



Приволжский Институт повышения квалификации ФНС России

# **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ**

Широкова Алсу Шамильевна

доцент

кафедры психологии профессиональной деятельности

22 августа 2016

Нижний Новгород



- **Конфликт** – наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями





# Признаки конфликта

1. Противоположно направленные мотивы и суждения
2. Негативные эмоции
3. Противоборство, характеризующееся нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического)





# Виды конфликтов

- Внутриличные
- Межличностные
- Между личностью и группой
- Межгрупповые





- Причины
- возникновения
- конфликтов
  - Объективные
  - Организационно-  
управленческие
  - Социально-  
психологические
  - Личностные



# Объективные причины возникновения конфликтов

- Естественное столкновение интересов людей в процессе жизнедеятельности
- Недостаток и несправедливое распределение значимых для нормальной жизнедеятельности материальных и духовных благ
- Слабая разработанность и использование правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий
- Стереотипы конфликтного разрешения социальных противоречий



# Организационно- управленческие причины конфликтов

- Функционально-организационные причины (неоптимальность связей между структурными элементами организации, организацией и внешней средой)
- Ситуативно-управленческие причины (ситуативные ошибки, допускаемые руководителями и подчиненными в процессе решения конкретных задач)
- Личностно-функциональные причины (несоответствие качеств сотрудников требованиям занимаемой должности)



## **Объективные причины конфликтов в диаде «руководитель-подчиненный»**

- Субординационный характер отношений
- Деятельность в системе «человек-человек»
- Интенсивность совместной деятельности
- Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель – подчиненный» (более 53% конфликтов)



# Управленческие причины конфликтов в диаде «руководитель-подчиненный»

- Неоптимальные и ошибочные решения
- Недостаточная профессиональная подготовка руководителей
- Неравномерность распределения служебной нагрузки
- Нарушения в системе стимулирования труда



## **Личностные причины конфликтов в диаде «руководитель-подчиненный»**

- Низкая культура общения
- Недобросовестное исполнение своих обязанностей подчиненными
- Стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой
- Выбор руководителем неэффективного стиля руководства
- Отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненным и наоборот



# Социально-психологические причины конфликтов

- Потери искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации
- Психологическая несовместимость
- Ограниченные способности людей к децентрации
- Несбалансированное ролевое взаимодействие людей
- Напряженные межличностные отношения



# Личностные причины конфликтов

- Оценка поведения другого как недопустимого
- Низкий уровень социально-психологической компетентности
- Недостаточная психологическая устойчивость
- Плохо развитая у человека способность к эмпатии
- Завышенный или заниженный уровень притязаний
- Холерический тип темперамента



# Конфликтогены

## Прямое негативное отношение:

- угроза
- неконструктивная критика
- приказы
- издевка, сарказм





# Конфликтогены

**Хвастовство** - восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах





# Конфликтогены

- Категоричные оценки, суждения, высказывания
- Навязывание своих советов, своей точки зрения
- Напоминание о неприятном
- Нравоучения и поучения



# Конфликтогены

## Нечестность и неискренность:

- утаивание информации
- обман или попытка обмана
- манипуляция сознанием человека





# Конфликтные личности

- Жалобщик
- Взрывной человек
- Интриган
- Паровой каток
- Сверхпокладистый





## Приемы снижения напряжения

- Предоставление партнеру выговориться
- Вербализация эмоционального состояния
- Подчеркивание общности с партнером
- Проявление интереса к проблемам партнера
- Подчеркивание значимости партнера
- В случае вашей неправоты – немедленное ее признание
- Спокойный умеренный темп речи
- Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации
- Обращение к фактам
- Поддержание оптимальной дистанции, контакта глаз

## Приемы повышения напряжения

- Перебивание партнера
- Игнорирование эмоционального состояния
- Подчеркивание различий
- Демонстрация незаинтересованности в проблемах партнера
- Принижение партнера
- Негативная оценка личности партнера
- Оттягивание признания неправоты или ее отрицание



## **Преодоление отрицательных эмоций, возникающих при общении с конфликтными людьми**

- Не принимайте на свой счет раздражающие слова и поступки конфликтного человека
- Не перебивайте, дайте конфликтному человеку «выпустить пар»
- Используйте творческую визуализацию для совладания своими эмоциями
- Используйте приемы защиты от конфликтных людей
- Извлекайте уроки из общения с конфликтными людьми



- Противоречие
  - Уступка
  - Избегание
  - Компромисс
  - Сотрудничество
  - Соперничество
  - Конфликт



# Структура конфликта

- Участники конфликта
- Предмет конфликта (противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в противоборство)
- Объект конфликта (причина, повод к конфликту)
- Информационная модель конфликтной ситуации
- Микро- и макросреда



# Этапы конфликта

- **Возникновение и развитие конфликтной ситуации**
- **Осознание конфликтной ситуации**
- **Начало открытого конфликтного взаимодействия**
- **Развитие открытого конфликта**
- **Разрешение конфликта**



## **Предупреждение конфликтов посредством изменения отношения к ситуации**

- Способность к децентрации, умение поставить себя на место партнера
- Терпимость к инакомыслию
- Чувство юмора
- Общаться с людьми, проявляя искреннюю заинтересованность в партнере по общению
- Управлять своим текущим психическим состоянием, избегать предконфликтных ситуаций при переутомлении и перевозбуждении
- В общении с окружающими нужно быть внутренне готовым к решению возникающих проблем путем сотрудничества, компромисса, избегания или уступки



## Способы и приемы влияния на оппонента в целях предупреждения конфликта

- Желательно избегать крайних, категоричных по форме оценок любых аспектов обсуждаемых проблем, тем более позиции и личность партнера
- Не стремитесь быстро, радикально, перевоспитать человека
- Важно оценивать актуальное психическое состояние партнера и избегать обсуждения острых проблем, если повышена вероятность агрессивной реакции с его стороны
- Эффективный способ предупреждения конфликтов – своевременная информация окружающих об ущемлении ваших интересов
- Желательно заблаговременно информировать людей о ваших решениях, затрагивающих их интересы



# Спасибо за внимание!