



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



## Приемы конструктивного поведения в конфликте

Доцент кафедры управления персоналом Вологодского филиала РАНХ и ГС Скворцова Лариса Ивановна

# Понятие конфликта

---

- **Конфликт** – это противоборство людей или групп на почве противоречий **МОТИВОВ** (потребностей, интересов, ценностей) или суждений (мнений, оценок)

# Понятие конфликта

---

- **Конфликт** – это наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия субъектов, заключающийся в их противодействии и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.
- **Конфликт** – это трудноразрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями

# Структура конфликта

---

**Субъекты** (Кто?)

**Предмет** (Из-за чего?)

**Мотивы** (Почему?)

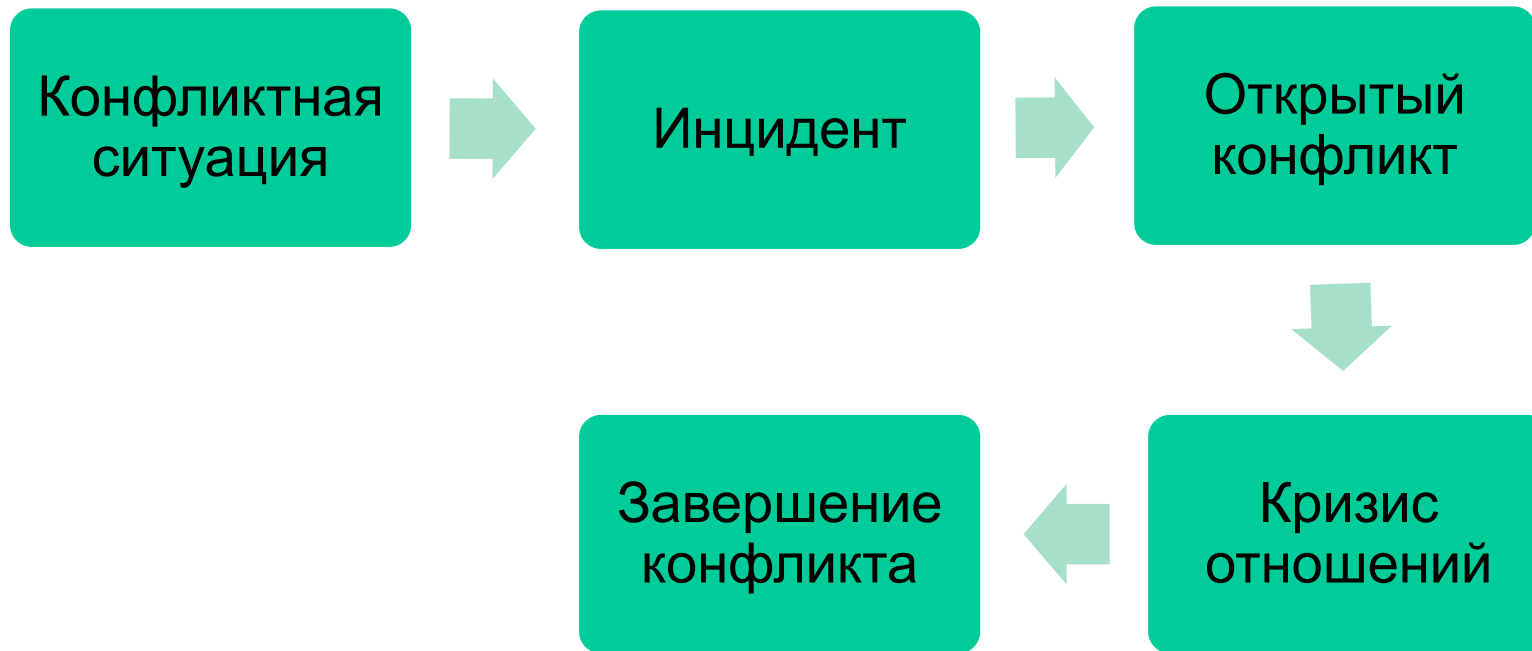
**Образ конфликта** (Что думают?)

**Действия** (Что делают?)

**Чувства** (Что чувствуют?)

# Динамика конфликта. Стадии.

---





# Классификация конфликтогенов

---

1. Конфликтогены группы *«**Знаки превосходства**»*.
2. Проявления агрессивности.
3. Проявления эгоизма.

# Конфликтогены группы «*Знаки превосходства*».

---

- 1.1. Прямое называние превосходства
- 1.2. Оценка личности, постановка диагноза
- 1.3. Называние превосходства с оттенком доброжелательности
- 1.4. Обобщения
- 1.5. Тексты хвастовства
- 1.6. Категоричность высказываний
- 1.7. Непрошенные советы
- 1.8. Вопросы – допросы
- 1.9. Предъявление требований



# Конфликтогены группы «*Знаки превосходства*»

---

1.10. Долженствование

1.11. Тайнственность вместо огласки

1.12. Перебивание собеседника в разговоре

1.13. Обвинения

1.14. Ультиматум, шантаж

1.15. Угроза

1.16. Морализирование, чтение нотаций, «прямое воспитание»

1.17. Возражение

1.18. Иронизирование, сарказм, юмор, направленный на другого

1.19. Соревнование

# Предупреждение конфликта с коллегами и пациентами. Меры профилактики

---

***Предупреждение конфликта*** – это мероприятия по нейтрализации возможных причин конфликта.

## Обобщенные универсальные меры профилактики:

1. Забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников и пациентов.
2. Подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей.
3. Соблюдение принципа социальной справедливости.

# Меры профилактики

---

4. Формирование у сотрудников культуры общения, обучение умениям сервисного поведения.
5. Работа по совершенствованию организации деятельности контактных сотрудников.
6. Улучшение неформальных отношений между сотрудниками.
7. Формирование высокого уровня организационной культуры (сильная организационная культура)
8. Признание своих просчетов и ошибок. Терпимое отношение к ошибкам других.

# Правила и приемы воздействия, используемые при управлении конфликтами

---

- Помните о том, что предотвратить и разрешить конфликт легче на начальной стадии и очень сложно на этапе открытого конфликта.
- Проявляйте терпение к противоположному мнению. Это вызовет к Вам уважение у оппонента и настроит его на менее конфликтное взаимодействие.
- Демонстрируйте свое понимание взглядов оппонента, когда он высказывается.
- Заранее подумайте о предстоящем конфликтном взаимодействии: прогнозируйте возможный ход разрешения противоречия. Это поможет минимизировать негативные эмоции.
- При потере контроля над ситуацией сведите разговор на шутку

# Правила и приемы воздействия, используемые при управлении конфликтами

---

- Помните, мнение и действия любого человека невозможно изменить быстро.
- Учитывайте, что каждый человек уникален, его поведение детерминируется его индивидуальностью.
- Не увеличивайте область противоречий с противоположной стороной.
- Критикуя позицию оппонента, не примешивайте анализ и свое отношение к его личностным качествам.
- Будьте для оппонента примером изменения поведения и уступите в некоторых позициях. Это самый действенный прием по изменению действий оппонента.

# Двенадцать способов и приемов предупреждения конфликтов

---

1. Общаясь с окружающими, знать, какую роль мы должны играть по их ожиданию и исходя из ситуации.

**Поддерживать баланс ролей.**

2. **Поддерживать примерный баланс взаимных услуг при взаимодействии с другими людьми.** Если нам чем-то помогли, то и мы должны чем-то помочь.

3. Без крайней нужды **не наносить ущерба окружающим.** Человеку свойственно чувство мести.

4. Поддерживать примерный **баланс взаимозависимости** в решениях и действиях. Не ставить окружающих в слишком большую зависимость от себя.

# Двенадцать способов и приемов предупреждения конфликтов

---

5. Учитывать, что способности людей к различным видам деятельности различны. Поэтому **не требовать от людей ничего того, к чему они мало способны.**

6. Конфликтность сильно зависит от настроения. **Оценивать свое настроение и настроение того, с кем общаетесь.** Избегать решения острых проблем, если один или оба партнера устали, повышено агрессивны, возмущены, голодны и пр.

7. **Следить за партнером по общению.** Если видим, что дело идет к конфликту, то лучше прекратить обсуждение спорной проблемы и решить ее в другой раз.

8. **Не стремиться значительно, быстро и «лобовыми» методами переделывать окружающих.** Если кого-то нужно «перевоспитать» существенно, то знать, что это процесс длительный и требующий большой осторожности.

# Двенадцать способов и приемов предупреждения конфликтов

---

9. **Быть терпимым к инакомыслию.** Понимать, что любому вопросу у разных людей точки зрения хотя бы в чем-то отличаются. Это нормально.
10. Учитывать, что **понять другого человека достаточно сложно.** Не идти на конфликт, пока не убедились, что правильно понимаем позиции того, с кем собираемся спорить.
11. **Оценивать работу и личность окружающих,** видеть прежде всего то, что они сделали, и то, что у них есть хорошего, а не то что они не сделали и чего им не хватает до идеального человека.
12. **Постоянно контролировать свою общую тревожность, агрессивность, усталость.** Отдыхать на природе. Среду обитания дома и на работе максимально приблизить к природной: цветы, спокойные краски, порядок, аквариум, минимум шума и т.п. Высыпаться.



# Условия и приемы конструктивного разрешения конфликтов

---

- 1. Минимизировать свои негативные эмоции** и, по возможности, **негативные эмоции оппонента**. Негативные эмоции выполняют 4 отрицательные функции в процессе общения людей:
  - *Разрушают здоровье того, кто переживает и злится;*
  - *Снижают объективность оценки оппонента;*
  - *Ухудшают качество мышления;*
  - *Вызывают ответную неприязнь у оппонента*
2. Понимать то, что оппонент, так же как и вы, имеет свои интересы и ценности, которые считает важными и правильными. Он отстаивает их и имеет на это полное право. **Постоянно преодолевать свой собственный эгоизм.**

# Условия и приемы конструктивного разрешения конфликтов

---

3. **Быть постоянно ориентированным на интересы дела** (не только на себя и взаимоотношения). Заботиться о том, как лучше выполнить стоящие перед организацией, отделом и т.п. задачи. Это способствует завершению конфликта.
4. Уметь понимать суть проблемы, вызвавшей конфликт. Отличать внешние поводы и мотивы от глубинных, скрытых интересов, в нем затронутых. **Разрешать противоречие в этих глубинных интересах, а не во внешних поводах.**
5. **Попытаться взглянуть на конфликтную ситуацию как бы со стороны**, представив на своем месте и месте оппонента наших двойников.
6. В современной российской практике наиболее часто для разрешения используется **компромисс** – взаимные, частичные уступки оппонентов друг другу.

# Условия и приемы конструктивного разрешения конфликтов

---

7. **Минимизировать взаимодействие с оппонентом.** Чем теснее взаимодействие с человеком, тем более вероятен конфликт с ним. Вероятность конфликтов с подчиненными или начальниками объективно в 7 – 9 раз выше, чем с равными вам руководителями (коллегами).
8. **Открытый разговор с оппонентом** с целью разрешения конфликта является эффективным и практичным способом прекращения борьбы. Логика разговора включает 8 шагов и может быть следующей:
- *Конфликт никому не выгоден, работать и жить придется вместе. Поэтому лучше помогать, а не вредить друг другу;*
  - *Предложить прекратить борьбу и обсудить как можно мирно решить проблему;*
  - *Признать свои ошибки, приведшие к конфликту;*

# Условия и приемы конструктивного разрешения конфликтов

---

- *Сделать уступки оппоненту в части того, что для Вас в данной ситуации не является главным;*
  - *В мягкой форме высказать пожелание об уступках со стороны оппонента и аргументировать свое предложение;*
  - *Обсудить взаимные уступки;*
  - *Полностью или частично разрешить конфликт;*
  - *Если разговор не удался, не обострять ситуацию, а предложить вернуться к обсуждению проблемы еще раз через 2 -3 дня.*
- 9. Если Вы однозначно правы в конфликте, то для победы в нем можно привлечь вышестоящее руководство или общественность.**

# Условия и приемы конструктивного разрешения конфликтов

---

## Три правила поведения в конфликте

1. Займите оборонительно-конструктивную позицию в конфликте, которая не допускает его обострения и способствует разрешению.
2. Демонстрируйте максимально порядочное поведение в конфликте и максимально возможную нравственность с продумыванием вариантов защиты своих интересов в случае безнравственного поведения партнера.
3. Продумайте три возможных (*наилучший, наихудший, наиболее вероятный*) варианта развития событий и 3 – 4 варианта разрешения любого конфликта, в котором вы участвуете. Сделайте выбор – примите решение.

# Разрешение конфликта

---

***Разрешение конфликта*** - логичное завершение конфликта или конфликтной ситуации при устранении причин конфликта , предмета конфликта и напряженности в отношениях

# Этапы разрешения конфликта

---

1. Урегулирование эмоций
2. Анализ конфликта (анализ структуры конфликта, составление карты конфликта).
3. Переговоры по поиску альтернативных вариантов выхода из конфликта и выбор наиболее оптимального из них.
4. Реализация выбранного решения

# Методы угашения конфликта

## Прямые методы угашения конфликта

1. Руководитель принимает решение на основе выявленных фактов при личном собеседовании с каждым.
2. Руководитель предлагает конфликтующим сторонам высказать свои претензии друг к другу при группе, на собрании. Решение принимается с учетом выступлений участников собрания.
3. Санкции в отношении конфликтующих.
4. Разведение конфликтующих сторон.

## Косвенные методы угашения конфликта

1. Принцип «выхода чувств»
2. Принцип «эмоционального возмещения».
3. Принцип «авторитетного третьего»
4. Принцип «обнажения агрессии»
5. Принцип «принудительного слушания оппонента»
6. Принцип «обмена позиций»
7. Принцип «расширения духовного горизонта» спорящих.





**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Спасибо за внимание!



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ИСКУССТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---