



Тема: «ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ КОНФЛИКТЫ»



kovalev_vn@mail.ru

ЛЕКЦИЯ № 13 по учебной дисциплине **«Основы конфликтологии»**

К.п.н., доцент кафедры
психологии МГУ им. М.В.
Ломоносова

В.Н. Ковалев



ЦЕЛИ ЛЕКЦИИ:



1. Изучить закономерности возникновения и развития производственных конфликтов;
2. Овладеть способами их анализа, разрешения и предупреждения.





ПЛАН ЛЕКЦИИ:

- ❑ 1. Причины производственных конфликтов.
- ❑ 2. Факторы, затрудняющие решение производственных конфликтов.
- ❑ 3. Моббинг, боссинг.
- ❑ 4. Профилактика конфликтов.



ЛИТЕРАТУРА:



- Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб., 2000.
- Зеркин Д.П. Основы конфликтологии. - Ростов – на – Дону, 1998.
- Кармин А.С., Аллахвердова О.В., Викторов В.И. и др. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. - СПб., 1999.
- Колодей Криста. Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления.-Х,2007.



Основные виды конфликтных ситуаций в деловой сфере

Остроконфликтная

Скоропечное возникновение или проявление конфликта, высокий накал эмоций и чувств.

Причины могут быть:

- *спонтанными,*
- *ситуативными,*
- *неосознаваемыми.*



Провоцирующая

Проявляет себя в явной или скрытой форме, попытки компрометации кого-либо, искусственно создаваемые трудности.

Причины могут быть:

- *осознаны,*
- *коварны,*
- *глубоко проработаны.*



СТАТИСТИКА

о производственных конфликтах

- **80%** производственных конфликтов имеют психологическую природу и переходят из производственной сферы в межличностные отношения.
- На конфликты и переживания по их поводу тратится около **15%** рабочего времени. Снижается производительность труда.
- Конфликты ухудшают психологический климат в группах, нарушают сотрудничество и взаимопомощь.
- Возрастают неудовлетворенность трудом и текучесть кадров.
- Возрастает конкуренция.
- Наблюдается сокрытие информации.
- Формируется представление о коллегах как о «врагах».





Бенине Уорен:

Существуют всего две основные причины возникновения конфликтов:

*** информация**

(наличие, отсутствие, качество);

*** восприятие**

(индивидуальные, групповые особенности, иллюзии и т.п.).



**Кратковременность
существования, высокая
степень формализации
структуры организации и
жесткая ориентация на дело
обуславливают высокий
уровень конфликтов
в организации.**



Деструктивные конфликты в организации



Деструктивные конфликты порождаются чаще всего субъективными причинами.

К таким субъективным причинам относятся:

- * неправильные действия руководителя;**
- * неправильные действия подчиненных;**
- * неправильные действия руководителя и подчиненных.**



Непосредственные причины производственных конфликтов

- **Коммуникативные барьеры;**
- **Особенности структуры организации;**
- **Индивидуально-психологические факторы.**



Коммуникативные барьеры

1. Различия в понимании смысла информации



Конфликтность возрастает в случае разной подготовленности людей, неодинакового понимания сущности или важности задачи, незнания специфики работы

2. Количество информации



Вероятность конфликта возрастает как при избытке, так и при недостатке информации

3. Искажение смысла информации



К искажению смысла информации приводит существование “фильтров”, т.е. искусственного её отбора или задержки, направление информации не по адресу

Особенности структуры организации и конфликт



1. Размер организации		С увеличением организации вероятность конфликтов возрастает
2. Состав организации		Вероятность конфликтов выше в организациях с молодыми сотрудниками; Чем стабильнее состав организации, тем меньше вероятность конфликтов
3. Стиль управления		Нет прямой зависимости между стилем руководства и частотой конфликтов
4. Система поощрений		Поощрение сотрудников приводит к конфликтам, если они получают преимущества за счет других и при отсутствии открытости информации.



Индивидуально-психологические факторы



1. Индивидуально-психологические черты личности



Люди авторитарные, догматичные, с низкой самооценкой чаще других являются источником конфликтов

2. Удовлетворение ролевых ожиданий

Неудовлетворенность положением и статусом увеличивает вероятность конфликтов

3. Индивидуальные цели



Несовпадение личных целей с целями организации служит источником конфликтов

Факторы, затрудняющие разрешение конфликтной ситуации



МОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ конфликтов



Мотивационные (внутренние) факторы вызывают чувство удовлетворения или неудовлетворенности работой.

Направлены на:

- ☐ **успех, достижение,**
- ☐ **продвижение по службе,**
- ☐ **признание результатов работы,**
- ☐ **принятие ответственности за дело,**
- ☐ **возможность творческого и делового роста,**
- ☐ **трудовую деятельность** (насколько она интересна, содержательна).

Ф. Херцберг

МОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ

□ **Достижения, карьера:**

- премия за достижения;
- свобода действий;
- получение информации;
- карьера на основе достижений;



□ **Ответственность, признание:**

ответственность; постановка главных целей; планирование; использование опыта; собственно работа; признание; сотрудничество.

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Это тот минимум, который необходим сотруднику для того, чтобы продуктивно трудиться и выполнять свои функции и задачи.

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ (внешние) ФАКТОРЫ:

- ☐ нормальные условия труда,
- ☐ достаточная зарплата,
- ☐ политика фирмы и администрации,
- ☐ межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными,
- ☐ степень непосредственного контроля за работой,
- ☐ статус,
- ☐ безопасность.



Ф. Херцберг



ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Экономические: зарплата, премии, социальные преимущества, пенсионные льготы, отпуск, бесплатное обучение.

Физические: НОТ, эргономика, месторасположение.

Социальные: сотрудники, команда, праздники, увлечения, санатории.

Статус: престиж компании, оценка работы, титулы, привилегии.

Ориентация: отчеты, собрания, беседы на рабочем месте.

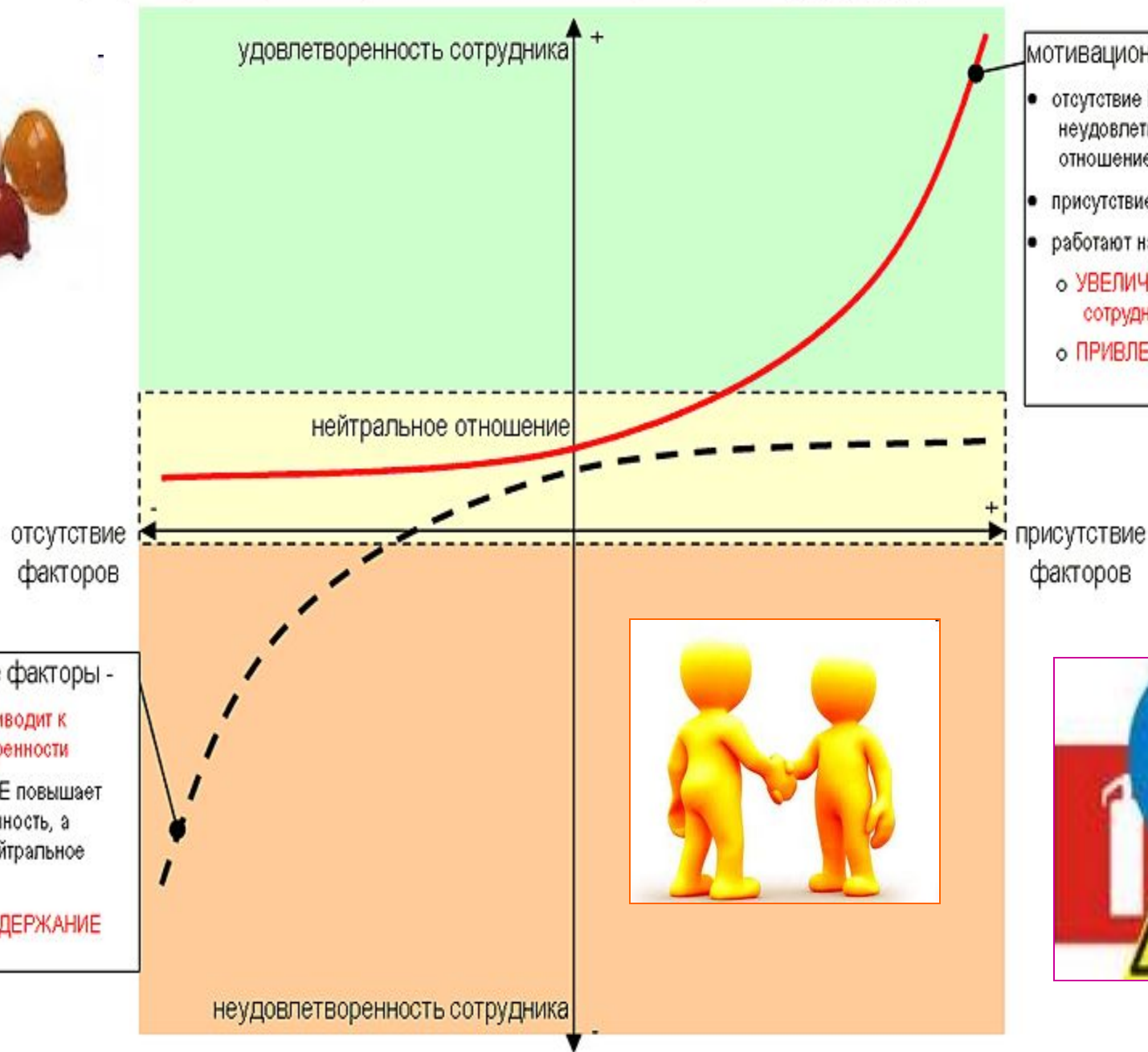
Безопасность: сохранение рабочего места, безопасность труда, нормированный рабочий день, Четкость функциональных обязанностей



ТЕСТ ФРЕДЕРИКА ХЕРЦБЕРГА



Двухфакторная (мотивационно-гигиеническая) теория Ф. Херцберга



мотивационные факторы –

- отсутствие НЕ вызывает неудовлетворенности – нейтральное отношение
- присутствие **повышает отдачу**
- работают на
 - **УВЕЛИЧЕНИЕ** эффективности сотрудника
 - **ПРИВЛЕЧЕНИЕ** кандидата

гигиенические факторы -

- отсутствие **приводит к неудовлетворенности**
- присутствие НЕ повышает удовлетворенность, а сохраняет нейтральное отношение
- работают на **УДЕРЖАНИЕ**





Факторы, влияющие на возникновение межличностных конфликтов в организации



Объективные факторы

1. Ресурсно-материальные факторы.
2. Взаимозависимость задач.
3. Различие в целях.
4. Различие в способах достижения целей.
5. Неудовлетворительные коммуникации и т.д.



Субъективные факторы

1. Поведенческие факторы (эгоистичность, грубость, лживость, стремление к превосходству).
2. Различие взаимодействующих личностей в жизненном опыте, в склонностях и привычках, и т.д.
3. Личностные особенности (темперамент, характер, физиология, мировоззрение и др.) и т.д.

Причины, приводящие к производственным конфликтам:

- ❑ недовольство оплатой труда;
- ❑ неблагоприятные условия труда;
- ❑ недостатки в организации труда;
- ❑ несоответствие прав и обязанностей;
- ❑ неритмичность работы (простои, штурмовщина и др.);
- ❑ неудобный график работы;
- ❑ упущения в технологии, в т.ч. технологическая неопределенность;
- ❑ ограниченность в распределении ресурсов;
- ❑ отсутствие четкости в распределении обязанностей, функций, расплывчатые или устаревшие должностные инструкции;
- ❑ низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- ❑ противоречивые отношения или цели технологических и экономических служб;



- ❑ **неопределенность организационной структуры;**
- ❑ **нарушения субординации и превышение властных полномочий руководителем;**
- ❑ **непрозрачность информации;**
- ❑ **властная и ценностная асимметрия (различия ценностей и потребностей) работников и руководителей;**
- ❑ **стремление подгрупп к власти и борьба индивидов за лидерство;**
- ❑ **перенос личных взаимоотношений на деловые и наоборот.**

/ Б.И. Хасан/





Ситуативная основа деловых конфликтов:

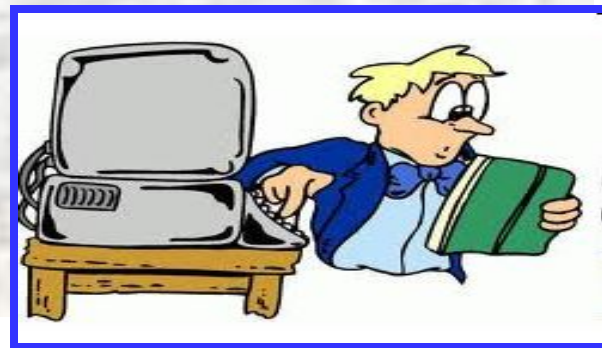
- 1) неудовлетворение актуальных потребностей;**
- 2) утомление, усталость;**
- 3) чувство неопределенности, неуверенности;**
- 4) технологическая зависимость,**
когда при выполнении задания достижение цели субъекта зависит от других людей (на фоне различий в темпе работы, отношении к делу и др.)

/Н.И. Повякель/

В соответствии с причинами выделяют пять основных типов конфликтов (А.Я. Анцупов, А.И.Шипилов):

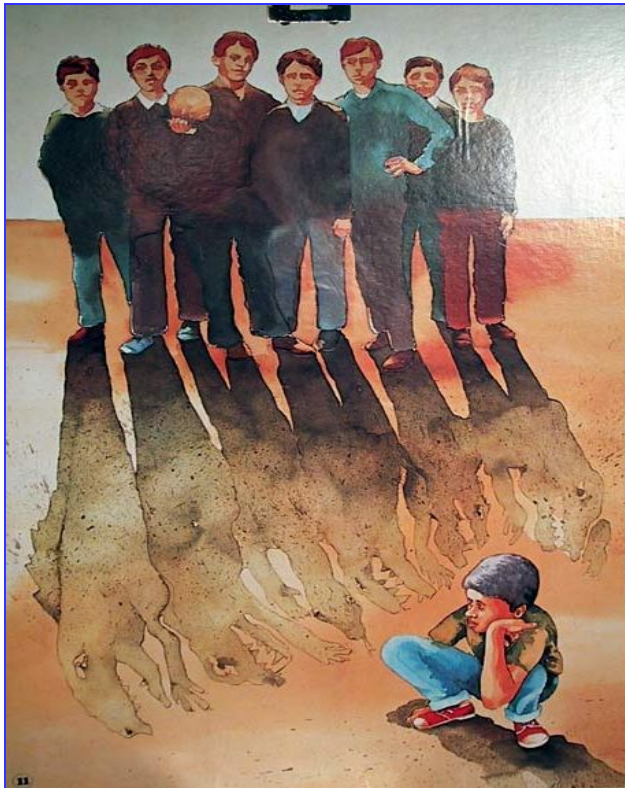


- 1. Структурные (организационные);**
- 2. Информационные;**
- 3. Межличностные;**
- 4. Конфликты интересов;**
- 5. Конфликты систем ценностей.**



МОББИНГ

- форма психологического насилия в виде травли с целью увольнения.



ПОСЛЕДСТВИЯ МОББИНГА



Моббинг – это эмоциональное насилие. Имеет последствия для здоровья и психики. Их тяжесть зависит от эмоциональной устойчивости человека, от степени жестокости и продолжительности преследований.

Следствия моббинга: Нервные срывы, нарушения сна, депрессии, инфаркты, систематические больничные, нежелание ходить на работу, низкая производительность, сомнения в собственной компетенции.

Результаты моббинга могут иметь место и вне работы: люди становятся крайне подозрительными к близким, перенося на них свои неприятности на работе.

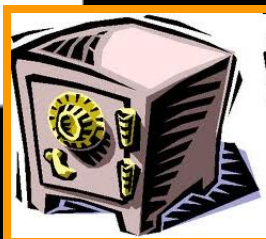


Последствия моббинга



Индивидуальные

1. Психические расстройства и физические заболевания
2. Влияние на личную жизнь.
3. Самоубийство и др.



Организационные

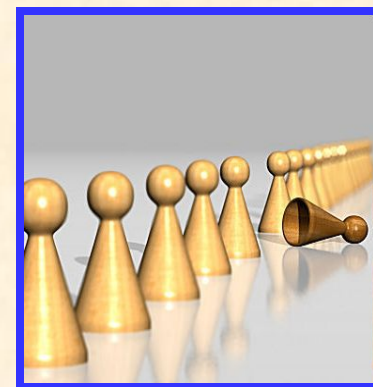
1. Влияние на социально-психологический климат.
2. Влияние на результаты работы
3. Внутреннее увольнение работника.
4. Текучесть и новый набор персонала и др.



ВИДЫ МОББИНГА

горизонтальный – травля исходит от сослуживцев;
вертикальный – начальство унижает подчинённого, либо наоборот – коллектив решил выжить руководителя;
сэндвич-моббинг – самый тяжёлый вид – нападки «по всем фронтам» от коллег и руководства.

Моббинг бывает реальным и мнимым.



СТАТИСТИКА МОББИНГА

С какими формами моббинга вы сталкивались в своей профессиональной деятельности?	мужчины	женщины
● Коллеги не замечают моего присутствия ● Мое мнение никому не интересно ● Меня не приглашают на совещания ● Меня необоснованно критикуют ● Мне выдают неинтересные задания ● Сослуживцы обсуждают меня за моей спиной ● Надо мной смеются ● Меня часто окликают по прозвищу	31% 15% 46% 23% 15% 15% 33% 15%	42% 28% 19% 16% 15% 36% 29% 8%



Причины моббинга



- 1. Нездоровая психологическая атмосфера в коллективе – склоки, сплетни и попустительство начальства.**
- 2. Расплывчатые, четко не определены границы служебных обязанностей, отсутствует план работы.**
- 3. Отсутствие в организации системы кадрового продвижения и возможности карьерного роста.**
- 4. Родственные связи между подчиненными и руководством.**

Причины моббинга

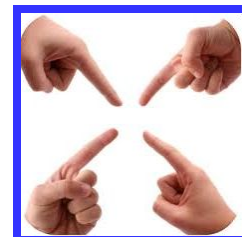
- 5. Корыстные мотивы – целенаправленное устранение того, кто мешает, с целью:** а) занять чью-то должность;
б) провести на нее кого-то из «своих».

 - 6. Личная неприязнь – зависть, злоба, «непогашенный» ранее конфликт, переросший в длительный спор, который может успешно перерасти в «марш несогласных» с тобой других коллег.**
-



www.scoolz.de

ПРИЧИНЫ МОББИНГА



Социальные

1. Изменение социальной структуры
2. Ценностные конфликты
3. Социально-дискриминирующие ценности и др.

Производственные

1. Неблагоприятные условия внешней среды.
2. «Закостенелые организационные структуры».
3. Продвижение по служебной лестнице, как стимул для конкурентов.
4. Недостаточно четкое распределение задач и др.

Индивидуальные

1. Неопределенная стрессовая ситуация
2. Поведение, как причина:
 - Зависть
 - Фрустрация
 - Антипатия
 - Страх и др.

Ситуации, в которых становятся жертвами моббинга:

- ❑ **1) сотрудник отличается от остальных. Чем – неважно.**
- ❑ **2) в компании недавно произошли ощутимые кадровые перестановки.** Жертвой может стать сотрудник, неожиданно получивший повышение, или пониженный в должности.
- ❑ **3) «Кто на новенького» – частое явление – «проверка на вшивость».** Жестокостью не отличается, быстро и бескровно заканчивается.
- ❑ **4) часто моббинг начинают люди, неуверенные в стабильности своего рабочего места, боящиеся его потерять. Они пытаются устранить конкурентов,** т.е. удачливых сослуживцев, молодое руководство или напарников.





ПРИЗНАКИ МОББИНГА

- * С вами отказываются общаться (как на деловом так и на неформальном уровне);**
 - * Пресекаются ваши деловые контакты, вам, например, не дают делать деловые звонки по телефону, ссылаясь на то, что вы мешаете;**
 - * У вас «случайным образом» ломается компьютер и исчезают нужные документы;**
 - * За 20 минут до презентации вы в зоне повышенного внимания со стороны сотрудников и/или начальства;**
 - * Вас ищут именно в то время, когда вы вышли из офиса, скажем, на обед.**
- Именно так создается легенда о нарушении трудовой дисциплины.**



Характерные приемы «силового давления» подчиненных на руководителя:

- ☐ постоянно изыскивают “компромат” и стараются использовать его в самой уязвимой для руководителя ситуации.
- ☐ делают постоянно обиженный вид, мотивируя тем самым, что их права и интересы руководитель постоянно ущемляет.
- ☐ оценивают свои поступки так: “Все считают меня грамотным специалистом кроме Вас”.
- ☐ провоцируют маленький конфликт, втягивают в него как можно больше людей и оставляют руководителя перед большой конфликтной ситуацией.

Из любой мелочи делают проблему, обвиняя руководителя, что он не руководит, а только требует.

- Стремятся объединить вокруг себя всех, кто не доволен руководителем, “сколотить” против него оппозицию.**
- Угрожают жалобой на непосредственного руководителя вышестоящему начальнику.**
- Периодически возмущаются и подчеркивают, что “раньше, при прежнем руководителе такого не было”, что нового руководителя ни кто не понимает.**

Контрпиемы руководителя против «силового давления»:

- найти причину, главный мотив и которую преследует сотрудник.
- не давать себя спровоцировать на мелкие конфликты, чтобы они не переросли в большой.
- всякие элементы “силового давления” предавать гласности и сразу их пресекать.
- лишить сотрудника всякой возможности сколотить вокруг себя “оппозицию”;
- доказать коллективу своими делами и конструктивной критикой, что вы правы и по-деловому, творчески руководите коллективом.



Различные формы критических высказываний руководителя, которые не создают напряженности и конфликтных ситуаций в коллективе:

- ☐ подбадривающая критика.
- ☐ критика – упрек.
- ☐ критика – надежда.
- ☐ критика – аналогия.
- ☐ критика – похвала.
- ☐ безличная критика.
- ☐ критика – озабоченность.
- ☐ критика – сопереживание.
- ☐ критика – сожаление.
- ☐ критика – удивление.



- ☐ критика – ирония.
- ☐ критика – намек.
- ☐ критика – смягчения.
- ☐ критика – укоризна.
- ☐ критика – замечание.
- ☐ критика – предупреждение.
- ☐ критика – требование.
- ☐ критика – вызов.
- ☐ конструктивная критика.
- ☐ критика – опасение.



Чего **НЕ** стоит делать, чтобы не подвергаться моббингу:

- ❑ Если вы чувствуете свое интеллектуальное превосходство в коллективе, не показывайте этого. Это тем более опасно по отношению к начальству. Лучше задействуйте свой интеллект, чтобы расти как профессионал.
- ❑ Принимайте участие в неформальном общении на разные темы, но не участвуйте в распространении сплетен.
- ❑ Как можно меньше жалуйтесь на жизнь, не одалживайте денег.
- ❑ Избегайте женского хвастовства. Новой шубке, верном муже, поездке за границу. Не провоцируйте зависть и агрессию!



Чего **НЕ** стоит делать, чтобы не подвергаться моббингу:

- ❑ Лучший способ нажить врагов среди женской части коллектива – флиртовать с сотрудниками противоположного пола, особенно с несколькими одновременно.
- ❑ Будьте аккуратны, пунктуальны, пообещав – выполняйте.
- ❑ Не игнорируйте корпоративную культуру и корпоративные мероприятия, если вы приглашены!

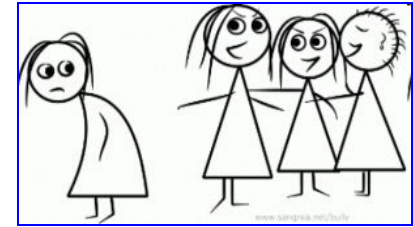


Защита от моббинга



- **Контролируйте ситуацию, не делайте резких выпадов и не прибегайте к открытой ругани - это только раззадорит мобберов.**
- **Заведите дневник и записывайте всё произошедшее в офисе за день. Он даст вам полную картину происходящего, возможность объективно оценить ситуацию, позволит определить «заводилу», что очень важно в ведении войны.**
- **Определившись с лидерами, займитесь выявлением сочувствующих вам коллег, найдите людей, питающих антипатию к мобберам и к лидеру лично, постарайтесь создать свою группировку - заручитесь поддержкой, что вполне может остановить травлю.**

Защита от моббинга



- **Попытайтесь договориться с лидером по-хорошему, пообщаться «по душам», пойти на хитрость или попросить о помощи. Человек любит покровительствовать, на этом можно построить свою оборону.**
- **Надо подтянуться в профессиональном смысле, выполняя свою работу с блеском, дабы исключить придирки на этом фронте. Ведь главная цель вашего нахождения на рабочем месте – это работа.**

Моббинг в компании существует ровно столько, сколько ему позволяют существовать. Если вы не в силах изменить ситуацию, то самый лучший выход – сменить место работы.



Механизм по профилактике моббинг-процессов в организации



Индивидуальные способы профилактики моббинга

Профилактика непосредственно самими сотрудниками организации

Профилактика руководством организации



Организационные мероприятия профилактики моббинга

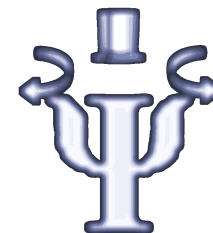
Создание благоприятных условий труда в организации

Поддержка продуктивных социальных и трудовых отношений в коллективе

Институционализация проблемы моббинга



Организационные мероприятия профилактики моббинг-процессов в коллективе



Создание благоприятных условий труда в организации

1. Прозрачность в организации труда.
2. Устранение чрезмерных и недостаточных требований к сотрудникам.
3. Оздоровительные процедуры.

Поддержка продуктивных социальных и трудовых отношений в коллективе

1. Профилактика моббинга посредством супервизии.
2. Коучинг.
3. Тренинги для руководителей.

Институционализация проблемы моббинга

1. Тематические семинары по повышению квалификации персонала.
2. Назначение внутриорганизационных консультантов по проблеме моббинга и организация специальных мест для бесед с ними.
3. Разработка и внедрение организационных соглашений.



БОССИНГ

Босинг – вертикальный моббинг.

- По статистике, 55 % случаев преследований на рабочем месте осуществляются по инициативе или при участии руководителя.
- «Боссинг» — это целый ряд спланированных действий, направленных на то, чтобы выжить из коллектива конкретного сотрудника. В этом случае работника систематически унижают при коллегах, осознанно не замечают результатов его работы, дают заведомо провальные проекты и ставят нереальные сроки, чтобы потом снова публично указать на его профессиональную непригодность.

ПРИЧИНЫ БОССИНГА



- — начальник осознает, что сотрудник превосходит его в профессиональном плане, и хочет избавиться от него;
- — он - самодур и самоутверждается за счет сотрудников по принципу «хочу казнь, хочу милую». Под его началом лучше не работать – психика будет здоровее;
- — ему просто не хватает личной жизни. Устраивая на рабочем месте такой себе «бразильский сериал», он просто развлекается, раскрашивая свою серую жизнь;
- — он не соответствует своей должности по уровню профессионализма и качествам. Вместо того, чтобы создавать здоровую атмосферу в коллективе, он демотивирует сотрудников;
- — твое место нужно освободить для «протеже». Сложный вариант, когда нужно пристроить нужного человека, шансов у сотрудника на спасение нет.

Как определить, что ты стал жертвой боссинга?



- ☐ — Начальник стал критиковать тебя при каждом удобном случае, по поводу и без.
- ☐ — Претензии его необоснованны, аргументы отсутствуют, а о путях решения проблемы тебя никто не спрашивает.
- ☐ — Начальство «заворачивает» все твои идеи, и отказывает в приеме под разными явно надуманными предлогами.
- ☐ — Твои задания передают коллегам, «забывают» пригласить на совещание, ставят заведомо нереальные сроки.
- ☐ — Коллеги, видя отношение к тебе начальства, тебе начинают хамить, или открыто игнорировать.
- ☐ — Результаты твоей работы оказываются ненужными.

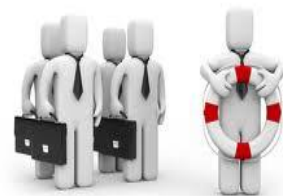
Как поступать в ситуации боссинга



Вариантов всего два – уволиться на радость начальнику, или бороться за свое место в компании. Если работа дорога, настройся на долгую и непростую борьбу за восстановление своего профессионального имиджа.

- — **Если начальник и самодур, в твоём поведении было что-то, спровоцировавшее его атаку. Постарайся понять, что именно:** ты показал свое превосходство над шефом в профессиональном плане, пренебрежительно отозвался о его вкладе в работу коллектива и т.п.
- — **Убедись в том, что ты профи в своём деле, и упрекнуть тебя в невежестве никто не сможет.** Подтяни свои знания, посети курсы повышения квалификации, в общем, будь в тонусе, чтобы недоброжелателям не к чему было подкопаться.

Как поступать в ситуации боссинга



- — Не давай втянуть тебя в интриги, не распространяй сплетни и не давай повода сочинять сказки о себе. Соблюдай правила деловой переписки, не храни на столе важные документы – лучше быть излишне бдительным, чем стать жертвой провокации.
- — Постарайся решиться, и открыто обсудить с начальником сложившуюся ситуацию. Обычно диктаторы любят, когда от них кто-то зависит, поэтому с удовольствием «снисходят» до жертвы.

Возможно, если ты признаешь авторитет шефа, и попросишь совета, ситуация в корне изменится.

- — Не теряй выдержку в любой ситуации, и помни, что ты – свободный человек, и в любой момент можешь оставить работу, которая тебя не устраивает.

Внутреннее равновесие и согласие с собой стоят дороже любой зарплаты.

ОШИБОЧНЫЕ ДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, ПРИВОДЯЩИЕ К ВЕРТИКАЛЬНЫМ КОНФЛИКТАМ

Выделяют три направления:

- ☐ * нарушение служебной этики;
- ☐ * нарушение трудового законодательства и моббинг (целенаправленное выживание работника из организации);
- ☐ * несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда.



Нарушения служебной этики:

- ☐ а) проявление грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным;
- ☐ б) невыполнение обещаний;
- ☐ в) нетерпимость к мнениям, отличным от собственного;
- ☐ г) зажим критики;
- ☐ д) ущемление прав подчиненных;
- ☐ е) злоупотребление положением начальника;
- ☐ ж) поручение исполнителю "через голову" непосредственного руководителя;
- ☐ з) утаивание информации;
- ☐ и) критика, принижающая достоинство человека;
- ☐ к) сознательное провоцирование конфликта между подчиненными - управление по принципу "разделяй и властвуй".



Несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда

- ☐ * Ошибки в применении поощрений и наказаний.
- ☐ * Недостатки в распределении работ между исполнителями.
- ☐ * Установление оклада, нарушающего баланс "вклад-оклад".
- ☐ * Приглашение работника "со стороны", когда на должность есть претендент "из своих".
- ☐ * Руководитель болезненно относится к авторитету подчиненного.
- ☐ * Неконкретная критика группы подчиненных.
- ☐ * Нечеткая формулировка.
- ☐ * Отсутствие информации.
- ☐ * Недооценка убеждения как средства управления человеком.
- ☐ * Психологическая несовместимость.



Неадекватное оценивание как причина вертикальных конфликтов



Завышение оценок

- ☐ Ошибка вследствие дружеского расположения.
- ☐ Ошибка вследствие добродушия.
- ☐ Ошибка вследствие высокой репутации.
- ☐ Ошибка вследствие слова, а не дела (подать себя в лучшем виде).
- ☐ Ошибка вследствие внутренней симпатии.
- ☐ Ошибка контраста.



Занижение оценок

- ☐ Ошибка вследствие личной антипатии.
- ☐ Ошибка вследствие оценочной инерции.
- ☐ Ошибка заниженной значимости выполненной работы.
- ☐ Ошибка вследствие придирчивого отношения.
- ☐ Ошибка вследствие завышенных требований.
- ☐ Ошибка, провоцирующая на конфликт.

Выбор стратегии разрешения производственного конфликта в зависимости от доминирующего конфликтного фактора

Название	Основное содержание
Информационные 	Ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение из информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов и т. п.
Коммуникативные 	Организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективного общения 
Социально-психологические 	Работа с неформальными лидерами и микрогруппами; снижение социальной напряженности и укрепление социально-психологического климата в коллективе 
Организационные 	Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т. п.

Действие руководителя по снижению потенциальной конфликтности организации

(А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов)

Причина конфликта	Предпочтительные методы управления
Барьеры коммуникации 	1. Переговоры; 2. Соподчинение целей; 3. Варьирование поведением, исключающим избегание; 4. Изменение организационных характеристик с целью улучшения информационных каналов; 5. Влияние на индивидуально-психологические особенности (тренинг коммуникативный);
Особенности структуры организации	1. Расширение доступа к ресурсам; 2. Соподчинение целей; 3. Изменение организационных характеристик; 
Индивидуально-психологические факторы	1. Варьирование поведения; 2. Влияние на индивидуально-психологические особенности через обучение; 3. Переговоры. 

Этапы и способы разрешения конфликтных ситуаций на производстве



- ❑ Установить непосредственный повод конфликтной ситуации и ее причину.
- ❑ Определить “деловую зону” конфликтной ситуации: ее объективные предпосылки, влияние на успешность выполнения служебных заданий, круг вопросов, затронутых в конфликтной ситуации.
- ❑ Проанализировать субъективные мотивы вступления каждого из сотрудников в данную ситуацию.



- ❑ Установить действительных участников конфликтной ситуации.
- ❑ Изучить мотивы, цели, способности, особенности характера, профессиональную компетентность участников конфликта.
- ❑ Изучить существовавшие ранее до конфликтов ситуации межличностные отношения участников конфликта.
- ❑ Определить истинную причину возникновения конфликта.
- ❑ Изучить намерения и представления сторон о способах разрешения конфликта.
- ❑ Выявить отношение к конфликту лиц, не участвующих в конфликтной ситуации, но заинтересованных в его позитивном разрешении.
- ❑ Определить и применить способы разрешения конфликтной ситуации.



МЕРЫ ПРОФИЛАКТИКИ

- ❑ 1. Постоянная работа по улучшению условий труда, организации производства, оплаты и бытовых условий работников.
- ❑ 2. Строгое следование трудовому законодательству.
- ❑ 3. Соблюдение служебной этики.
- ❑ 4. Учет ожиданий подчиненных.

Подчиненные ожидают от руководителя:

- * знания дела;
- * умения наладить работу;
- * видения перспективы;
- * хорошего заработка;
- * вежливого отношения к себе;
- * уважения.



Развитие конфликтологических компетенций как путь профилактики деловых конфликтов

Конфликтологическая компетенция - это способность в реальной ситуации осуществлять деятельность по минимизации деструктивных форм конфликта.

Это уровень осведомленности субъекта о диапазоне возможных стратегий конфликтующих сторон и умение оказать содействие в реализации конструктивного взаимодействия в конфликтной ситуации.



- **Формирование конфликтологической компетенции основывается на базе специфических блоках - знаний в области конфликтологии:**
- социальных технологий профилактики, управления, минимизации деструктивных форм конфликта и перевода социально-негативных конфликтов в социально-позитивное русло;**
 - мыслетехник, формирующих типы мышления соответствующие рефлексивности, методологичности, саногенности, объемности, креативности;**
 - технологий психогигиены и стрессоустойчивости в конфликтах.**
-

Общие рекомендации руководителю по разрешению конфликтов

- **проявляйте выдержку;** учитывая, что в конфликтах "прорывается" набоевшее, ведите дело с максимальным тактом и осторожностью, чтобы не дать вовлечь себя в конфликт или усугубить его;
- **выслушивайте** обращающихся к Вам, дайте высказаться до конца, полностью используя терапевтический эффект возможности выговориться, "поплакаться";
- **не спешите с выводами** и обещаниями, не "рубите с плеча"; только выслушав другую сторону, проверив все факты и утверждения, осмысливайте ситуацию и принимайте соответствующие меры.
- * **не переоценивайте** степень своей **информированности**, помните, что эффективность коммуникации снизу - вверх (от подчиненных к руководителям) составляет в среднем всего лишь 10%.



Методы управления межличностными конфликтами

Метод «выхода чувств»

Метод вмешательства
«авторитетного третьего»

Прием «обнаженная
агрессия»

Метод «принудительного
слушания оппонента»

Обмен позиций между
конфликтующими
сторонами

Расширение духовного
горизонта спорящих

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ





Выходу из конфликта способствует:

- Восприятие объективного плана конфликтной ситуации.
- Восприятие конфликтной ситуации с позиций другой стороны (участников) конфликта.
- Выбор стратегии и средств решения проблемы или воздействия на участника конфликта.

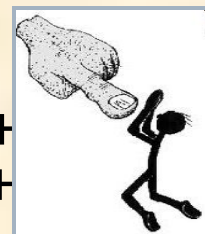


Если конфликт неизбежен, победителем будет тот, кто сможет мысленно посмотреть на него со стороны, отстраниться от собственных стереотипов, предубеждений, эмоций.

Приемы психологического давления, способствующие разрешению конфликта с выгодой для одного из его участников:



- ❑ **Использование эгоистических мотивов оппонента.**
- ❑ **Создание угрозы идеализированному «Я» оппонента** (аргументация: «Вы считаете себя справедливым, добрым человеком, но если Вы сделаете то, что задумали, окружающие смогут увидеть в Вас только злодея»).
- ❑ **Апелляция к чувствам жалости и вины.**
- ❑ **Демонстрация слабости** (слезы отчаяния женопросительницы, скупая мужская слеза, высказывания типа: «Конечно, Вы можете меня обмануть, ведь я в этом ничего не понимаю», «Вы, такой сильный и благородный мужчина, будете бороться со слабой, измученной женщиной, матерью троих детей?»).



Структурные методы разрешения конфликтов:

- ☐ 1. Освоение общих целей. Рассмотрение содержания конфликта и поведения сторон с точки зрения достижения общей цели.
- ☐ 2. Разъяснение требований. Уточнение позиций сторон. Иногда необходима фиксация требований.
- ☐ 3. Координация и интеграция.
- ☐ 4. Система вознаграждений, способствующая предотвращению конфликтов.
- ☐ 5. Разделение конфликтующих сторон, сокращение или полное прекращение их контактов.



Инструментарий структурного метода

(возможные цели и результаты участия в переговорах)

Формулировка целей	Возможные результаты
отражают в максимальной степени наши интересы	наиболее желательные для нас результаты
учитывают наши интересы	допустимые результаты
практически не учитывают наши интересы	неприемлемые результаты
ущемляют наши интересы	совершенно неприемлемые для нас результаты



Управление конфликтом предполагает:

- ❑ • контроль собственного эмоционального состояния;
- ❑ • анализ причин и условий возникновения конфликта, целей всех его участников;
- ❑ • локализацию конфликта (не выдвигать несколько причин, не вспоминать старые обиды);
- ❑ • активный сбор информации, **внимание** выслушивание всех сторон;
- ❑ • доброжелательность подхода;
- ❑ • стремление не переубедить, а прийти к согласию, поиск того, что объединяет, а не разделяет;
- ❑ • при необходимости использование «третейских» судей (авторитетных третьих лиц).





Четырехэтапная модель разрешения деловых конфликтов

- 1. Обеспечение благоприятных условий для предотвращения и разрешения конфликтов за счет целенаправленного снижения эмоциональной напряженности у участников.**

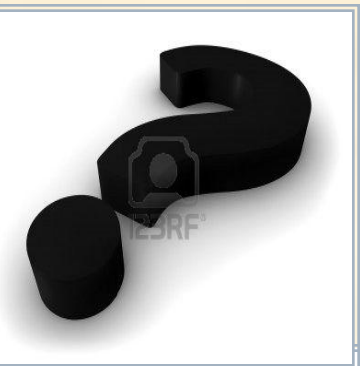
Требуется разъяснение, что выход ситуации будет найден без ущемления чьих-либо интересов и предоставления каких-либо преимуществ исходя из интересов дела.
- 2. Выработка у каждого из участников положительного отношения ко всем партнерам путем раскрытия общности целей и выгоды для всех сторон эффективного взаимодействия и сотрудничества.**

- ☐ **3. Раскрытие содержательной сущности конфликта, выраженной в простейшей форме с одновременным снятием эмоциональных нагрузок.**
 - ☐ **4. Непосредственное разрешение конфликта, основанное на сборе и анализе объективной информации, необходимой для принятия обоснованного решения.**
-

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ



- ☐ 1. Что такое моббинг и каковы его признаки?
- ☐ 2. Каковы этапы разрешения производственного конфликта?
- ☐ 3. Каковы виды и в чем причины моббинга?
- ☐ 4. Каковы факторы зарождения конфликтных отношений в организации?





КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- ☐ 5. Каковы непосредственные причины производственных конфликтов?
- ☐ 6. В чем основное отличие вертикальных конфликтов от горизонтальных?
- ☐ 7. Каковы основные меры психопрофилактики конфликтов в организации?



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !

