

# 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

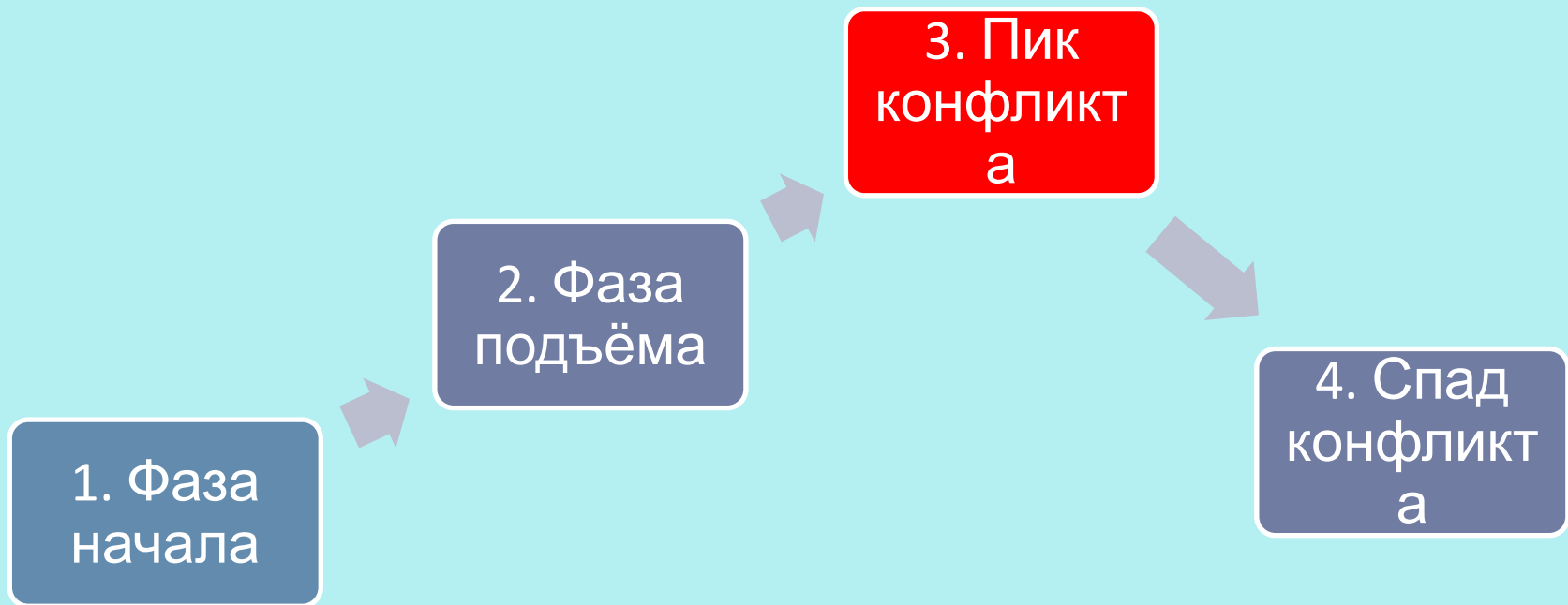
# Модель (природа) конфликта



# 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<br>Вертикальные<br>Смешанные                          |
| 2. Степень проявления              | Скрытые<br>Открытые  |
| 3. Длительность протекания         | Кратковременные<br>Длительные (затяжные)                             |
| 4. Периодичность возникновения     | Единичные<br>Разовые   |
| 5. Количество и уровень участников | Внутриличностные<br>Межличностные<br>Внутригрупповые<br>Межгрупповые |
| 6. Количество причин               | Однофакторные<br>Многофакторные<br>Кумулятивные                      |
| 7. Источник возникновения          | Предметный<br>Субъективный   |

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

Беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и другие меры воспитательного аспекта

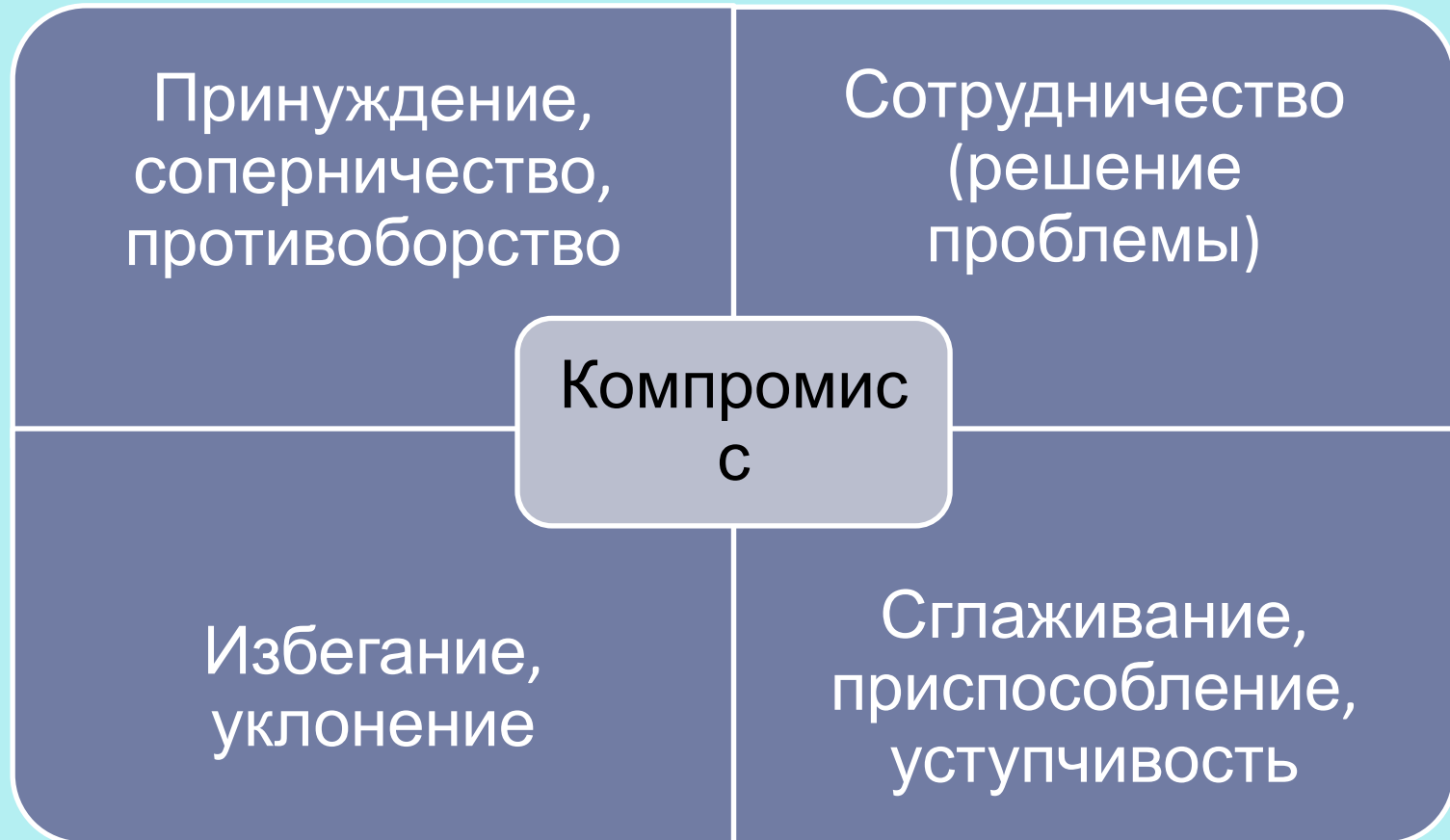
## Административные

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)

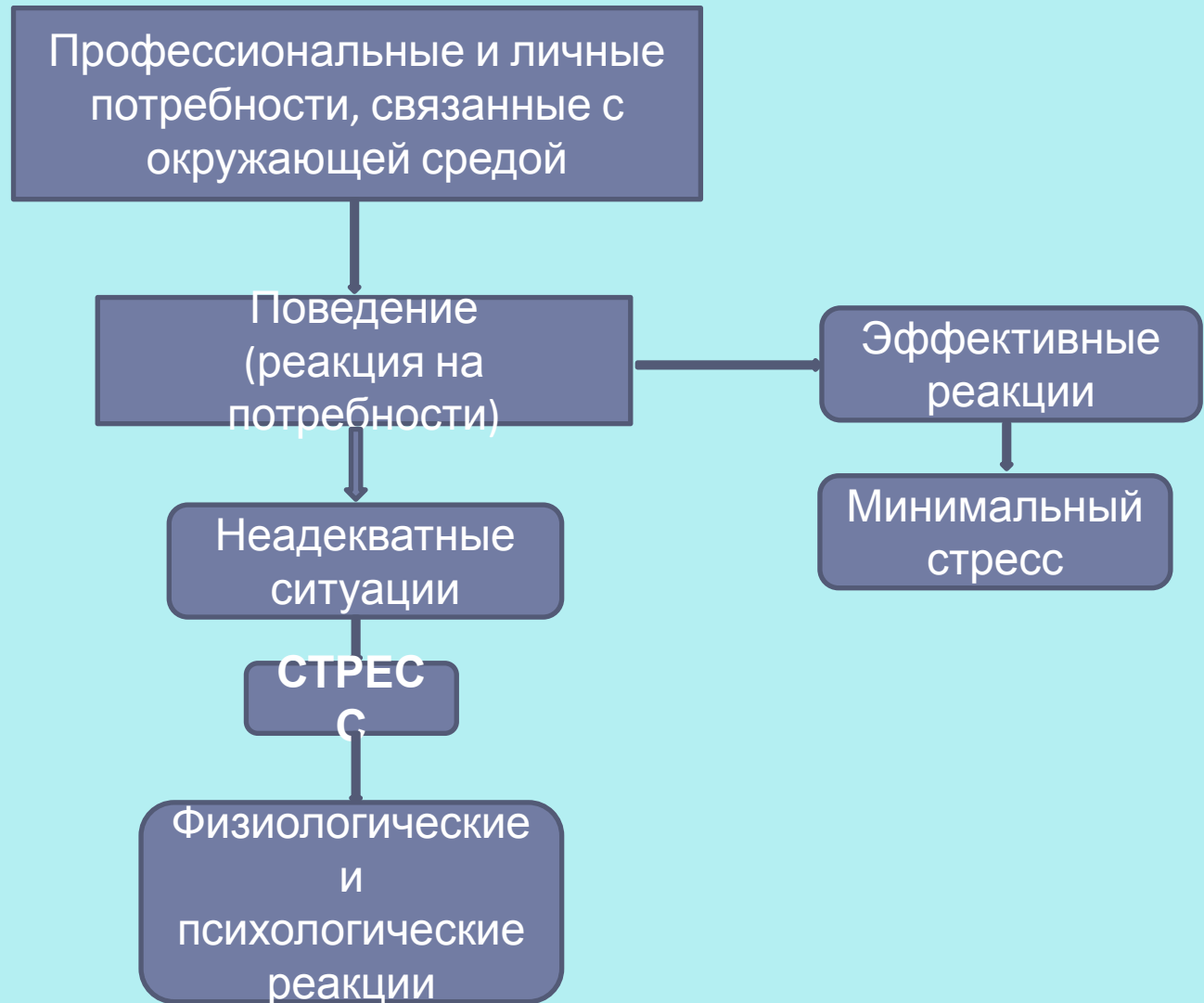
## Внутригрупповые конфликты

- 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



# Методы решения стрессовых ситуаций

## Поведенческий

- Конфронтация
- Побег
- Перемещение
- Избегание
- Предотвращение

## Когнитивный

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