Тема 6

Управление конфликтами и стрессами

Ключевые элементы феномена «конфликт»

- ✔ конфликт – это всегда противоречие;
- ✔ конфликт не идентичен конфликтной ситуации;
- ✔ конфликт не только борьба сторон, бывают и внутриличностные конфликты;
- ✔ конфликт приносит как отрицательные, так и положительные результаты;
- ✔ конфликт имеет явную или скрытую динамику, то есть имеет стадии развития или угасания;
- ✔ конфликт связан с интересами;
- ✔ конфликт не всегда агрессия и конфронтация;
- ✔ конфликт приводит к стрессам;
- ✔ конфликт – это субъекты, предмет, объект, причины и инцидент;
- ✔ конфликт имеет эмоциональную окраску;
- ✔ конфликт управляем.

Подходы к пониманию категории «конфликт»

1. Конфликт – свидетельство неблагополучия.
2. Конфликт – неотъемлемый и естественный параметр в развитии организации.
3. Конфликт – катализатор развития организации.

Основные типы конфликтов

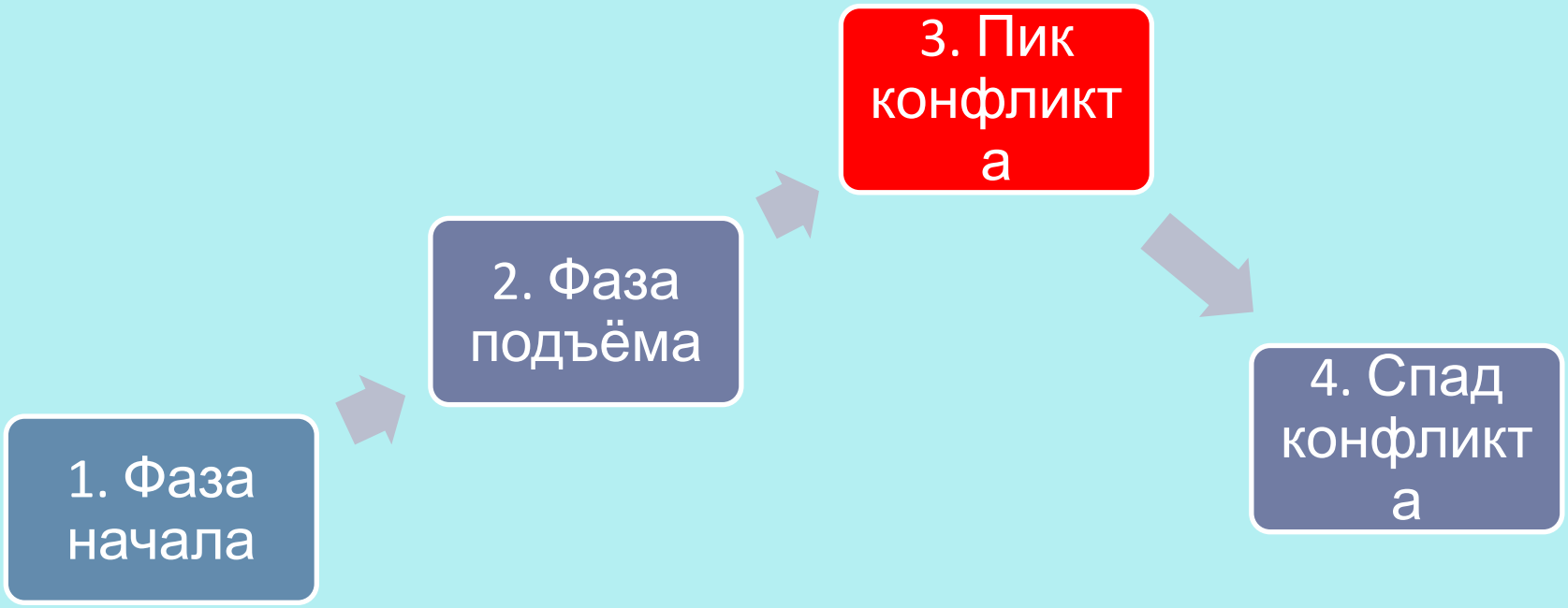
1. Стремление к превосходству
2. Проявление агрессивности
3. Проявление эгоизма
4. Нарушение правил
5. Неблагоприятное стечение обстоятельств

Модель (природа) конфликта

Основные параметры, характеризующие этап эскалации конфликта

1. Создание образа врага
2. Демонстрация силы и угроза её применения
3. Применение насилия
4. Тенденция к расширению и углублению конфликта

Фазы развития конфликта по его интенсивности



Основные периоды и этапы динамики конфликта

Латентный период (предконфликт)

- **Возникновение объективной проблемной ситуации**
- **Осознание объективной проблемной ситуации**
- **Попытка решить проблему неконфликтными способами**
- **Предконфликтная ситуация**

Открытый период (собственно конфликт)

- **Инцидент**
- **Эскалация**
- **Сбалансированное противодействие**
- **Завершение конфликта**

Латентный период (послеконфликтная ситуация)

- **Частичная нормализация отношений**
- **Полная нормализация отношений**

Классификация конфликтов

ПРИЗНАК КЛАССИФИКАЦИИ	ТИПЫ
1. Направленность	Горизонтальные Вертикальные Смешанные
2. Степень проявления	Скрытые Открытые
3. Длительность протекания	Кратковременные Длительные (затяжные)
4. Периодичность возникновения	Единичные Разовые
5. Количество и уровень участников	Внутриличностные Межличностные Внутригрупповые Межгрупповые
6. Количество причин	Однофакторные Многофакторные Кумулятивные
7. Источник возникновения	Предметный Субъективный

ПРИЗНАК КЛАССИФИКАЦИИ	ТИПЫ
8. Степень длительности и напряжённости конфликта	Бурные быстротекущие Острые длительные Слабовыраженные вялотекущие Слабовывараженные и быстротекущие
9. Степень влияния на жизнь коллектива	Лихорадящие Разрушительные Конфликты, дающие осложнения Конфликты, не имеющие последствий
10. Сфера проявления	Экономические Идеологические Социально-бытовые Семейно-бытовые
11. Характер ценностей (столкновение положительных или отрицательных ценностей)	Конфликт «плюс-плюс» Конфликт «минус-минус» Конфликт «плюс-минус»
12. Значение для организации (социальные последствия)	Конструктивные Деструктивные

Причины конфликтов

Недостаточная согласованность, противоречивость целей групп и отдельных личностей	Архаичность оргструктур, нечёткое разграничение прав и обязанностей работников	Ограниченность ресурсов
Противоречия между функциями и видом трудовой деятельности	Различия в манере поведения и жизненном опыте	Неодинаковое отношение к членам трудового коллектива
Неопределённость перспектив роста	Неблагоприятные физические условия	Недостаточный уровень профессиональной подготовки

Причины конфликтов

Объективные причины

- плохая организация труда
- низкая зарплата
- плохая обеспеченность материалами, оборудованием
- ущемление интересов работников системой статусов и ролей
- несовместимость работников
- низкая сплочённость коллектива
- отсутствие объективных критериев оценки работы

Субъективные причины

- недостатки в действиях руководителя
- неправильные действия подчинённых
- психологическая несовместимость работников
- наличие в коллективе «трудных людей»
- ущемление статуса, интересов
- манипулирование
- несоответствие слов, оценок, поступков ожиданиям

Последствия конфликта

Если конфликт разрешён на начальной фазе или фазе подъёма:

- выявление управленческих проблем;
- стимулирование к изменениям и развитию;
- разрядка напряжённости между конфликтующими сторонами;
- улучшение взаимоотношений между людьми;
- приобретение опыта сотрудничества при решении спорных вопросов.

Если конфликт достиг пика и разрешить его затруднительно:

- участники недовольны и эмоционально устали (страсти накалены);
- падение авторитета менеджера;
- ухудшение взаимоотношений в коллективе (разобщённость);
- падение работоспособности, качества труда.

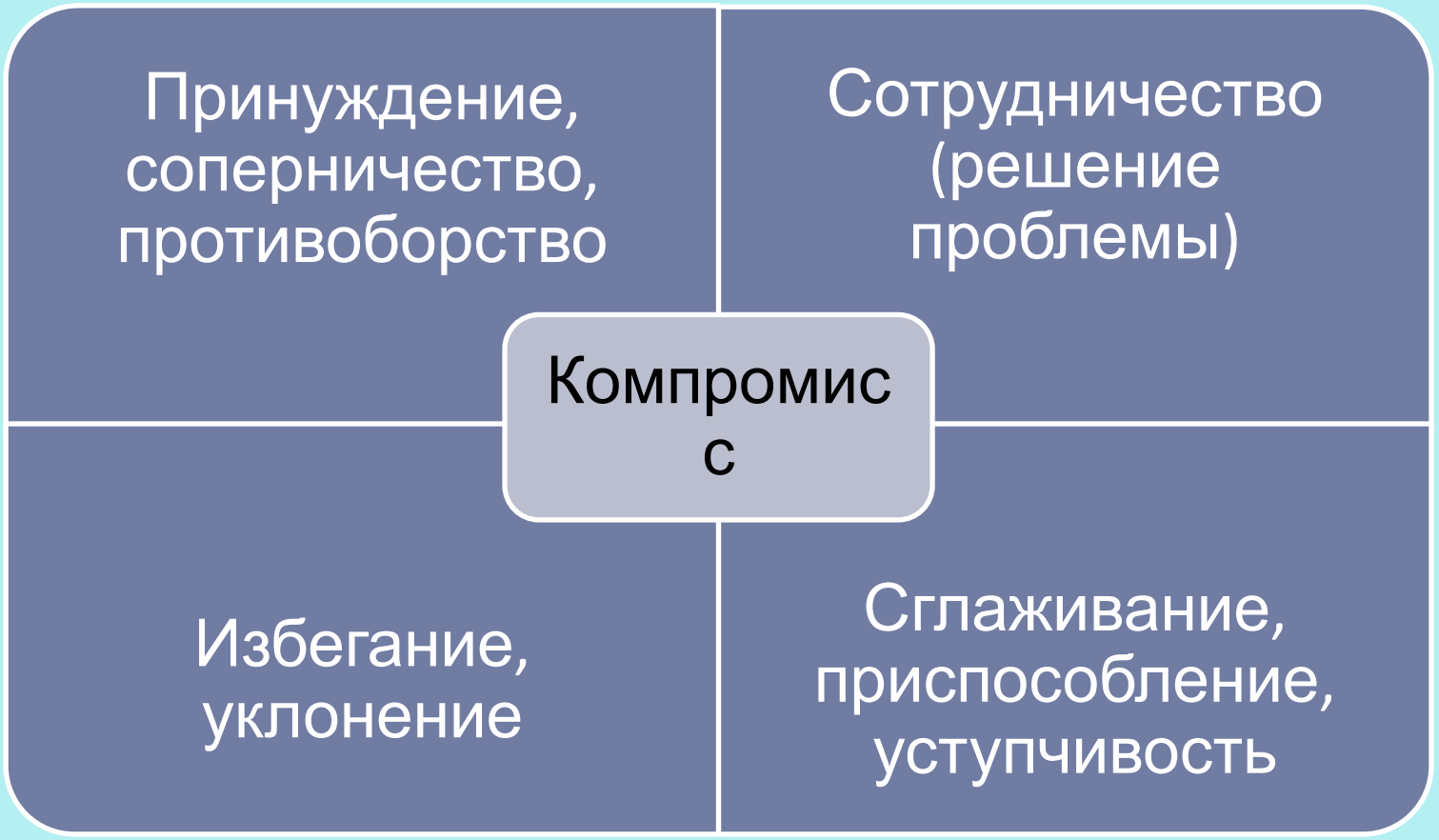
Действия руководителя по управлению конфликтами

Способы преодоления (разрешения) конфликтов

Педагогические	Административные
Беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и другие меры воспитательного аспекта	Силовое разрешение конфликта – подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, различные варианты разъединения конфликтующих. Разрешение конфликта по приговору – решение комиссии, приказ руководителя организации, решение суда

Управление конфликтами

Сетка Томаса-Килменна



Методы урегулирования конфликтов

Межличностные конфликты

- Принцип принуждения
- Правило совместного решения проблемы
- Метод провоцирования на добро
- Метод взаимовыгодных вариантов
- Метод психологического сближения
- Метод психологической изоляции
- Метод применения практической эмпатии
- Сглаживание (или приспособление)
- Сотрудничество
- Уклонение
- Переговоры
- Поддержание статус-кво (мирное сосуществование)

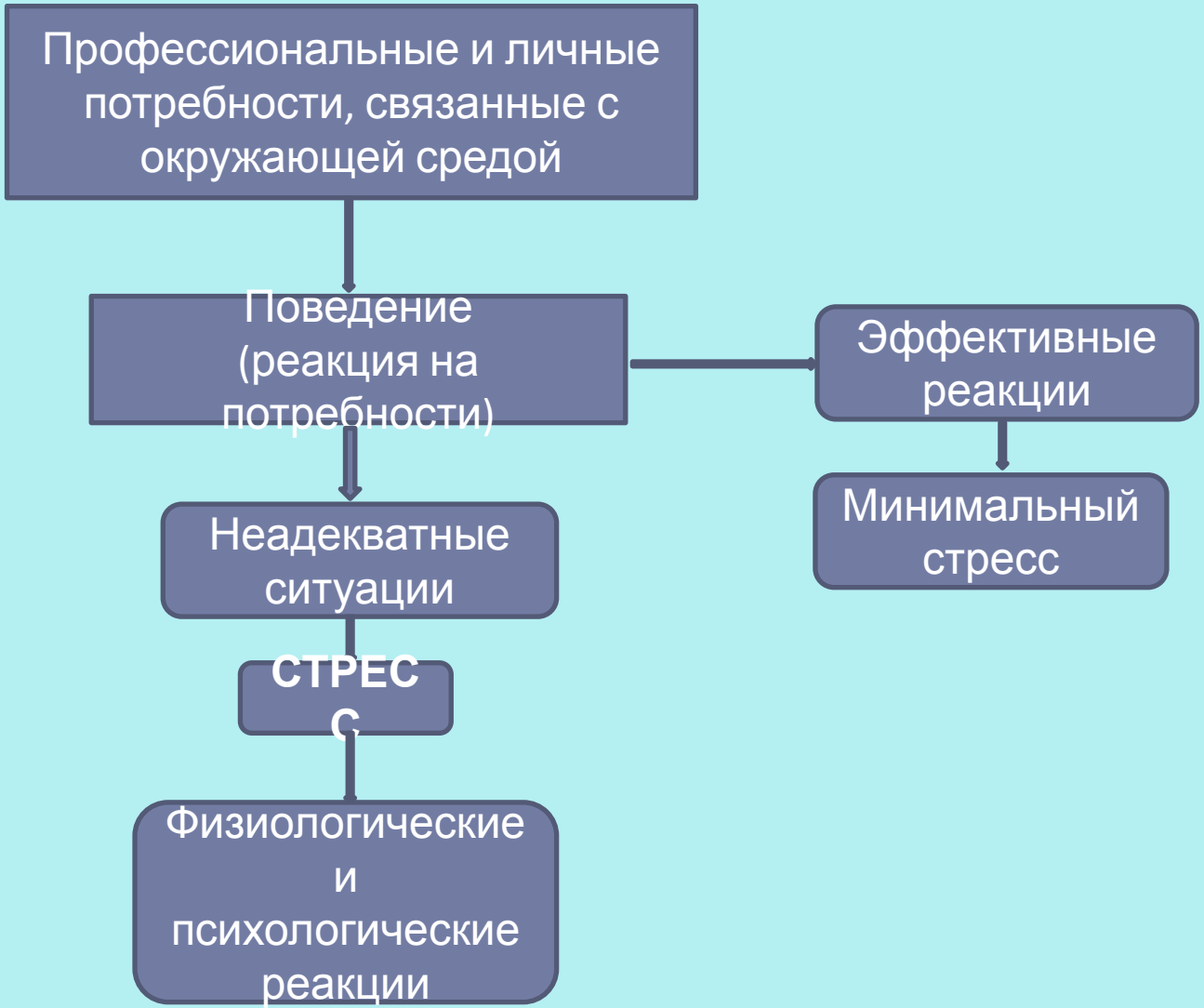
Внутригрупповые конфликты

- Чёткое распределение и разъяснение прав и обязанностей, полномочий, ответственности, требований
- Использование интеграционных и координационных механизмов
- Разработка и реализация общеорганизационных комплексных целей
- Разработка и применение эффективной системы вознаграждений и наказаний
- Обращение к лидеру
- Использование навыков и высокой культуры споров и дискуссий
- Нейтрализация негативного лидера

Межгрупповые конфликты

- Наступление
- Оборона
- Уклонение
- Отступление
- Переговоры
- Кооперация
- Устранение источника конфликта
- Соучастие

Модель стрессовой реакции



Типичные симптомы стресса

- Проблемы со здоровьем
- Неспособность к отдыху
- Впечатлительность и лёгкая ранимость
- Злоупотребление алкоголем или курением
- Чувство беспомощности
- Нервозность и напряжение
- Бессонница
- Эмоциональная неустойчивость
- Хроническое переживание
- Неудобная рабочая поза

Методы решения стрессовых ситуаций

Поведенческий

- Конфронтация
- Побег
- Перемещение
- Избегание
- Предотвращение

Когнитивный

- Иная интерпретация
- Отвлечение внимания
- Создание мысленного образа
- Принятие