основных рекомендаций относительно поведения в конфликтных условиях можно указать на такие ориентиры, как умение отличить главное от второстепенного.

Казалось бы, чего проще, но жизнь показывает, что сделать это довольно сложно. Практически ничего, кроме интуиции, не может человеку помочь. Но если регулярно анализировать конфликтные ситуации, мотивы своего поведения, если пытаться понять, что действительно «вопрос жизни и смерти», а что просто собственные амбиции, и научиться отбрасывать несущественное, то можно следовать совету Д. Карнеги: «Не позволяйте себе расстраиваться из-за пустяков, которые следует презирать и забыть. Помните, что жизнь слишком коротка, чтобы растрчивать ее на пустяки». Умение отличить главное от второстепенного должно помочь каждому найти правильную линию поведения в конфликтах:

- внутреннее спокойствие. Это такой принцип отношения к жизни, который не исключает энергичности и активности человека. Наоборот, он позволяет стать еще более деятельным, чутко реагировать на малейшие оттенки событий и проблем, не теряя самообладания даже в критические моменты. Внутреннее спокойствие — своего рода защита от всех неприятных жизненных ситуаций, оно позволяет человеку выбрать подходящую форму поведения;

- эмоциональная зрелость и устойчивость — по сути возможность и готовность к достойным поступкам в любых жизненных ситуациях;

- знание меры воздействия на события, означающее способность остановить себя и не «давить» или, наоборот, ускорить событие для того, чтобы «владеть ситуацией» и уметь адекватно реагировать на нее;

- умение подходить к проблеме с различных точек зрения, обусловленное тем, что одно и то же событие можно оценить по-разному, в зависимости от занятой позиции. Если рассматривать конфликт с позиции своего «Я», будет одна оценка, а если попытаться посмотреть на эту же ситуацию с позиции своего оппонента — возможно, все покажется иным. Важно уметь оценивать, сопоставлять, соединять разные позиции;

- готовность к любым неожиданностям, отсутствие (или сдерживание) предвзятой линии поведения позволяют быстрее перестроиться, своевременно и адекватно отреагировать на изменение ситуации;

- восприятие действительности такой, какая она есть, а не такой, какой человеку хотелось бы видеть ее. Этот принцип тесно связан с предыдущим, следование ему способствует сохранению психической устойчивости даже в тех случаях, когда все кажется лишенным внутренней логики и смысла;

- стремление к выходу за рамки проблемной ситуации. Как правило, все «неразрешимые» ситуации в конечном счете разрешимы, безвыходных ситуаций не бывает;

- наблюдательность, необходимая не только для оценки окружающих и их поступков. Многие ненужные реакции, эмоции и действия отпадут, если научиться беспристрастно наблюдать за собой. Человеку, умеющему объективно оценить свои желания, побуждения, мотивы как бы со стороны, гораздо легче управлять своим поведением, особенно в критических ситуациях;

- дальновидность как способность не только понимать внутреннюю логику событий, но и видеть перспективу их развития. Знание «что к чему приведет» предохраняет от ошибок и неправильной линии поведения, предотвращает формирование конфликтной ситуации;

- стремление понять других, их помыслы и поступки. В одних случаях это означает примириться с ними, в других — правильно определить свою линию поведения. Многие недоразумения в повседневной жизни случаются только потому, что не все люди умеют или же не дают себе труда сознательно поставить себя на место других. Способность понять (пусть даже не принимая) противоположную точку зрения помогает предвидеть поведение людей в той или иной ситуации;

- умение извлекать опыт из всего происходящего, т.е. «учиться на ошибках», причем не только на своих. Такое умение — учитывать причины прошлых ошибок и неудач — помогает избегать новых.

Последствия конфликта могут быть функциональными (позитивными, полезными для организации, отдельного трудового коллектива, работника) и дисфункциональными – негативными и даже разрушительными (падает производительность труда, нарушаются устоявшиеся деловые связи, снижается личная удовлетворенность работой и т.д.).

2. Природа и причина стрессов. Взаимосвязь конфликта и стресса. Методы снятия стресса

Природа и причина стрессов.

Стресс (от англ, stress — «туго натянуть») — это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. Даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и

характеристики работы, которые вызывают стресс. К примеру, руководитель испытывает стресс, так как у него не хватает времени для выполнения всего объема запланированных работ. Возникает чувство беспокойства (стресс), когда ситуация выходит из-под контроля. Стоит проблема и нет альтернативы для ее решения, но ее надо срочно решить. Это тоже стресс.

Стресс — обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием и т.п.). Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы для индивидов и организаций. В этой связи важно научиться различать допустимую степень стресса и слишком большой стресс. Нулевой стресс невозможен.

Тот стресс, который имеет отношение к руководителям, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим.

Физиологические признаки стресса — язва, болезнь сердца, астма и т.п.

Психологические проявления — раздражительность, потеря аппетита, депрессия. Снижая эффективность и благополучие индивида, чрезмерный стресс дорого обходится организациям.

Существуют различные теории относительно причин стресса. Основной причиной стресса являются перемены. Любая перемена, даже позитивная, нарушает баланс; который мы поддерживаем в своем окружении. В связи с этим отдельные сотрудники настолько оказываются в стрессовой ситуации, что вынуждены даже оставить работу.

Если личность находится в состоянии крайнего стресса, то она будет реагировать на ситуацию по признаку «битва или бегство». Синдром «бегства» проявляется тогда, когда человек пытается уйти от угрожающей ситуации. Реакция «битвы» позволяет приспособиться к новой окружающей среде.

Когда менеджер признал, что стресс существует, он должен начать работать над тем, чтобы устранить факторы, которые делают стресс чрезмерным, поэтому важно разобраться с симптомами стресса.

По мере того как менеджеры учатся справляться с собственной напряженностью, они одновременно должны решать и насущные проблемы своих подчиненных, максимально уменьшая возможность влияния стрессовых симптомов.

Конечно, разные личности будут по-разному реагировать на каждую ситуацию. Поэтому менеджеры должны попытаться так спроектировать

рабочее место, чтобы по возможности исключить источники стресса. Все, что может сделать менеджер для снижения стресса, принесет пользу как ему, так и организации.

Как видно, стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или событиями личной жизни индивида.

Организационные факторы. Широко распространенной причиной стресса в организациях является перегрузка, т.е. работнику поручено непомерное количество заданий. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь.

Факторы, вызывающие стресс: *организационные*:

1. Перегрузка
2. Конфликт ролей
3. Неопределенность ролей
4. Неинтересная работа

Личностные факторы:

1. Уход на пенсию
2. Свадьба (развод)
3. Привлечение по суду
4. Увольнение с работы
5. Наказание (выговор)
6. Смерть близкого человека
7. Переход на другую работу
8. Потеря вложенных в банк средств и т.п.

Неопределенность ролей возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны.

Неинтересная работа — четвертый фактор стресса. Т.е. люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям.

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате плохих физических условий (температурный режим, недостаток освещения, чрезмерный шум и т.п.).

Чтобы управлять другими и при этом достигать высокой производительности труда и низкого уровня стресса, необходимо:

1) оценивать способности, потребности и склонности Ваших работников и попытаться выбрать для них соответствующий объем и тип работы;

2) разрешать работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если нужно, чтобы они выполнили именно это задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе;

3) четко описывать конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использовать двустороннюю коммуникацию;

4) использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации;

5) обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;

б) выступать в роли наставника по отношению к подчиненным

Взаимосвязь конфликтных ситуаций и стрессовых состояний.

Влияние обстоятельств, в том числе и конфликтных ситуаций, порождает у человека определенные эмоции - изменения в его нервной системе, субъективные реакции на воздействие тех или иных раздражителей. Хорошо, если эмоции имеют положительную направленность - тогда они становятся фактором, способствующим мобилизации духовных и физических сил человека, помогающим преодолевать препятствия на пути к цели; плохо, если эмоции отрицательны - тогда они угнетают человека, ослабляют его энергию и волю, заставляют пасовать перед сложными жизненными реалиями.

Внутренний дискомфорт часто становится причиной так называемого трудного состояния - невроза. Эта болезнь, в свою очередь, служит чем-то вроде зеркала, отражающего психологически неразрешимые для данного человека жизненные ситуации и конфликты, блокировку реализации личностного потенциала.

В повседневной жизни приходится сталкиваться с различными формами невротических состояний. Наиболее значимыми среди них специалисты называют: невроз привязчивости, характерный поиском одобрения и любви любой ценой; невроз власти - погоню за престижем и обладанием властными полномочиями; невроз покорности, схожий с безусловным конформизмом; невроизоляцию, означающую избегание общества. Эти и другие невротические проявления чреваты риском самоотчуждения человека.

Любой невроз является прямым следствием эмоционального перенапряжения. Вовсе неслучайным, предстает тот неприятный факт, что в настоящее время фрустрацией и неврозами в ряде регионов Российской Федерации поражено примерно $\frac{3}{4}$ населения.

Установлено, что большая часть (до 70%) болезненных отклонений от нормы профессиональны по своему происхождению, т.е. так или иначе

связаны с помехами в трудовой деятельности, столкновениями на работе, нестыковками в деловых отношениях. Нередко к ним приводят конфликты: во-первых, между индивидуальными потребностями и установлениями социальной среды; во-вторых, между уровнем притязаний и планкой реально достигнутого; в-третьих, между степенью желаний и пределами возможного. По преимуществу речь идет о существенном разрыве между эгоистическими, субъективными претензиями и объективной невозможностью их удовлетворения.

Очевидно, что в основе неврозов лежит нерационально и непродуктивно разрешаемое противоречие между личностью и значимыми для нее сторонами действительности.

Если брать во внимание более частные причины всеобщей невротизации, несомненного роста нервно-психических заболеваний в сегодняшней России, то к ним придется отнести также резкое снижение доходов значительной части семей, как в городах, так и на селе; реальную угрозу безработицы из-за сокращения количества рабочих мест и закрытия ряда предприятий; низкий уровень оплаты труда и длительные задержки с выплатой заработной платы, пенсий, пособий; потерю крупной суммы денег вследствие мошенничества со стороны некоторых коммерческих банков и финансовых компаний; случайный переизбыток денежных средств в руках изворотливого дельца, ставшего в одночасье безмерно богатым.

Среди трудных состояний самое широкое распространение получил стресс - нервное перевозбуждение, возникающее в результате не разрешения противоречий между природной, социальной и духовной сущностями личности, взрыв внутреннего противоборства эмоций и мнений, чувства и разума, реакция на раздражители, которые превышают некий критический уровень и нарушают равновесие во внутренней среде организма. Адаптационный синдром, т.е. сочетание симптомов, обусловленных такими обстоятельствами, начинается с нарастания у человека чувства тревоги, переходит в реакцию на угрожающее состояние и побуждает организм к саморегуляции перед фактом опасного воздействия на него.

Основная причина большого распространения стрессов, как это ни парадоксально, связана, с ускорением научно-технического прогресса, в частности, с тем, что физиологические возможности человека не успевают за радикальным изменением образа жизни, стремительным вторжением в нее новых видов энергии и материалов, средств передвижения и связи, за

нарастающим валом разнообразной информации, внедрением в быт сложной микроэлектронной техники и т.д.

Люди не могут столь же быстро приспособиться к новым условиям и возможностям, надежно защитить себя от нежелательных последствий практического применения научно-технических достижений.

Среди общих факторов стрессового риска значатся нарастающая сутолока повседневной жизни, информационные перегрузки, издержки урбанизации, малоподвижность людей и недостаток потребляемых ими натуральных, экологически чистых продуктов питания, хроническое недосыпание (особенно в рабочие дни недели), подмена живого общения длительным «диалогом» с компьютером. Но стресс - следствие не только отставания механизма адаптации человека от темпов изменения социокультурных, экологических, экономических и иных условий его жизни; он определяется также направленностью этих изменений, в особенности навязыванием людям извне разного рода искусственных ограничений, примитивного, чуждого им и унижающего человеческое достоинство способа существования, которые постоянно порождают психофизическое переутомление, разочарование и чувство безысходности, а вслед за ними и агрессивность в поведении, индивидуальный или массовый протест.

Существенным фактором стрессовых состояний и рисков является реакция работников на конфликтные ситуации по месту своей занятости. Можно с полным основанием утверждать, что стрессы непременно сопровождают организационные и социально-трудовые конфликты. Столь же естественно их возникновение в результате эмоциональных срывов в межличностных отношениях, вызываемых бестактностью и грубостью сослуживцев, в первую очередь руководителей, лицемерием и обманом со стороны людей с нечистой совестью. Любое состояние борьбы с чем-то уже есть стресс.

Каждому надо быть осведомленным о механизмах возникновения и снятия стрессового недуга, меньше сомневаться в себе, доверять собственной интуиции. Не будет лишним знать, кто и как реагирует на стрессовые состояния. Например, у женщин реакция на неблагоприятные обстоятельства более четко выражена, а потому приспособление к стрессам и конфликтным ситуациям совершеннее, чему, в частности, помогают свойственные им дружелюбие, уступчивость, интуиция. Мужчины же реагируют на стресс сдержаннее, для них в большей мере необходимы уверенность в себе, расчет на силу, осознанное предвидение вместо неясного предчувствия. Установлено

также, что те, кто наделен повышенной способностью к творческой активности, меньше подвержены стрессам, хотя стрессовые состояния, как и конфликты, могут отрицательно влиять на проявление их инициативы.

Методы снятия стресса.

Стрессы нельзя копить в себе. Стрессы старят, глупят, толстят, ускоряют развитие целлюлита и образование морщин, а главное, сильно снижают иммунитет со всеми вытекающими последствиями. Стрессы надо уметь снимать. Причем даже на работе — в условиях, когда не подходят такие методы, как медитация, релаксация, ароматерапия, транквилизаторы и активные гимнастики.

Снимать стрессы на работе категорически нельзя перекурами, пирожными или крепким кофе. Можно применить только жевательную резинку, таблетки с мятой или маленький квадратик шоколада, причем не жевать его, а рассасывать.

Эффективный метод снятия стресса в любых производственных условиях — это маленький незаметный антистресс — фитнес. Приятная сиюминутная разминка на рабочем месте — вот что спасет от последствий нагрянувшего стресса.

Первое — выпрямите спину, расправьте плечи и втяните живот. Сделать это можно и сидя, и стоя — в той позе, к которой застал вас стресс. Стресс, как правило, сразу же пригибает человека, ухудшает осанку, заставляет обмякнуть, вывалить живот... Вот мы все это сейчас и уберем. Выпрямились, подтянулись... Так, одно последствие стресса ликвидировали — вернули форму тела в первоначальный вид.

Теперь посидите минуту с закрытыми глазами. Перестаньте думать о прошедшем разговоре с начальником, о неприятной дискуссии с сослуживцами и о жутком телефонном звонке с плохими новостями. Подумайте о том, как вы сейчас выглядите. Вспомните, что после стресса все выглядят ужасно — и не только в осанке, но и в выражении лица. Сначала расслабьте лицо, снимите с него напряженное и обиженное выражение. Проведите несколько раз языком по зубам, потом оближите губы. Положите руки на лоб и слегка прижмите. Нежно похлопайте себя ладонями по скулам. Потрите виски.

Сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов, положив руки на колени и расслабив их. Затем сделайте несколько глубоких вдохов, сцепив

пальцы в замок. Если сидите за письменным столом или компьютером, скиньте обувь и тихонечко постучите ногами по полу — причем всей ступней.

Приведу еще одно «успокоительное» упражнение — удары ребром ладони по твердой поверхности. Это успокаивает и позволяет сосредоточиться, а заодно и укрепляет ребро ладони (так укрепляют ребро ладони каратисты). В шумном помещении (скажем, на выставочном стенде или в торговом зале), где не слышно постукивания, это упражнение очень кстати. Согласно легенде это упражнение использовали амазонки — а уж они-то умели противостоять стрессам и никогда не теряли сил и боевого духа!

Если вас никто не видит в данный момент — можно применить такой способ борьбы со стрессом — попрыгать и помахать руками и ногами. Не зарядка, не гимнастика, а просто произвольно помахать. Можно даже агрессивно — весь вас никто не видит.

Дыхательная гимнастика помогает снять напряжение и раздражение и является хорошим средством борьбы с усталостью.

Контрольные вопросы

1. Сущность и классификация конфликтов.
2. Конфликты в коллективе и пути их преодоления.
3. Причины конфликтов.
4. Виды конфликтов.
5. Методы управления конфликтами.
6. Последствия конфликтов.
7. Природа и причина стрессов.
8. Взаимосвязь конфликта и стресса.
9. Методы снятия стресса.