



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



Управление конфликтами в организации

Доцент кафедры управления персоналом Вологодского филиала РАНХ и ГС, к.п.н. Скворцова Лариса Ивановна

Понятие конфликта

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

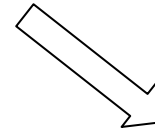
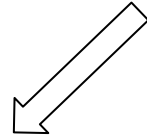
Понятие конфликта

- **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

Классификация конфликтов

- Конфликты с участием человека

- Зооконфликты



Социальные

Межличностные

Между личностью и группой

Межгрупповые

Межгосударственные

Внутриличностные

Хочу и хочу

Хочу, но не могу

Надо, но не хочу

Хочу, но не надо

Могу, но не надо

Надо, но не могу

Классификация конфликтов по потребностям

Вид потребностей	Предмет конфликта	Название типа конфликта
1. Материальные	Ресурсы	Ресурсный
2. Социальные	Авторитет, статус, власть, роль в группе	Статусно-ролевой
3. Духовные	Нормы, духовные ценности, интересы, позиции, политические взгляды	Ценностно-нормативный (Конфликт взглядов)

Роль кризиса в конфликтах

- **Кризис** (др.-греч. **κρίσις** — *решение, поворотный пункт*) — переворот, пора переходного состояния, перелом, состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации. ^[1]
- Кризис проявляет **скрытые конфликты** и диспропорции. Яркий пример кризиса — революция.

Структура конфликта

Субъекты (Кто?)

Предмет (Из-за чего?)

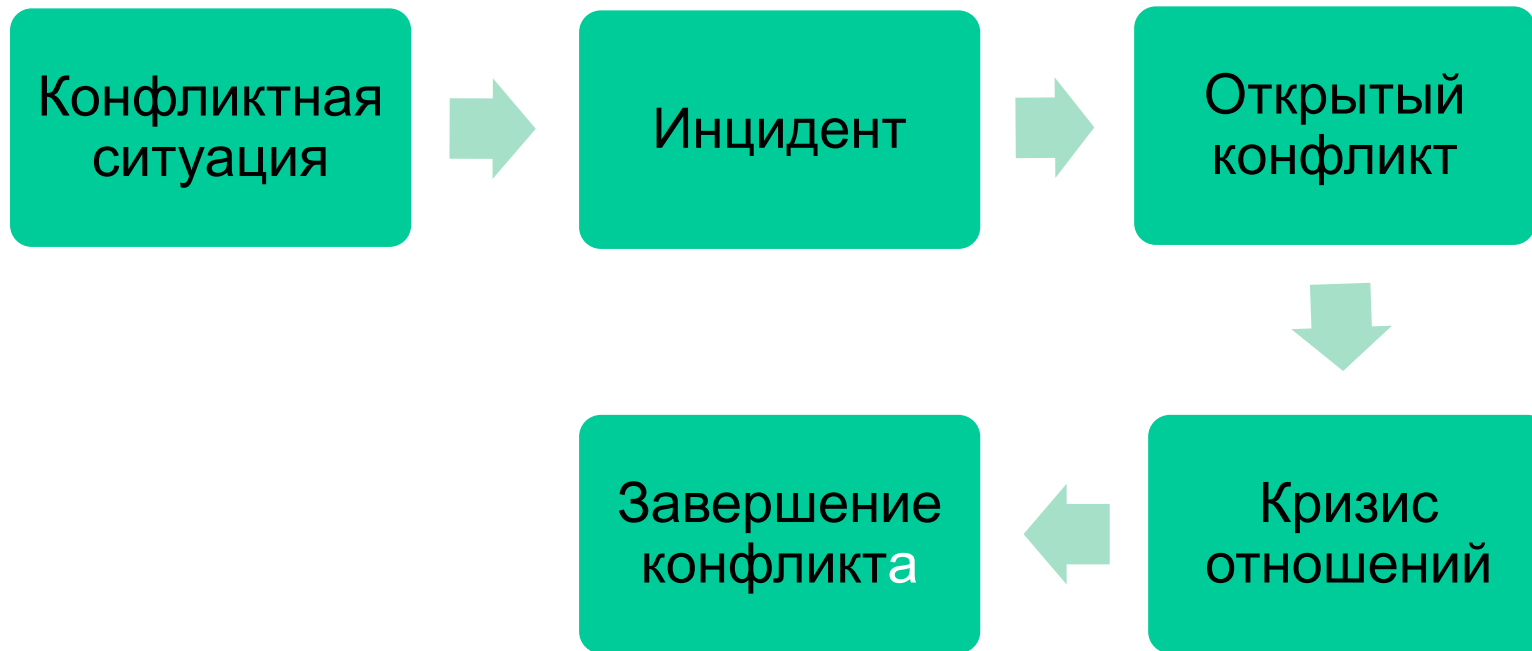
Мотивы (Почему?)

Образ конфликта (Что думают?)

Действия (Что делают?)

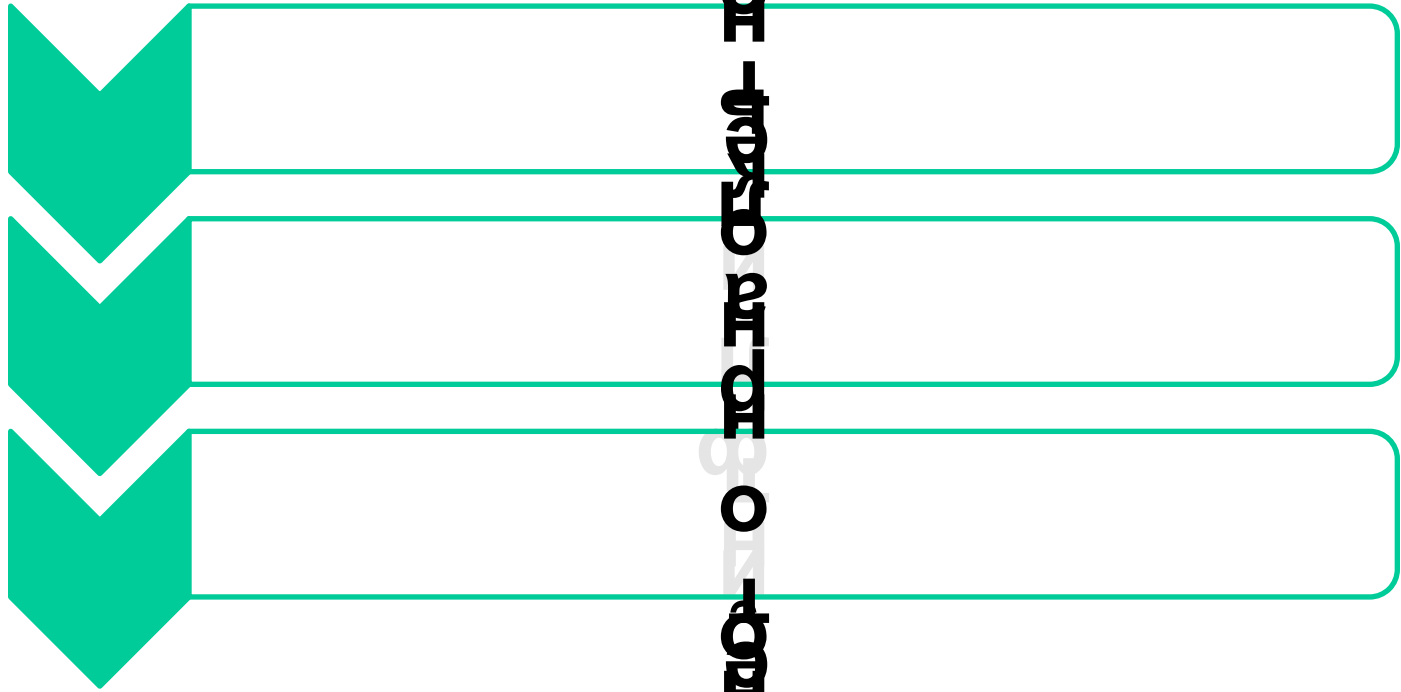
Чувства (Что чувствуют?)

Динамика конфликта. Стадии.





Виды инициального коммуникативного поведения



О
Н
Н
Э
О
О
О
О
О
О
О
О
О
О
О

Формы завершения конфликтов

Завершение конфликта – это процесс, заключающийся в окончании конфликта по любым причинам.

Основные формы

- Урегулирование конфликта
- Затухание конфликта
- Перерастание в другой конфликт
- Разрешение конфликта

Управление конфликтами

Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие на динамику конфликта в интересах его уменьшения или разрешения и предполагающее осознанное контролирование происходящего на всех этапах конфликтного взаимодействия

Стадии управления конфликтами

1. Прогнозирование конфликтов
2. Предупреждение (профилактика) конфликтов
3. Стимулирование конфликта
4. Регулирование конфликта
5. Разрешение

Прогнозирование конфликта

Прогнозирование конфликта – это выявление потенциальных причин через изучение субъективных и объективных условий взаимодействия между людьми, а также их психологических особенностей

Объективные причины конфликта

Экономическая и политическая нестабильность в стране

Экономический, политический кризисы

Экстремальные ситуации

Отсутствие рынка труда по многим видам деятельности

Неблагоприятные социальные условия труда и быта

Сокращение финансирования организации

Размытость стратегических целей организации из-за нестабильности
в стране

Устарелость организационных структур и штатных расписаний

Необоснованная модернизация.

Чрезмерная загруженность работой и необходимость выполнения
множества обязанностей

Субъективные причины конфликта

По вине руководителя:

1. Нарушение трудового законодательства.
2. Несовершенство способов начисления заработной платы.
3. Несовершенство системы мотивации и стимулирования.
4. Игнорирование проблем развития карьеры работников.
5. Неумение расставить людей в соответствии с их квалификацией и интересами.
6. Нарушение производственной субординации (соподчиненности).
7. Размытые личные цели и ценности руководителя.

Субъективные причины конфликта

По вине руководителя:

8. Высокая потребность во власти.
9. Нарушение межличностных отношений (грубое принуждение, резонерство).
10. Неодинаковое личное отношение руководителя к подчиненным («любимчики», «пасынки»).
11. Поощрение подхалимажа и угодничества, конформизма.
12. Низкий уровень управленческой, профессиональной, и социально-психологической компетентности руководителя.
13. Незрелость партисипативного стиля управления.
14. Неадекватность стиля руководства уровню зрелости коллектива.
15. Игнорирование социальных проблем коллектива.

Субъективные причины конфликта

По вине руководителя:

16. Нарушение норм делового этикета.
17. Эмоциональная неустойчивость руководителя.
18. Недоиспользование хозяйственных прав руководителя.
19. Недостаточность благожелательного внимания со стороны руководителя к достижениям и успехам подчиненных.
20. Отсутствие в организации корпоративных ценностей, миссии и культуры
21. Неадекватный имидж руководителя

Субъективные причины конфликта

По вине подчиненных:

1. Отсутствие сознательной дисциплины и ответственности.
2. Эгоистические устремления личности, завышенная самооценка.
3. Личная неорганизованность.
4. Нечестное отношение к труду
5. Косность и инертность в стиле работы коллектива.
6. Антипатии и неприязнь друг к другу.
7. Низкий уровень профессиональной и коммуникативной культуры.
8. Незнание должностных обязанностей или умышленное их игнорирование.

Субъективные причины конфликта

По вине подчиненных:

9. Негативные и акцентуированные черты характера.
10. Чувство неуверенности, неопределенности, демотивация.
11. Социально-психологическая несовместимость и низкий уровень эмоциональной культуры.
12. Конфликтогенность отдельных работников (конфликтный тип личности).
13. Чувство обиды и зависти.
14. Неадекватный имидж работников современным требованиям.
15. Противоречия новаторских и консервативных устремлений работников.
16. Низкий уровень приверженности организации и лояльности.

Предупреждение конфликта и меры профилактики

Предупреждение конфликта – это мероприятия по нейтрализации возможных причин конфликта.

Обобщенные универсальные меры профилактики:

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

Меры профилактики

4. Формирование у работников культуры общения.
5. Работа по совершенствованию организации деятельности и руководства.
6. Улучшение неформальных отношений между сотрудниками.
7. Высокий уровень организационной культуры (сильная организационная культура)
8. Признание своих просчетов и ошибок. Терпимое отношение к ошибкам других.

Стимулирование конфликта

Стимулирование конфликта — это вынесение проблемного вопроса, вызвавшего конфликт, для открытого обсуждения на собрании (совещании)

Условия стимулирования конфликта

1. Стимулирование конфликта возможно, если инициатор конфликта обладает высокими коммуникативными умениями.
2. Инициатор стимулирования конфликта может создать спокойную обстановку при организации обсуждения конфликта.
3. Инициатор стимулирования конфликта должен быть уверен, что ситуация в коллективе после обсуждения конфликта не ухудшится.
4. Обсуждение возможно, когда о латентном конфликте стало известно многим.

Регулирование конфликта

Регулирование конфликта – это деятельность, направленная на ослабление и ограничение конфликта.

Этапы:

- 1. Признание реальности конфликта конфликтующими сторонами**
- 2. Легитимизация конфликта.**
- 3. Институциатизация конфликта**

Технологии регулирования конфликтов

1. Информационные
2. Коммуникативные
3. Социально-психологические
4. Организационные

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

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 противоборствующей 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.

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!