**14.04.2020г.**

**Специальность:** 23.02.03 «Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта»

**Курс: 4, группа(ы) ТМ-1611 З/О**

**Дисциплина (МДК) ПМ 02** « Организация деятельности коллектива исполнителей»**.**

**ФИО преподавателя Кораблева Н.М.**

**Учебное занятие №4 и5(25. 26)**

**Тема: «**Управление персоналом**»**

**Цель занятия**:

**ИЗУЧИТЬ – понятие о конфликте, виды конфликтов, причины конфликтов,динамику конфликтов.управление стрессами**

Работа по теме оценивается дифференцированной отметкой: «зачтено», «незачтено».

1. Оценку «зачтено» получают работы, в которых содержатся элементы н творчества, делаются самостоятельные выводы.
2. Оценку «незачтено» студенты получают в случае, когда не могут ответить на замечания руководителя, не владеют учебным материалом

Электронные учебники:

1. Сафронов Н.А. Экономика организации 9предприятия): Учебник для ср. спец. учебных заведений.

2. Туревский И.С. Дипломное проектирование автотранспортных предприятий: Учебное пособие (Профессиональное образование)

3. Кнышова Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие/Кнышова Е.Н. – М.: ИДФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015.-304с.: 60х90 1/16.- (Профессиональные образование)

4. Ефимова Н.С. Психология общения. Практикум по психологии: учеб. пособие / Н.С. Ефимова.-М.6 ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2018.- 192. – (среднее профессиональное образование)

После изученного материала Вы должны ответить на **ВОПРОСЫ по самоконтролю**:

***Примечание****:*

*Работу сдать в электронном формате до 14.04.2020г. на электронную* почту Korableva.56@bk.ru

***Не забывайте подписывать свои листочки - группа, фамилия.***

Учебный материа

**Вопрос 1.Понятие конфликта*,* его объект и предмет**

Конфликт - это всегда сложный и многоплановый социальный феномен, это определенное качество взаимодействия людей, которое выражается в про­тивоборстве между их различными сторонами. Такими сторонами взаимодей­ствия могут выступать индивиды, социальные группы, общности и государства, объединенные теми или иными целями и интересами. Конфликты возникают по самым различным причинам и мотивам: психологическим, экономическим, по­литическим, ценностным, религиозным и т.д. В том случае, когда противобор­ство сторон осуществляется на уровне отдельного индивида, такими сторонамивыступают различные мотивы личности, составляющие ее внутреннюю структуру.

Далее, в любом конфликте люди преследуют те или иные цели и борются за утверждение своих интересов и эта борьба сопровождается, как правило, не­гативными эмоциями. Если объединить названные признаки конфликта в еди­ное целое, то можно дать следующее определение:

Конфликт - это особый вид взаимодействия между людьми (или элемен­тами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сто­рон ради достижения своих интересов и целей.

В данном определении отражены необходимые свойства всякого конфлик­та. Но для более полного его понимания как социального феномена это обоб­щающее определение нуждается в конкретизации и в более детальном описа­нии необходимых и всеобщих элементов конфликта, его структуры, причин возникновения функций и динамики. Прежде всего, следует отметить, что ос­новой всех конфликтов являются противоречия, возникающие между людьми или внутри структуры самой личности. Именно противоречия и вызывают про­тивоборство между сторонами конфликта. При этом противоречия, вызываю­щие конфликт, не обязательно носят объективный характер. Они могут быть и субъективными, обусловленными субъективными личностными факторами, или они могут быть вообще мнимыми. Но, если они имеют для человека суще­ственное значение, то могут порождать конфликтную ситуацию. Поэтому ино­гда конфликт определяют как предельное обострение противоречий между уча­стниками взаимодействия, проявляющееся в их противоборстве. При этом речь идет именно о резком обострении противоречий, поскольку не всякое противо­речие вызывает конфликт. На ранней стадии развития противоречия оно может разрешиться и бесконфликтным образом. Кроме того, противоречия могут во­обще существовать в бесконфликтной форме.

Также, необходимо отметить, что конфликт - это всегда взаимодействие субъектов. Однако не всякое взаимодействие является конфликтом. Там, где нет противоборства, отсутствуют острые противоречия, сопровождающиеся от­рицательными эмоциями, там нет и конфликта. Выяснение сущности конфлик­та позволяет сделать вывод, что конфликт - это явление социальное, что в нем всегда действуют субъекты, одаренные сознанием, преследующие свои цели и интересы. Всякий конфликт возникает только при наличии его объекта. Столкновение между индивидами или социальными группами не бывает бес­почвенным, а происходит только в том случае, если его участники не могут «поделить» что-то между собой.

Следует различать понятия «объект» и «предмет» конфликта. Та конкрет­ная, материальная или духовная ценность, к обладанию, или пользованию ко­торой стремятся противоборствующие стороны, называется объектом кон­фликта. Это может быть домовладение, земельный участок, автомобиль или другое имущество, а также социальная реальность в виде должностной вакан­сии, размера зарплаты - все, что представляет собой объект личных и группо­вых интересов. А предметом конфликта является та реальная или вообра­жаемая проблема, которая подлежит решению и становится причиной кон­фликтной ситуации. Этим предметом могут быть жизненные установки, рас­пределение ресурсов, статус личности в организации и т.д.

Можно сказать, что конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта. Поэтому и разрешение или урегулирование конфликта в первую очередь связано с устранением не его объекта, а его предмета.

**Вопрос 2.Типологии конфликтов**

Необходимость классификации конфликтов продиктована потребностями поиска наиболее эффективного регулирования их различных видов. Классифи­кация зависит от тех критериев, которые берутся за ее основу. Наиболее рас­пространенные типологии конфликтов основаны на таких критериях, как:

1. стороны конфликтов;
2. характер потребностей, ущемление которых вызвало конфликт;
3. направленность конфликта;
4. временные параметры конфликта;
5. результативность конфликтов.

В зависимости от участвующих сторон конфликты делятся на:

* внутриличностные,
* межличностные,
* между личностью и группой,
* межгрупповые,
* международные.

В аспекте потребностей, блокирование которых послужило предпосылкой конфликта, они могут делиться на:

* материальные,
* статусные - ролевые,
* духовные.

По направленности конфликты подразделяются на:

* горизонтальные, возникающие между равными участниками,
* вертикальные - между подчиненными и начальством,
* смешанные - конфликты, где представлены и коллеги, и руководители разных уровней.

По временным параметрам конфликты подразделяются на:

* кратковременные,
* быстротечные,
* длительные, продолжающиеся иногда годами и десятилетиями, какими нередко бывают государственные, национальные и религиозные конфликты.

По способу инициации выделяют:

* объективные (естественные), т.е. возникающие по стихийному стечению обстоятельств в соответствии со складывающейся обстановкой;
* субъективные (искусственные), специально инициируемые людьми.

По критерию результативности конфликты делятся на:

* конструктивные, то есть, ведущие к положительным последствиям для организации;
* деструктивные, когда взаимоотношения между людьми приобретают не­цивилизованные формы, ведущие к отрицательным последствиям для органи­зации.

Поэтому важнейшая задача руководителя любого уровня - решение про­блем регулирования конфликтов, недопущение их перерастания из конструк­тивной в деструктивную форму, предотвращение разрастания конфликта.

Все эти типологии основываются на том, что конфликт - это явление соци­альное, что в нем всегда действуют субъекты, одаренные сознанием, пресле­дующие свои цели и интересы. ин­стинктах. ной среде.

**Вопрос 3.Причины конфликтов в организации**

В общем смысле причина конфликта - это то явление, которое предопре­деляет его появление. Но, необходимо отметить, что одно и то же явление вы­зывает конфликт у одних людей или социальных групп и не вызывает у других. Дело в том, что для одних людей это явление выступает как потребность, а для других - нет. Следовательно, вне потребностей конфликта не существует. Та­ким образом, то или иное явление только тогда является причиной конфликта, когда оно выступает для его субъектов как потребность (см. тему мотивация).

Но наличие потребности хотя и является необходимым, но еще недоста­точным условием возникновения конфликта. Если удовлетворение потребности не затрагивает интересы, ценности и чувства других людей, то конфликта не происходит. Конфликт возникает тогда, когда наблюдается дефицит явлений, выступающих как потребности у людей, вступающих во взаимодействие. Од­нако оказывается, что и этого необходимого фактора еще недостаточно для возникновения конфликта. Человек (социальная группа, общество) может объ­ективно испытывать в чем-то нужду, но субъективно не осознавать то или иное явление как потребность. И в этом случае оно тоже не становится причиной конфликта. Таким образом, неосознанная потребность не выступает причиной конфликта.

Причиной конфликта является только осознанная потребность, которая выступает как интерес. Однако, опять же, не всякий интерес является причиной конфликта, а только тот, который связан с удовлетворением дефицитных по­требностей, из-за овладения которыми и возникает противоречие и происходит столкновение сторон.

Таким образом, конечная причина всякого социального конфликта - это противоречие интересов между его субъектами: индивидами, социальными группами, общностями и обществами.

Любой конфликт - это форма выражения противоречия интересов.

Противоречия интересов как основная причина конфликтов складываются по поводу самых различных факторов, которые можно подразделить на:

1) объ­ективные и 2) межличностные.

Объективными факторами могут быть факторы независимые от личност­ных качеств людей, их сознания и воли, ценностей и пристрастий. Это матери­альные блага, ресурсы, власть, должность, статус, общественные духовные ценности и так далее.

На уровне организации можно выделить следующие объективные причины конфликта:63

* ограниченность ресурсов, подлежащих распределению,
* взаимозависимость ответственности и заданий;
* несогласованность целей разных групп работников;
* плохие коммуникации;
* нечеткое распределение прав и обязанностей;
* некомпетентность, несоответствие персонала занимаемой должности;
* чрезмерная загруженность сотрудников, превышающая личные возмож­ности;
* неблагоприятный стиль руководства;
* плохие условия труда;
* инновации, нововведения на производстве;
* недостаточная разработанность правовых норм и процедур;
* слабая разработанность этических нормативов и отсутствие комитетов или комиссий по этике.

Самые распространенные из них:

1. Ограниченность ресурсов, подлежащих распределению. Это могут быть ресурсы материально-технические, финансовые, социально-экономические и др. Их ограниченность может вызывать противоречие интересов между инди­видами и социальными группами, так как выделение их какому-либо индивиду или производственному объединению означает, что другие получат меньшую долю.
2. Взаимозависимость ответственности и заданий. Всякая организация представляет собой систему, элементы которой функционально взаимосвязаны между собой. Поэтому если какой-либо элемент функционирует неадекватно, то в этом случае нарушается нормальное функционирование всей системы. Возникновению конфликта способствует также нечеткое распределение ответ­ственности между членами организации или ее подразделениями. В этом слу­чае одни могут думать, что у них слишком мало ответственности и их недооце­нивают, а другие, наоборот, что их слишком перегружают работой и они вы­полняют не только свои, но и чужие функции.
3. Несогласованность целей различных групп работников. Причина кон­фликта при этом кроется в том, что различные функциональные группы в орга­низации могут уделять достижению своих целей больше внимания, чем целям всей организации. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как подразделения становятся более специализированными потому, что такие под­разделения сами формируют свои цели и могут уделять больше внимания их достижению, чем целям всей организации.
4. Слабая разработанность этических нормативов и отсутствие коми­тетов или комиссий по этике является также объективным фактором возник­новения конфликтов, потому что ни один сотрудник субъективно не в силах изменить общепринятые этические нормы и принципы поведения и должен считаться с ними.
5. Неудовлетворительные коммуникации. Как причина конфликтов прояв­ляются в несвоевременном доведении информации до получателя (сотрудника или руководителя), в искажении информации, в неправильном закреплении должностных обязанностей, полномочий и ответственности за сотрудниками, перезаполнении или недозаполнении информационных каналов, в неясности направлений передачи и получения информации.

Если человек затрудняется решить, как правильно поступить в том, или ином случае, он постоянно будет попадать в проблемную этическую ситуацию, что неизбежно связано с конфликтом не только в неформальном, но и в дело­вом общении. Поэтому с целью предупреждения такого рода конфликтов в ка­ждой организации необходимо разработать основные этические нормативы де­лового общения и поведения. Они должны описывать общую систему и прави­ла этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работ­ники. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации.

Личностные причины конфликта связаны с наличием в любом конфликте личностных элементов, таких как: основные психологические доминанты пове­дения личности; черты характера и типы личностей; установки личности, обра­зующие идеальный тип индивидуальности; неадекватные оценки и восприятия;манеры поведения; этические ценности.

Расхождение этих факторов в реальном поведении человека может стать причиной конфликта и, таким образом, противоборство между людьми может возникнуть безотносительно к объективным факторам.

.

1.Основные психологические доминанты поведения личности. Конфликты, обусловленные психологическими доминантами поведения личности, то есть ее ценностными ориентациями, целями, мотивами, интересами и потребностями, могут быть самыми разнообразными по своему объекту. Здесь все зависит от того, какой смысл и значение придает личность тому или иному объекту, про­являет ли данный конкретный человек интерес к этому объекту и выступает ли он для него в качестве потребности. Это расхождение личностных смыслов и зачений также определяет линию поведения в конфликте, его стратегию и так­ тику. Так, если один из субъектов не особенно заинтересован в объекте кон­фликта, то он выберет тактику избегания или уклонения. Если он заинтересо­ван, то выберет тактику конкуренции.

1. Черты характера и типы личностей. Несовпадение характеров индиви­дов - распространенная причина конфликтов в самых различных сферах чело­веческой деятельности. Особенно следует ее учитывать в группах, находящихся в длительном, локальном и постоянном общении. Не случайно люди, которым предстоит работать в таких условиях, проходят испытание на психологическую совместимость. Если, например, холерика и меланхолика, которым присуща эмоциональная нестабильность, отправить на длительное время в космос на од­ном космическом корабле, то конфликта им не избежать. И чем более длитель­ное время они будут ему сопротивляться, тем напряженнее и драматичнее кон­фликт будет протекать, когда разразится. Особо важную роль в возникновении конфликта имеют акцентуации характера, то есть чрезмерная выраженность его отдельных черт у акцентуированных личностей. Эти люди испытывают особую трудность в общении, так как имеют нетипичные черты характера, некоторые из них носят конфликтную направленность. Например, «застревающему» типу акцентуации свойственны такие черты, как чрезмерная стойкость отрицатель­ных аффектов, повышенная подозрительность, болезненная обидчивость, стремление доминировать, неприятие мнения других и как следствие - кон­фликтность.
2. Установки личности. Важным фактором возникновения конфликта яв­ляются установки личности, образующие идеальные типы индивидуальности. Причиной конфликта в этом случае может быть противоречие между различ­ными идеальными типами индивидуальности, если они выражены достаточно ярко. Следует сказать, что конфликтность и противоречивость установок суще­ствуют между всеми выделенными Э. Шпрангером типами людей, но между некоторыми из них проявляются в большей степени, а между другими - в меньшей.

4.Неадекватные оценки и восприятия. Значительную роль в возникнове­нии и развитии конфликтов играют неадекватные оценки и самооценка. На­пример, разрыв между ожидаемым и реальным результатом в плане продвиже­ния по службе, неправильные оценки подчиненных. При этом как завышение, так и занижение оценок приводит в организации к нарушению принципа рас­пределительной справедливости и может вызвать недовольство в коллективе и конфликтную ситуацию. Причиной конфликта может быть и неадекватная са­мооценка, являющаяся важным регулятором поведения личности. Поэтому как завышенная, так и заниженная самооценка, связанная с неправильным пред­ставлением о своих возможностях и месте в группе, будет вызывать постоян­ные трения, недоразумения и отрицательную реакцию других людей. Кроме то­го, неадекватная самооценка часто является причиной и внутриличностного конфликта, поскольку связана с уровнем и масштабом притязаний личности. Человек, завышающий свои возможности, может ставить перед собой и чрез­мерно завышенные и поэтому изначально невыполнимые задачи и недостижи­мые цели. Поэтому он будет испытывать постоянное разочарование, чувство неуверенности, повышенную тревожность и т.д., то есть состояние внутреннего напряжения и противоборства внутриличностных структур.

4.Манеры поведения. Различия в манерах поведения могут также стать причиной конфликта, так как уменьшают степень взаимопонимания между людьми и затрудняют их сотрудничество. Люди вступают в общение, имея разные уровни культуры, привычки, правила поведения. Эти различия могут быть обусловлены как чертами характера, так и образованием, ценностными ориентациями, жизненным опытом, то есть факторами, связанными с процес­сом социализации личности. Но встречаются люди просто трудные в общении, поведение которых неудобно для окружающих и которые являются повышен­ными источниками возникновения конфликтов. Как вести себя с трудными людьми различных типов? Ключевой момент состоит в том, чтобы сохранять гибкость, применять к конкретному человеку индивидуальный подход, учиты­вая его скрытые нужды и интересы, а также свои собственные приоритеты в сложившейся ситуации.

5.Этические ценности. Различия в этических ценностях людей могут стать причиной конфликта, когда нравственные нормы поведения одних всту­пают в противоречие с нормами других. Наиболее актуально эта проблема про­является сегодня в сфере бизнеса и в деловых отношениях. Основное противо­речие между этическими нормами людей бизнеса обусловлено их отношением к фундаментальной этической проблеме: следует ли соблюдать этические нор­мы

**Вопрос 4 Динамика конфликтов.**

Общество, как и отдельный человек, находится в постоянном развитии. Одним из способов этого развития является конфликт, представляющий собой процесс, состоящий из определенных этапов

Динамика конфликта - это про­цесс его изменения. Для большей ясности процесса управления конфликтом следует четко понимать отличие конфликта от конфликтной ситуации. Кон­фликтная ситуация предшествует конфликту. Для ее появления необходим объ­ект конфликта и оппоненты (участники), которые по отношению к этому кон­фликту имеют противоположные точки зрения или взгляды. Перерастание кон­фликтной ситуации в конфликт возможно при возникновении инцидента (собы­тия), который поможет одному из участников осознать полное или частичное отличие или возможность ущемления его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.

Всякий конфликт может быть представлен тремя этапами:

1) начало,

2) развитие,

3) завершение.

К конфликту примыкают еще два периода: 1) пред­конфликтный и 2) послеконфликтный.

Таким образом, общая схема динамики конфликта складывается из сле­дующих периодов:

1. предконфликтная ситуация (латентный период);
2. открытый конфликт (собственно конфликт):

* инцидент (начало конфликта),
* эскалация (развитие) конфликта,
* завершение конфликта;

1. постконфликтный период.

Предконфликтная ситуация - это возможность, а не действительность конфликта, который не возникает на пустом месте, а вызревает постепенно, по мере развития и обострения противоречий, его вызывающих. Это период нако­пления факторов и процессов, которые могут привести к конфликту. Поэтому его называют латентным периодом конфликта, предконфликтным периодом, инкубационным состоянием конфликта, или предконфликтной ситуацией. Предконфликтная ситуация характеризуется, таким образом, тем, что она соз­дает реальную возможность конфликта. Но она может быть разрешена и бес­конфликтным путем, если условия, породившие ее, исчезнут, например, вслед­ствие осознания сторонами причинно-следственной связи явлений.

Если намечающиеся на предконфликтной стадии противоречия интересов разрешить не удается, предконфликтная ситуация переходит в открытый кон­фликт. Противоречие интересов достигает такой степени зрелости, что их уже невозможно не замечать или скрывать. Противоречия становятся фактором, мешающим нормальному взаимодействию, стороны которого превращаются в открытых оппонентов. Каждая сторона начинает открыто защищать свои соб­ственные интересы. На этой стадии развития конфликта его оппоненты начи­нают апеллировать к третьей стороне, обращаться в юридические органы для защиты или утверждения своих интересов. Каждый из субъектов противобор­ства старается привлечь на свою сторону как можно больше союзников и средств давления на другого. В том числе: материальные, финансовые, полити­ческие, информационные, административные и другие ресурсы. На стадии от­крытого конфликта становится также очевидным, что ни одна из сторон не хо­чет идти на уступки или компромисс, напротив, доминирует установка на про­тивоборство, на утверждение собственных интересов. При этом на объективные противоречия в группах часто накладываются межличностные субъективные противоречия, усугубляющие ситуацию.

Внутри открытого периода конфликта также можно выделить свои внут­ренние этапы, характеризующиеся различной степенью напряженности, кото­рые в конфликтологии обозначаются как: 1) инцидент, 2) эскалация и 3) завер­шение конфликта.

Переход конфликта из латентного состояния в открытое противоборств происходит в результате того или иного инцидента (от лат. incidens - случай, случающийся). Инцидент - это тот случай, который инициирует открытое противоборство сторон. Инцидент конфликта отличается от его повода. Повод - это конкретное событие, которое служит толчком, предметом к началу кон­фликтных действий. При этом оно может возникнуть случайно, а может и спе­циально придумываться, но повод - еще не конфликт. В отличие от него инци­дент - это уже конфликт, его начало. Однако даже после инцидента сохраняется возможность решить конфликт мирным путем, посредством переговоров придти к компромиссу между субъектами конфликта.

Если после инцидента найти компромисс и предотвратить дальнейшее раз­витие конфликта не удалось, то за первым инцидентом следуют второй, третий и т.д. Конфликт вступает в следующий этап - происходит его эскалация (нарас­тание). Эскалация конфликта - это ключевая, самая напряженная его стадия, когда происходит обострение всех противоречий между его участниками и ис­пользуются все возможности для победы в противоборстве. 65

Происходит мобилизация всех ресурсов: материальных, политических, фи­нансовых, информационных, физических, психических и других. На этой ста­дии становятся затруднительными какие-либо переговоры или иные мирные способы разрешения конфликта. Эмоции часто начинают заглушать разум, ло­гика уступает чувствам. Главная задача состоит в том, чтобы любой ценой на­нести как можно больший вред противнику. Поэтому на этой стадии могут те­ряться первоначальная причина и основная цель конфликта и на первое место выдвигаться новые причины и новые цели. В процессе этой стадии конфликта возможно и изменение ценностных ориентаций. Развитие конфликта приобре­тает спонтанный неуправляемый характер.

Завершение конфликта - это последний этап открытого периода конфлик­та. Он означает любое его окончание и может выражаться в коренной перемене ценностей субъектами противоборства, появлении реальных условий его пре­кращения или сил, способных это сделать. Часто завершение конфликта харак­теризуется тем, что обе стороны осознали безрезультатность продолжения кон­фликта. Иногда завершение конфликта может быть связано с уничтожением одного или даже обоих его субъектов.

На этой стадии развития противоборства возможны самые различные си­туации, которые побуждают обе стороны или одну из них к прекращению кон­фликта. К ним относятся:

* явное ослабление одной или обеих сторон или исчерпание их ресурсов, не позволяющее вести дальнейшее противоборство;
* очевидная бесперспективность продолжения конфликта и осознание ее участниками;
* обнаружившееся превосходство одной из сторон и ее способность пода­вить оппонента или навязать ему свою волю;
* появление в конфликте третьей стороны и ее способность и желание пре­кратить противоборство.

С данными ситуациями связаны и способы завершения конфликта, которые могут быть также весьма разнообразны. Наиболее типичные из них следующие:

1. устранение (уничтожение) оппонента или обоих оппонентов противо­борства;
2. устранение (уничтожение) объекта конфликта;
3. изменение позиций обеих или одной из сторон конфликта;
4. участие в конфликте новой силы, способной завершить его путем при­нуждения;
5. обращение субъектов конфликта к арбитру и завершение конфликта при его помощи;
6. переговоры как один из наиболее эффективных способов разрешения конфликта.

По своему характеру завершение конфликта может быть:

1. с точки зрения реализации целей противоборства:

* победоносным,
* компромиссным,
* пораженческим;

1. с точки зрения формы разрешения конфликта:

* мирным,
* насильственным;

1. с точки зрения функций конфликта:

* конструктивным,
* деструктивным;

1. с точки зрения эффективности и полноты разрешения:

* полностью и коренным образом завершенным,
* отложенным на какое-либо (или неопределенное) время.

При этом, понятия завершение конфликта и разрешение конфликта не то­ждественны. Разрешение конфликта - это частный случай, одна из форм за­вершения конфликта, и выражается в позитивном, конструктивном решении проблемы основными участниками конфликта или третьей стороной. Помимо этого формами завершения конфликта могут быть:

* затухание (угасание) конфликта,
* устранение конфликта,
* перерастание конфликта в другой конфликт.

Последней стадией в динамике конфликта является постконфликтный пе­риод, когда ликвидируются основные виды напряженности, отношения между сторонами окончательно нормализуются и начинают преобладать сотрудниче­ство и доверие.

При этом, не всегда завершение конфликта приводит к согласию. Случает­ся и так, что окончание одного (первичного) конфликта может дать толчок дру­гим, производным конфликтам, возникающим в других сферах жизнедеятель­ности людей. Так, завершение конфликта в экономической сфере может дать импульс для его возникновения в политической области; после решения поли­тической проблемы может наступить период идеологического противостояния и т. д.

Таким образом, за завершением конфликта может следовать посткон­фликтный синдром, выражающийся в напряженных взаимоотношениях быв­ших оппонентов конфликта. А при обострении противоречий между ними, по- стконфликтный синдром может стать источником следующего конфликта, при­чем с другим объектом, на новом уровне и с новым составом участников

**Вопрос 5.Управление конфликтом**

***Управлять конфликтом*** в организации - то значит устранять причину, способствующую его появлению, и приводить поведение участников конфлик­та к этическим нормам и правилам, принятым в трудовом коллективе. Сущест­вуют несколько способов управления конфликтной ситуацией. Их можно раз­делить на две категории: *структурные методы*и *межличностные стили.66* Группа структурных методов в большей степени предполагает использование формальных организационных способов воздействия на участников конфликта, межличностная - выбор определенного стиля поведения оппонентов при раз­решении или предотвращении конфликта.

*Структурные методы разрешения конфликтов***:**

1. *Разъяснение требований к работе****,*** т.е., разъяснение того, какие результа­ты ожидаются от работника или от группы. Здесь упоминаются: уровень ре­зультатов, источники информации, система полномочий и ответственности; оп­ределяются политика, процедуры и правила.
2. *Использование координационных и интеграционных механизмов****.*** Этот метод основывается на правильном использовании формальной структуры ор­ганизации, в частности, иерархии и принципа единства распорядительства.
3. *Установление общеорганизационных комплексных целей****.*** Эффективное достижение комплексных целей требует совместных усилий двух или более со­трудников, поэтому установление таких целей, которые являются общими для всех работников, может служить методом предотвращения конфликта. Напри­мер, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует формулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдель­ности.
4. *Использование системы вознаграждений****.*** Система вознаграждений должна осуществлять поощрения тех работников, которые способствуют осу­ществлению общеорганизационных целей, и наоборот, она не должна поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц или групп, добивающихся реше­ния узких проблем за счет других подразделений.

*Межличностные стили разрешения конфликтов***:**

1. *Уклонение****.*** Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от кон­фликта и не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение проти­воречий.
2. *Сглаживание****.*** Этот стиль характеризуется поведением, направленным на достижение временной гармонии, но проблема, лежащая в основе конфликта, не решается.
3. Принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки руководителя заставить подчиненных принять свою точку зрения любой ценой. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу подчиненных и может вызывать возмущение персонала.
4. Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недобро­желательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовле­творению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, может помешать правильному диагнозу проблемы. В результате, принятые решения могут быть не оптимальными.
5. Решение проблемы. Данный стиль означает признание различия во мне­ниях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причи­ны конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

Успех разрешения конфликта во многом зависит от точности описания его структуры (объекта, предмета и т.п.) и последовательной реализации следую­щих этапов в процессе управления им:

* выявление действительных участников конфликтного взаимодействия;
* изучение их мотивов, целей, особенностей характера, профессиональной компетентности;
* определение остроты отношений участников в предконфликтной фазе;
* выявление главных различий интересов и ценностей, которые привели к этому конфликту;
* выяснение мнений участников о приемлемых, на их взгляд, способах пре­одоления конфликта;
* выяснение того, имеются ли другие заинтересованные лица, не участ­вующих пока в конфликтном взаимодействии;
* определение всех возможных в данном конфликте путей его преодоления.

Обычно в практике работы организаций, руководителей и отдельных лю­дей в условиях конфликта выделяют такие типичные ошибки:

1. Запаздывание в принятии мер по собственно урегулированию и дальней­шему преодолению конфликтов;
2. Попытка «разрешить» конфликт без выяснения его истинных причин;
3. Применение только силы, карательных мер по «урегулированию» или, наоборот, только дипломатических переговоров;
4. Шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей в нелинейной, многомерной классификации;

* Попытка при помощи политической интриги разыгрывать свою собст­венную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными социаль­ными последствиями (не тол к этому конфликту;
* выяснение мнений участников о приемлемых, на их взгляд, способах пре­одоления конфликта;
* выяснение того, имеются ли другие заинтересованные лица, не участ­вующих пока в конфликтном взаимодействии;
* определение всех возможных в данном конфликте путей его преодоления.

Обычно в практике работы организаций, руководителей и отдельных лю­дей в условиях конфликта выделяют такие типичные ошибки:;

1. Попытка при помощи политической интриги разыгрывать свою собст­венную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными социаль­ными последствиями (не только для общества в целом, но рано или поздно - для самого инициатора интриги).
2. Запаздывание в принятии мер по собственно урегулированию и дальней­шему преодолению конфликтов;
3. Попытка «разрешить» конфликт без выяснения его истинных причин;
4. Применение только силы, карательных мер по «урегулированию» или, наоборот, только дипломатических переговоров;
5. Шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей в нелинейной, многомерной классификации;
6. Попытка при помощи политической интриги разыгрывать свою собст­венную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными социаль­ными последствиями (не только для общества в целом, но рано или поздно - для самого инициатора интриги).

Стресс - это состояние напряжения, возникающее у человека под влияни­ем сильных воздействий.

Стресс - это реакция человека на воспринимаемое им соотношение между предъявляемыми к нему требованиями и его способностью удовлетворять этим требованиям.

Без стрессов, также как и без конфликтов, человек не может существовать в процессе жизнедеятельности. Эустрессы даже полезны, поскольку обеспечи­вают адаптацию человека к изменяющим внешним условиям. Серьезную опас­ность представляют дистрессы - это двойные стрессы, состояния сильного на­пряжения, возникающие вследствие недостатка ресурсов организма на положи­тельную (адекватную) реакцию на отрицательные, агрессивные внешние раз­дражители. Проблема дистрессов является международной, с учетом возрас­тающего напряжения умственных и физических сил сотрудников на рабочем месте. Признаками дистресса являются: неумение отдыхать, агрессивность, ра­бота на «износ», настроенность на постоянную борьбу и т.п. По данным Мин- здравсоцразвия РФ 78% российского населения находятся в состоянии психо­эмоционального и социального стресса, из них почти 30% - в состоянии де­прессии и психозов. Каждый третий работник примерно раз в неделю испыты­вает сильный стресс, а 13% сотрудников - практически ежедневно. Самая кри­тическая возрастная группа - 30-40 лет, т.е. наиболее работоспособная часть трудового населения.

Наиболее типичное место возникновения стрессов - это рабочее место. В индустриально развитых странах мира стрессы считаются самыми дорогостоя­щими видами издержек организации. Экономике США стрессы ежегодно обхо­дятся в 300 млрд. долл., Германии - 60 млрд. долл.68 Учитывая масштаб эконо­мических, социальных и психологических последствий стресса на результатив­ность деятельности организации, современные менеджеры должны хорошо разбираться в вопросах управления стрессами как у своих подчиненных, так и при организации личной работы.

**Вопрос 6. Управление стрессами**

Стресс - это состояние напряжения, возникающее у человека под влияни­ем сильных воздействий.

Стресс - это реакция человека на воспринимаемое им соотношение между предъявляемыми к нему требованиями и его способностью удовлетворять этим требованиям.

Без стрессов, также как и без конфликтов, человек не может существовать в процессе жизнедеятельности. Эустрессы даже полезны, поскольку обеспечи­вают адаптацию человека к изменяющим внешним условиям. Серьезную опас­ность представляют дистрессы - это двойные стрессы, состояния сильного на­пряжения, возникающие вследствие недостатка ресурсов организма на положи­тельную (адекватную) реакцию на отрицательные, агрессивные внешние раз­дражители. Проблема дистрессов является международной, с учетом возрас­тающего напряжения умственных и физических сил сотрудников на рабочем месте. Признаками дистресса являются: неумение отдыхать, агрессивность, ра­бота на «износ», настроенность на постоянную борьбу и т.п. По данным Мин- здравсоцразвия РФ 78% российского населения находятся в состоянии психо­эмоционального и социального стресса, из них почти 30% - в состоянии де­прессии и психозов. Каждый третий работник примерно раз в неделю испыты­вает сильный стресс, а 13% сотрудников - практически ежедневно. Самая кри­тическая возрастная группа - 30-40 лет, т.е. наиболее работоспособная часть трудового населения.

Наиболее типичное место возникновения стрессов - это рабочее место. В индустриально развитых странах мира стрессы считаются самыми дорогостоя­щими видами издержек организации. Экономике США стрессы ежегодно обхо­дятся в 300 млрд. долл., Германии - 60 млрд. долл.68 Учитывая масштаб эконо­мических, социальных и психологических последствий стресса на результатив­ность деятельности организации, современные менеджеры должны хорошо разбираться в вопросах управления стрессами как у своих подчиненных, так и при организации личной работы.

Т

Факторы стресса на рабочем месте

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Виды факторов |
| классификации |  |
| Физические условия | * освещенность; * размер помещения; * расположение рабочего места; * свежесть и качество воздуха; * оборудование рабочего места; * доступность необходимых ресурсов. |
| Поездки | * поездки на работу и с работы; * регулярные поездки, связанные с работой; * наличие необходимых ресурсов (транспорт, учет затраченного времени). |
| Характеристики работы | * характер выполняемой работы; * перегрузка или неполная нагрузка; * характерные требования со стороны работы; * область принятия решений. |
| Роли | * четкие или расплывчатые границы ролей; * совместимые или конфликтующие ожидания, связанные с различными ролями; * ясность служебных инструкций; * ясность или неопределенность областей от­ветственности. |
| Руководство | * стиль руководства; * насколько доступен руководитель; * уровень стресса руководителя. |
| Вознаграждения | * оплата труда; * оценка труда; * нематериальное вознаграждение. |
| Взаимоотношения | * с коллегами; * с начальником; * с подчиненными; * с другими работниками организации; * с людьми, от которых зависит карьера. |

|  |  |
| --- | --- |
| Интересы в отношении работы | * уровень вовлеченности в трудовую деятель­ность; * удовлетворенность выполненной работой; * разнообразие и темп выполнения работы. |
| Преданность целям орга­низации | * вера в «бизнес-идею»; * наличие конфликтов с системой ценностей или применяемыми методами управления. |
| Корпоративная культура | * ожидаемое поведение; * интенсивность коммуникаций в организации; * внутрифирменная политика и властные от­ношения; * стиль менеджмента. |
| Карьерное продвижение | * развитие карьеры; * скорость продвижения по службе; * избыточные опасения из-за возможностей от­правки на пенсию или командирования в другой город; * устойчивые амбиции; * степень влиятельности; * возможность потерять работу. |
| Индивидуальные характе­ристики | * тип личности; * способность адаптироваться к изменениям; * владение навыками, необходимыми для вы­полнения работы; * стратегия поведения в проблемных ситуаци­ях; * способность работать в коллективе; * способность занимать определенное место в организационной иерархии; * желание учиться и изменяться; * сопротивляемость стрессу. |
| Равновесие между про­фессиональной и личной жизнью | * противоречивые требования; * специфика одной стороны жизни мешает дру­гой; * временные ограничения. |
| Изменения: | * на рабочем месте: неясность в отношении но­вых технологий, расширения бизнеса, диверси­фикации, изменения расположения организа­ции, снижение доходов; * дома: совпадение ряда событий личной жиз­ни. |

Последствия стрессовых ситуаций

|  |  |
| --- | --- |
| Негативные последствия стресса | Позитивные последствия стресса |
| • учащенный пульс, | • хорошая концентрация, |
| • одышка, | • корпоративное поведение, |
| • головная боль, | • высокий уровень выполнения |
| • кожные заболевания, | заданий, |
| • чрезмерное потоотделение, | • эффективное решение проблем, |
| • расстройство пищеварения, | • соблюдение сроков выполнения |
| • частые простуды, | заданий, |
| • повышение кровяного давления, | • гармоничные взаимоотношения, |
| • повышенная чувствительность к шуму | • хорошая посещаемость и та- |
| или запаху, | бельный учет, |
| • мышечные судороги, | • приятные манеры, |
| • потеря интереса к противоположному | • интерес к другим людям и забота |
| полу, | о них, |
| • нарушения сна. | • растущие достижения, |
| • отсутствие собранности, | • серьезный интерес к бизнесу и |
| • забывчивость, | работе, |
| • неэффективные решения, | • хорошее долгосрочное планиро- |
| • проявление беспокойства, нетерпения | вание, |
| или страха, | • четкое мышление, |
| • депрессия, | • высокий уровень мотивации, |
| • несовместимость с другими членами | • энергичность, |
| коллектива, | • способность к конструктивной |
| • нарушение сроков выполнения заданий, | критике и к ее восприятию, |
| • нерегулярные посещения и табельный учет  учет | • ощущение собственной ценно- |
| * низкая самооценка, * неэффективное решение проблем, * чрезмерная самокритика, * жалобы клиентов, * неэффективное долгосрочное планиро­вание, * потеря заказов, * путаница, * серьезные ошибки, * регулярные опоздания на работу, * постоянная раздражительность, * отношения, не направленные на сотрудников и сотрудничество | сти и компетентности. |

Управление индивидуальными стрессами представляет собой способы адаптации личности к стрессовой ситуации. Существует несколько уровней управления стрессами.

Первый - на уровне организации, в результате изменений в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности.

Второй уровень управления стрессом - для отдельной личности. Предна­значен для того, чтобы уметь справляться со стрессами индивидуально, исполь­зуя рекомендации и специальные программы по нейтрализации стрессов. Такие программы включают медитацию, тренинг, физические упражнения, диету и иногда даже молитву. Они помогают человеку почувствовать себя лучше, рас­слабиться.

* Учитесь правильно распоряжаться своим временем.
* Умейте переключать свою деятельность.
* Заставьте стресс работать на вас.
* Посмотрите на ситуацию со стороны.
* Помните, что все проходит, пройдет и это.

Рассмотрим подробные приемы индивидуальной борьбы со стрессом.

1. Учитесь правильно распоряжаться своим временем. Умение правильно организовать свое время - важное средство снятия или предупреждения стрес­са. Вот несколько простых правил:

* при составлении списка необходимых дел перечисляйте в нем, кроме не­обходимых, такие, какие хотелось бы вам сделать именно сегодня. Регулярно отмечая, что удалось сделать, получаете приятное чувство удовлетворения;
* все дела разносите по категориям: главные и те, что можно сделать позже; важно уметь ставить цели и расставлять приоритеты. Эта рекомендация при всей ее простоте достаточно сложна для осуществления: она включает умение говорить «нет», ограничивать себя, планировать свою деятельность на каждый день с учетом цели, поставленной на длительный период;
* избегайте лишних обещаний; это приводит к дополнительной нагрузке на нервную систему, когда вы не можете выполнить обещанного;
* четко уточните для себя разницу между активностью и продуктивностью: активность - проявление внешней большой энергии, не всегда идущей на поль­зу дела; иногда это суетливость, много движений, а мало результатов; продук­тивность - выполнение намеченного, постепенное приближение к поставленной цели;
* проанализируйте причины потери времени: длительные разговоры по те­лефону, ожидание в очереди, выполнение незапланированных дел.

Существует множество технических средств для ежедневного планирова­ния дел и проведения анализа потерь времени: ежедневники, органайзеры, офисные программы персональных компьютеров и пр.

1. Умейте переключать свою деятельность.

Чтобы уйти от напряжения, необходимо найти адекватное по интенсивно­сти замещение выполняемой работе, другой вид деятельности. Это может быть другая работа или физические упражнения, спорт.

1. Заставьте стресс работать на вас.

Если неприятностей нельзя избежать, то целесообразно попытаться из­влечь из них, по возможности, пользу:

* постарайтесь принять негативное событие как позитивное (потерю работы как возможность найти лучшую);
* отнеситесь к стрессу как источнику энергии.

1. Посмотрите на ситуацию со стороны.

В спокойном состоянии вы не могли бы столько сделать, в возбужденном состоянии успели несравненно больше:

* воспринимайте проблему как вызов;
* не думайте о прошлых событиях как о поражении;
* вы не можете отвечать за поступки других людей, а можете только кон­тролировать свою реакцию на них. Главное - победа над эмоциями.

1. Помните, что все проходит, пройдет и это.

* Постарайтесь видеть будущее в положительном свете. Хотя бы ненадолго вспоминайте, как вы ощущали себя, когда все было хорошо.
* Учитесь приемам физического расслабления, откажитесь от напряженных поз, вызывающих стрессовое состояние.
* При необходимости решать большую и сложную задачу, от одной мысли о которой опускаются руки, разбейте ее на небольшие составные части и начните их постепенно решать.
* Не разрешайте себе утонуть в жалости окружающих, но не отказывайтесь от помощи близких.
* Помните, что вы не одиноки. То, что вы испытываете сейчас, другие пере­несли и выжили. Так будет и у вас.

Эффективные руководители должны уметь предотвращать вредные по­следствия стрессовых ситуаций у подчиненных с пользой для организации и без ущерба для их здоровья и психики. Лучшим вариантом будет тот, когда ме­неджер полностью сможет устранить стрессовые ситуации. Приведем примеры некоторых стрессовых ситуаций, способствующих возникновению стрессов у подчиненных и методы использования их во благо организации.

1. Недостаточная ответственность за результаты деятельности и ма­лые права. В данной ситуации подчиненные ограничены в возможности реали­зации собственных идей и в свободе действий. Возникает ощущение незначи­тельности своего положения в организации. «Чем меньше требований предъяв­ляет организация, тем легче и приятней жить». Данное мнение более справед­ливо применительно к лентяям. Применительно к сотрудникам, стремящимся к личному саморазвитию и карьерному росту это правило не работает. Отсюда следует, что добиться максимальной отдачи от добросовестных работников ру­ководитель может, предоставив им определенную свободу действий в пределах должностных обязанностей и постоянно (иногда жестко) контролируя резуль­таты их деятельности. Постоянный контроль позволит сотруднику осознать значимость своей трудовой деятельности для успеха организации.
2. Недостаточно точное и конкретное описание задач, поставленных пе­ред работником. Неопределенность своих действий и целей, на которых следу­ет сосредоточиться, провоцирует состояние подавленности и дезориентирован­ности, что приводит к снижению интенсивности труда сотрудника. Средство предотвращения стресса по этой причине - четко сформулированные задачи и ясные цели.

3.Неясные критерии оценки деятельности работника и неопределенныперспективы карьеры. Опять же главная причина - неопределенность, только область этой неопределенности - это совокупность представлений руководите­ля о работнике (т.е. его оценке) и, как следствие, возможностей продвижения по служебной лестнице. Для предотвращения стресса, в организации необхо­димо разработа

1. Недостаточно точное и конкретное описание задач, поставленных пе­ред работником. Неопределенность своих действий и целей, на которых следу­ет сосредоточиться, провоцирует состояние подавленности и дезориентирован­ности, что приводит к снижению интенсивности труда сотрудника. Средство предотвращения стресса по этой причине - четко сформулированные задачи и ясные цели.
2. Неясные критерии оценки деятельности работника и неопределенные перспективы карьеры. Опять же главная причина - неопределенность, только область этой неопределенности - это совокупность представлений руководите­ля о работнике (т.е. его оценке) и, как следствие, возможностей продвижения по служебной лестнице. Для предотвращения стресса, в организации необхо­димо разработать систему комплексной оценки сотрудника, исходя из индиви­дуальных целевых установок, и организовать эффективную обратную связь с руководством. При этом следует учитывать, что именно незнание мнения руко­водителя часто вызывает негативное стрессовое состояние, а вовсе не посту­пившая информация о плохой оценке работы. Последнее, при условии целеуст­ремленности сотрудника, приведет к поиску путей устранения ошибок со сто­роны подчиненного и, как следствие, вызовет улучшение его деятельности (т.е. эустресс).
3. Задачи, поручаемые сотруднику, не соответствует уровню квалифика­ции сотрудника. Работник испытывает напряжение, связанное с сомнениями качественного исполнения работы. В данных ситуациях руководитель должен точно знать возможности своих сотрудников, но одновременно заботиться и об их профессионально-квалификационном росте. Работа на грани возможностей подчиненного, будет способствовать направленному приобретению знаний, за­имствованию опыта у коллег, вследствие чего повысится вероятность служеб­ного продвижения, роста авторитета в коллективе и преобладания творческих заданий.
4. Чрезмерная загруженность работой. Как правило, причиной дистресса здесь становиться недовосстановление физической работоспособности, посто­янная усталость, проблемы в личной жизни, как следствие нехватки времени на семью. Однако данная ситуация может быть причиной и эустресса, поскольку при большем напряжении, для выполнения задач, выходящих за рамки обычной деятельности, работник испытывает большее удовлетворение и чувствует себя более ценным для организации. Главное в данных ситуациях - «чувство меры» при определении степени загруженности подчиненного.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать следующий вывод: главный ис­точник позитивного стресса для сотрудника - правильно поставленная перед ним задача. Наибольшая производительность достигается в случае, если со­трудник чувствует поддержку со стороны руководства. Именно это и должно быть главным в стресс-менеджменте.

Следует отметить, что стрессу в организации также подвержены менедже­ры всех уровней и звеньев управления. Ненормированный рабочий день, высо­кий уровень ответственности, рваный режим работы, возрастающий информа­ционный прессинг приводят к профессиональному «выгоранию» руководите­лей. Данному симптому наиболее подвержены высококлассные специалисты, трудоголики, целеустремленные и ответственные работники. Руководитель, находящийся в состоянии стресса, как правило, вносит элементы нервозности и нестабильности, что явно не способствует чувству уверенности и спокойствия у персонала.

Любой руководитель для предотвращения дистресса в профессиональной и личной жизни, должен уметь правильно организовывать свою деятельность и повышать свою стрессоустойчивость. Для этого необходимо:

* Периодически проводить анализ своих способностей и возможностей в об­ласти профессиональной деятельности и определять «критические области», требующие дополнительной и своевременной подготовки;
* Иметь четко поставленные цели в различных областях деятельности;
* Правильно определять приоритеты деятельности, с учетом стратегически поставленных задач;
* Заниматься планированием своей деятельности, с обязательным выделени­ем нерабочих дней и времени на физические нагрузки (гиподинамия и повы­шенное нервное напряжение приводит к преждевременным сердечно­сосудистым заболеваниям (34% руководителей страдают данным заболевани­ем);
* Периодически посещать семинары и психологические консультации спе­циалистов в области стресс-менеджмента;
* Вырабатывать умение говорить «нет», т.е. умение отказывать;
* Повышать эффективность личного тайм-менеджмента;
* Совершенствовать систему самомотивации трудовой деятельности.

**Воросы для самоконтроля**

Тест: «Пять способов регулирования конфликтов по Кеннету Тома­су».

Выберите одно из 2-х утверждений:

1. .А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы согласны.

1. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

1. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить хорошие отношения.

1. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов дру­гого человека.

1. А. Улаживая спорные ситуации, я все время стараюсь найти поддержку дру­гих.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезного напряжения.

1. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

1. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться большего.

1. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затрону­тые интересы и вопросы.

1. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих раз­ногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

1. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

1. .А. Первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить хорошие отношения.

1. А. Зачастую я избегаю позиций, которые могут вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне на встречу.

1. А. Я предлагаю усредненную позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

1. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

1. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить хорошие от­ношения.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезного напряжения.

1. А. Я стараюсь не задевать чувства другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

1. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезного напряжения.

1. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне на встречу.

1. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затрону­тые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со време­нем решить его окончательно.

1. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

1. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

1. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

1. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответствен­ность за решение спорного вопроса.

1. А. Если позиция другого человека кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

1. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

1. А. Я предлагаю усредненную позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

1. А. Зачастую я избегаю позиций, которые могут вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

1. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого че­ловека.

1. А. Я предлагаю усредненную позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих раз­ногласий.

1. А. Я стараюсь не задевать чувства другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совмест­но с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Обработка результатов:

Соперничество

3-А, 6-Б, 8-А, 9-Б, 10-А, 13-Б, 14-Б, 16-Б, 17-А, 22-Б, 25-А, 28-А.

Сотрудничество

2-Б, 5-А, 8-Б, 11-А, 14-А, 19-А, 20-А, 21-Б, 23-А, 26-Б, 28-Б, 30-Б.

Компромисс

2-А, 4-А, 7-Б, 10-Б, 12-Б, 13-А, 18-Б, 20-Б, 22-А, 24-Б, 26-А, 29-А.

Избегание

1-А, 5-Б, 6-А, 7-А, 9-А, 12-А, 15-Б, 17-Б, 19-Б, 23-Б, 27-А, 29-Б.

Приспособление

1-Б, 3-Б, 4-Б, 11-Б, 15-А, 16-А, 18-А, 21-А, 24-А, 25-Б, 27-Б, 30-А.

», №2, 2011с.

этого пе

Практические задания и темы рефератов

1. Тест: «Пять способов регулирования конфликтов по Кеннету Тома­су».

Выберите одно из 2-х утверждений:

1. .А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы согласны.

1. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

1. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить хорошие отношения.

1. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов дру­гого человека.

1. А. Улаживая спорные ситуации, я все время стараюсь найти поддержку дру­гих.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезного напряжения.

1. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

1. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться большего.

1. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затрону­тые интересы и вопросы.

1. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих раз­ногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

1. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

1. .А. Первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить хорошие отношения.

1. А. Зачастую я избегаю позиций, которые могут вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне на встречу.

1. А. Я предлагаю усредненную позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

1. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

1. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить хорошие от­ношения.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезного напряжения.

1. А. Я стараюсь не задевать чувства другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

1. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезного напряжения.

1. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне на встречу.

1. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затрону­тые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со време­нем решить его окончательно.

1. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

1. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

1. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

1. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответствен­ность за решение спорного вопроса.

1. А. Если позиция другого человека кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

1. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

1. А. Я предлагаю усредненную позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

1. А. Зачастую я избегаю позиций, которые могут вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

1. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого че­ловека.

1. А. Я предлагаю усредненную позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих раз­ногласий.

1. А. Я стараюсь не задевать чувства другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совмест­но с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Обработка результатов:

Соперничество

3-А, 6-Б, 8-А, 9-Б, 10-А, 13-Б, 14-Б, 16-Б, 17-А, 22-Б, 25-А, 28-А.

Сотрудничество

2-Б, 5-А, 8-Б, 11-А, 14-А, 19-А, 20-А, 21-Б, 23-А, 26-Б, 28-Б, 30-Б.

Компромисс

2-А, 4-А, 7-Б, 10-Б, 12-Б, 13-А, 18-Б, 20-Б, 22-А, 24-Б, 26-А, 29-А.

Избегание

1-А, 5-Б, 6-А, 7-А, 9-А, 12-А, 15-Б, 17-Б, 19-Б, 23-Б, 27-А, 29-Б.

Приспособление

1-Б, 3-Б, 4-Б, 11-Б, 15-А, 16-А, 18-А, 21-А, 24-А, 25-Б, 27-Б, 30-А.

1. Задание «Анализ конфликтной ситуации»

Опишите согласно предложенной схеме конфликтную ситуацию, имевшую место в Вашей реальной жизни, описанную в литературном произведении, или являющуюся известным историческим фактом. Заполните

ний также определяет линию поведения в конфликте, его стратегию и так­

тику. Так, если один из субъектов не особенно заинтересован в объекте кон­фликта, то он выберет тактику избегания или уклонения. Если он заинтересо­ван, то выберет тактику конкуренции.

1. Черты характера и типы личностей. Несовпадение характеров индиви­дов - распространенная причина конфликтов в самых различных сферах чело­веческой деятельности. Особенно следует ее учитывать в группах, находящихся в длительном, локальном и постоянном общении. Не случайно люди, которым предстоит работать в таких условиях, проходят испытание на психологическую совместимость. Если, например, холерика и меланхолика, которым присуща эмоциональная нестабильность, отправить на длительное время в космос на од­ном космическом корабле, то конфликта им не избежать. И чем более длитель­ное время они будут ему сопротивляться, тем напряженнее и драматичнее кон­фликт будет протекать, когда разразится. Особо важную роль в возникновении конфликта имеют акцентуации характера, то есть чрезмерная выраженность его отдельных черт у акцентуированных личностей. Эти люди испытывают особую трудность в общении, так как имеют нетипичные черты характера, некоторые из них носят конфликтную направленность. Например, «застревающему» типу акцентуации свойственны такие черты, как чрезмерная стойкость отрицатель­ных аффектов, повышенная подозрительность, болезненная обидчивость, стремление доминировать, неприятие мнения других и как следствие - кон­фликтность.
2. Установки личности. Важным фактором возникновения конфликта яв­ляются установки личности, образующие идеальные типы индивидуальности. Причиной конфликта в этом случае может быть противоречие между различ­ными идеальными типами индивидуальности, если они выражены достаточно ярко. Следует сказать, что конфликтность и противоречивость установок суще­ствуют между всеми выделенными Э. Шпрангером типами людей, но между некоторыми из них проявляются в большей степени, а между другими - в меньшей.
3. Неадекватные оценки и восприятия. Значительную роль в возникнове­нии и развитии конфликтов играют неадекватные оценки и самооценка. На­пример, разрыв между ожидаемым и реальным результатом в плане продвиже­ния по службе, неправильные оценки подчиненных. При этом как завышение, так и занижение оценок приводит в организации к нарушению принципа рас­пределительной справедливости и может вызвать недовольство в коллективе и конфликтную ситуацию. Причиной конфликта может быть и неадекватная са­мооценка, являющаяся важным регулятором поведения личности. Поэтому как завышенная, так и заниженная самооценка, связанная с неправильным пред­ставлением о своих возможностях и месте в группе, будет вызывать постоян­ные трения, недоразумения и отрицательную реакцию других людей. Кроме то­го, неадекватная самооценка часто является причиной и внутриличностного конфликта, поскольку связана с уровнем и масштабом притязаний личности. Человек, завышающий свои возможности, может ставить перед собой и чрез­мерно завышенные и поэтому изначально невыполнимые задачи и недостижи­мые цели. Поэтому он будет испытывать постоянное разочарование, чувство неуверенности, повышенную тревожность и т.д., то есть состояние внутреннего напряжения и противоборства внутриличностных структур.
4. Манеры поведения. Различия в манерах поведения могут также стать причиной конфликта, так как уменьшают степень взаимопонимания между людьми и затрудняют их сотрудничество. Люди вступают в общение, имея разные уровни культуры, привычки, правила поведения. Эти различия могут быть обусловлены как чертами характера, так и образованием, ценностными ориентациями, жизненным опытом, то есть факторами, связанными с процес­сом социализации личности. Но встречаются люди просто трудные в общении, поведение которых неудобно для окружающих и которые являются повышен­ными источниками возникновения конфликтов. Как вести себя с трудными людьми различных типов? Ключевой момент состоит в том, чтобы сохранять гибкость, применять к конкретному человеку индивидуальный подход, учиты­вая его скрытые нужды и интересы, а также свои собственные приоритеты в сложившейся ситуации.
5. Этические ценности. Различия в этических ценностях людей могут стать причиной конфликта, когда нравственные нормы поведения одних всту­пают в противоречие с нормами других. Наиболее актуально эта проблема про­является сегодня в сфере бизнеса и в деловых отношениях. Основное противо­речие между этическими нормами людей бизнеса обусловлено их отношением к фундаментальной этической проблеме: следует ли соблюдать этические нор­мы в бизнесе или нет.
6. Динамика процесса конфликта

Общество, как и отдельный человек, находится в постоянном развитии. Одним из способов этого развития является конфликт, представляющий собой процесс, состоящий из определенных этапов. Динамика конфликта - это про­цесс его изменения. Для большей ясности процесса управления конфликтом следует четко понимать отличие конфликта от конфликтной ситуации. Кон­фликтная ситуация предшествует конфликту. Для ее появления необходим объ­ект конфликта и оппоненты (участники), которые по отношению к этому кон­фликту имеют противоположные точки зрения или взгляды. Перерастание кон­фликтной ситуации в конфликт возможно при возникновении инцидента (собы­тия), который поможет одному из участников осознать полное или частичное отличие или возможность ущемления его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.

Всякий конфликт может быть представлен тремя этапами: 1) начало, 2) развитие, 3) завершение. К конфликту примыкают еще два периода: 1) пред­конфликтный и 2) послеконфликтный.

Таким образом, общая схема динамики конфликта складывается из сле­дующих периодов:

1. предконфликтная ситуация (латентный период);
2. открытый конфликт (собственно конфликт):

* инцидент (начало конфликта),
* эскалация (развитие) конфликта,
* завершение конфликта;

1. постконфликтный период.

Предконфликтная ситуация - это возможность, а не действительность конфликта, который не возникает на пустом месте, а вызревает постепенно, по мере развития и обострения противоречий, его вызывающих. Это период нако­пления факторов и процессов, которые могут привести к конфликту. Поэтому его называют латентным периодом конфликта, предконфликтным периодом, инкубационным состоянием конфликта, или предконфликтной ситуацией. Предконфликтная ситуация характеризуется, таким образом, тем, что она соз­дает реальную возможность конфликта. Но она может быть разрешена и бес­конфликтным путем, если условия, породившие ее, исчезнут, например, вслед­ствие осознания сторонами причинно-следственной связи явлений.

Если намечающиеся на предконфликтной стадии противоречия интересов разрешить не удается, предконфликтная ситуация переходит в открытый кон­фликт. Противоречие интересов достигает такой степени зрелости, что их уже невозможно не замечать или скрывать. Противоречия становятся фактором, мешающим нормальному взаимодействию, стороны которого превращаются в открытых оппонентов. Каждая сторона начинает открыто защищать свои соб­ственные интересы. На этой стадии развития конфликта его оппоненты начи­нают апеллировать к третьей стороне, обращаться в юридические органы для защиты или утверждения своих интересов. Каждый из субъектов противобор­ства старается привлечь на свою сторону как можно больше союзников и средств давления на другого. В том числе: материальные, финансовые, полити­ческие, информационные, административные и другие ресурсы. На стадии от­крытого конфликта становится также очевидным, что ни одна из сторон не хо­чет идти на уступки или компромисс, напротив, доминирует установка на про­тивоборство, на утверждение собственных интересов. При этом на объективные противоречия в группах часто накладываются межличностные субъективные противоречия, усугубляющие ситуацию.

Внутри открытого периода конфликта также можно выделить свои внут­ренние этапы, характеризующиеся различной степенью напряженности, кото­рые в конфликтологии обозначаются как: 1) инцидент, 2) эскалация и 3) завер­шение конфликта.

Переход конфликта из латентного состояния в открытое противоборств происходит в результате того или иного инцидента (от лат. incidens - случай, случающийся). Инцидент - это тот случай, который инициирует открытое противоборство сторон. Инцидент конфликта отличается от его повода. Повод - это конкретное событие, которое служит толчком, предметом к началу кон­фликтных действий. При этом оно может возникнуть случайно, а может и спе­циально придумываться, но повод - еще не конфликт. В отличие от него инци­дент - это уже конфликт, его начало. Однако даже после инцидента сохраняет­

ся возможность решить конфликт мирным путем, посредством переговоров придти к компромиссу между субъектами конфликта.

Если после инцидента найти компромисс и предотвратить дальнейшее раз­витие конфликта не удалось, то за первым инцидентом следуют второй, третий и т.д. Конфликт вступает в следующий этап - происходит его эскалация (нарас­тание). Эскалация конфликта - это ключевая, самая напряженная его стадия, когда происходит обострение всех противоречий между его участниками и ис­пользуются все возможности для победы в противоборстве. 65

Происходит мобилизация всех ресурсов: материальных, политических, фи­нансовых, информационных, физических, психических и других. На этой ста­дии становятся затруднительными какие-либо переговоры или иные мирные способы разрешения конфликта. Эмоции часто начинают заглушать разум, ло­гика уступает чувствам. Главная задача состоит в том, чтобы любой ценой на­нести как можно больший вред противнику. Поэтому на этой стадии могут те­ряться первоначальная причина и основная цель конфликта и на первое место выдвигаться новые причины и новые цели. В процессе этой стадии конфликта возможно и изменение ценностных ориентаций. Развитие конфликта приобре­тает спонтанный неуправляемый характер.

Завершение конфликта - это последний этап открытого периода конфлик­та. Он означает любое его окончание и может выражаться в коренной перемене ценностей субъектами противоборства, появлении реальных условий его пре­кращения или сил, способных это сделать. Часто завершение конфликта харак­теризуется тем, что обе стороны осознали безрезультатность продолжения кон­фликта. Иногда завершение конфликта может быть связано с уничтожением одного или даже обоих его субъектов.

На этой стадии развития противоборства возможны самые различные си­туации, которые побуждают обе стороны или одну из них к прекращению кон­фликта. К ним относятся:

* явное ослабление одной или обеих сторон или исчерпание их ресурсов, не позволяющее вести дальнейшее противоборство;
* очевидная бесперспективность продолжения конфликта и осознание ее участниками;
* обнаружившееся превосходство одной из сторон и ее способность пода­вить оппонента или навязать ему свою волю;
* появление в конфликте третьей стороны и ее способность и желание пре­кратить противоборство.

С данными ситуациями связаны и способы завершения конфликта, которые могут быть также весьма разнообразны. Наиболее типичные из них следующие:

1. устранение (уничтожение) оппонента или обоих оппонентов противо­борства;
2. устранение (уничтожение) объекта конфликта;
3. изменение позиций обеих или одной из сторон конфликта;
4. участие в конфликте новой силы, способной завершить его путем при­нуждения;
5. обращение субъектов конфликта к арбитру и завершение конфликта при его помощи;
6. переговоры как один из наиболее эффективных способов разрешения конфликта.

По своему характеру завершение конфликта может быть:

1. с точки зрения реализации целей противоборства:

* победоносным,
* компромиссным,
* пораженческим;

1. с точки зрения формы разрешения конфликта:

* мирным,
* насильственным;

1. с точки зрения функций конфликта:

* конструктивным,
* деструктивным;

1. с точки зрения эффективности и полноты разрешения:

* полностью и коренным образом завершенным,
* отложенным на какое-либо (или неопределенное) время.

При этом, понятия завершение конфликта и разрешение конфликта не то­ждественны. Разрешение конфликта - это частный случай, одна из форм за­вершения конфликта, и выражается в позитивном, конструктивном решении проблемы основными участниками конфликта или третьей стороной. Помимо этого формами завершения конфликта могут быть:

* затухание (угасание) конфликта,
* устранение конфликта,
* перерастание конфликта в другой конфликт.

Последней стадией в динамике конфликта является постконфликтный пе­риод, когда ликвидируются основные виды напряженности, отношения между сторонами окончательно нормализуются и начинают преобладать сотрудниче­ство и доверие.

При этом, не всегда завершение конфликта приводит к согласию. Случает­ся и так, что окончание одного (первичного) конфликта может дать толчок дру­гим, производным конфликтам, возникающим в других сферах жизнедеятель­ности людей. Так, завершение конфликта в экономической сфере может дать импульс для его возникновения в политической области; после решения поли­тической проблемы может наступить период идеологического противостояния и т. д.

Таким образом, за завершением конфликта может следовать посткон­фликтный синдром, выражающийся в напряженных взаимоотношениях быв­ших оппонентов конфликта. А при обострении противоречий между ними, по-

стконфликтный синдром может стать источником следующего конфликта, при­чем с другим объектом, на новом уровне и с новым составом участников.

1. Управление конфликтом

Управлять конфликтом в организации - то значит устранять причину, способствующую его появлению, и приводить поведение участников конфлик­та к этическим нормам и правилам, принятым в трудовом коллективе. Сущест­вуют несколько способов управления конфликтной ситуацией. Их можно раз­делить на две категории: структурные методы и межличностные стили.66 Группа структурных методов в большей степени предполагает использование формальных организационных способов воздействия на участников конфликта, межличностная - выбор определенного стиля поведения оппонентов при раз­решении или предотвращении конфликта.

Структурные методы разрешения конфликтов:

1. Разъяснение требований к работе, т.е., разъяснение того, какие результа­ты ожидаются от работника или от группы. Здесь упоминаются: уровень ре­зультатов, источники информации, система полномочий и ответственности; оп­ределяются политика, процедуры и правила.
2. Использование координационных и интеграционных механизмов. Этот метод основывается на правильном использовании формальной структуры ор­ганизации, в частности, иерархии и принципа единства распорядительства.
3. Установление общеорганизационных комплексных целей. Эффективное достижение комплексных целей требует совместных усилий двух или более со­трудников, поэтому установление таких целей, которые являются общими для всех работников, может служить методом предотвращения конфликта. Напри­мер, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует формулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдель­ности.
4. Использование системы вознаграждений. Система вознаграждений должна осуществлять поощрения тех работников, которые способствуют осу­ществлению общеорганизационных целей, и наоборот, она не должна поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц или групп, добивающихся реше­ния узких проблем за счет других подразделений.

Межличностные стили разрешения конфликтов:

1. Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от кон­фликта и не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение проти­воречий.
2. Сглаживание. Этот стиль характеризуется поведением, направленным на достижение временной гармонии, но проблема, лежащая в основе конфликта, не решается.

66

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.

М.: «Дело», 2000.

1. Принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки руководителя заставить подчиненных принять свою точку зрения любой ценой. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу подчиненных и может вызывать возмущение персонала.
2. Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недобро­желательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовле­творению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, может помешать правильному диагнозу проблемы. В результате, принятые решения могут быть не оптимальными.
3. Решение проблемы. Данный стиль означает признание различия во мне­ниях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причи­ны конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

Успех разрешения конфликта во многом зависит от точности описания его структуры (объекта, предмета и т.п.) и последовательной реализации следую­щих этапов в процессе управления им:

* выявление действительных участников конфликтного взаимодействия;
* изучение их мотивов, целей, особенностей характера, профессиональной компетентности;
* определение остроты отношений участников в предконфликтной фазе;
* выявление главных различий интересов и ценностей, которые привели к этому конфликту;
* выяснение мнений участников о приемлемых, на их взгляд, способах пре­одоления конфликта;
* выяснение того, имеются ли другие заинтересованные лица, не участ­вующих пока в конфликтном взаимодействии;
* определение всех возможных в данном конфликте путей его преодоления.

Обычно в практике работы организаций, руководителей и отдельных лю­дей в условиях конфликта выделяют такие типичные ошибки:

1. Запаздывание в принятии мер по собственно урегулированию и дальней­шему преодолению конфликтов;
2. Попытка «разрешить» конфликт без выяснения его истинных причин;
3. Применение только силы, карательных мер по «урегулированию» или, наоборот, только дипломатических переговоров;
4. Шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей в нелинейной, многомерной классификации;
5. Попытка при помощи политической интриги разыгрывать свою собст­венную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными социаль­ными последствиями (не только для общества в целом, но рано или поздно - для самого инициатора интриги).
6. Управление стрессами

История слова «стресс» сложилась таким образом, что на сегодняшний день оно имеет два разных значения. В русский язык слово пришло из англий­ского (stress - «туго натянуть»), в английский - из латинского. В XVIII - XIX веках в английском языке это слово использовалось преимущественно в физике и обозначало силу давления, натяжения, толкания, сжатия или кручения, возни­кающую при воздействии одного предмета на другой; или деформацию, воз­никшую в предмете под воздействием такой силы.

В 30-х годах XX века известный врач и биолог Ганс Селье перенёс слово «стресс» в медицину. Он рассматривал стресс как реакцию, помогающую орга­низму выжить. Г. Селье разделял стресс на два вида: дистресс (от epeu.dia- сверх) и эустресс (от греч.еи-хороший).[[1]](#footnote-1) Дистресс имеет место в том случае, когда человек угнетён своей работой, недоволен жизнью, чувствует себя жерт­вой. Эустресс возникает в результате положительного напряжения, которое по­является в период движения к цели.

Таким образом, можно сформулировать следующие определения стресса, как реакции на факторы влияния:

Стресс - это состояние напряжения, возникающее у человека под влияни­ем сильных воздействий.

Стресс - это реакция человека на воспринимаемое им соотношение между предъявляемыми к нему требованиями и его способностью удовлетворять этим требованиям.

Без стрессов, также как и без конфликтов, человек не может существовать в процессе жизнедеятельности. Эустрессы даже полезны, поскольку обеспечи­вают адаптацию человека к изменяющим внешним условиям. Серьезную опас­ность представляют дистрессы - это двойные стрессы, состояния сильного на­пряжения, возникающие вследствие недостатка ресурсов организма на положи­тельную (адекватную) реакцию на отрицательные, агрессивные внешние раз­дражители. Проблема дистрессов является международной, с учетом возрас­тающего напряжения умственных и физических сил сотрудников на рабочем месте. Признаками дистресса являются: неумение отдыхать, агрессивность, ра­бота на «износ», настроенность на постоянную борьбу и т.п. По данным Мин- здравсоцразвия РФ 78% российского населения находятся в состоянии психо­эмоционального и социального стресса, из них почти 30% - в состоянии де­прессии и психозов. Каждый третий работник примерно раз в неделю испыты­вает сильный стресс, а 13% сотрудников - практически ежедневно. Самая кри­тическая возрастная группа - 30-40 лет, т.е. наиболее работоспособная часть трудового населения.

Наиболее типичное место возникновения стрессов - это рабочее место. В индустриально развитых странах мира стрессы считаются самыми дорогостоя­щими видами издержек организации. Экономике США стрессы ежегодно обхо­дятся в 300 млрд. долл., Германии - 60 млрд. долл.68 Учитывая масштаб эконо­мических, социальных и психологических последствий стресса на результатив­ность деятельности организации, современные менеджеры должны хорошо разбираться в вопросах управления стрессами как у своих подчиненных, так и при организации личной работы.

Таблица 22

Факторы стресса на рабочем месте

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Виды факторов |
| классификации |  |
| Физические условия | * освещенность; * размер помещения; * расположение рабочего места; * свежесть и качество воздуха; * оборудование рабочего места; * доступность необходимых ресурсов. |
| Поездки | * поездки на работу и с работы; * регулярные поездки, связанные с работой; * наличие необходимых ресурсов (транспорт, учет затраченного времени). |
| Характеристики работы | * характер выполняемой работы; * перегрузка или неполная нагрузка; * характерные требования со стороны работы; * область принятия решений. |
| Роли | * четкие или расплывчатые границы ролей; * совместимые или конфликтующие ожидания, связанные с различными ролями; * ясность служебных инструкций; * ясность или неопределенность областей от­ветственности. |
| Руководство | * стиль руководства; * насколько доступен руководитель; * уровень стресса руководителя. |
| Вознаграждения | * оплата труда; * оценка труда; * нематериальное вознаграждение. |
| Взаимоотношения | * с коллегами; * с начальником; * с подчиненными; * с другими работниками организации; * с людьми, от которых зависит карьера. |

68 Хохлова Т.П. Стресс-менеджмент и его роль в преодолении профессиональных деформаций персонала в ус­ловиях посткризисного развития. «Менеджмент в России и за Рубежом», №2, 2011с.

|  |  |
| --- | --- |
| Интересы в отношении работы | * уровень вовлеченности в трудовую деятель­ность; * удовлетворенность выполненной работой; * разнообразие и темп выполнения работы. |
| Преданность целям орга­низации | * вера в «бизнес-идею»; * наличие конфликтов с системой ценностей или применяемыми методами управления. |
| Корпоративная культура | * ожидаемое поведение; * интенсивность коммуникаций в организации; * внутрифирменная политика и властные от­ношения; * стиль менеджмента. |
| Карьерное продвижение | * развитие карьеры; * скорость продвижения по службе; * избыточные опасения из-за возможностей от­правки на пенсию или командирования в другой город; * устойчивые амбиции; * степень влиятельности; * возможность потерять работу. |
| Индивидуальные характе­ристики | * тип личности; * способность адаптироваться к изменениям; * владение навыками, необходимыми для вы­полнения работы; * стратегия поведения в проблемных ситуаци­ях; * способность работать в коллективе; * способность занимать определенное место в организационной иерархии; * желание учиться и изменяться; * сопротивляемость стрессу. |
| Равновесие между про­фессиональной и личной жизнью | * противоречивые требования; * специфика одной стороны жизни мешает дру­гой; * временные ограничения. |
| Изменения: | * на рабочем месте: неясность в отношении но­вых технологий, расширения бизнеса, диверси­фикации, изменения расположения организа­ции, снижение доходов; * дома: совпадение ряда событий личной жиз­ни. |

Факторов стресса великое множество (табл. 22) Они присутствуют в лич ной и служебной деятельности. Однако даже при беглом просмотре этого пе

197

Учебный материал

1. Селье Г. Стресс без дистресса. - М.: Прогресс, 1979. [↑](#footnote-ref-1)