



# Управление конфликтами

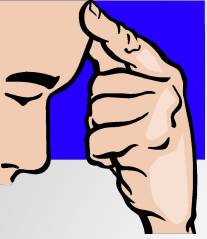
- Конфликт и его причины
  - Типы конфликтов
  - Методы разрешения и предупреждения конфликтов

# Социальный конфликт

- Тип взаимодействия нескольких субъектов, при котором каждый, реализуя свои интересы, вольно или невольно нарушает соответствующие планы других участников взаимодействия.

## Условия возникновения конфликта

- Наличие объективного или субъективно понимаемого противоречия.
- Восприятие ситуации как несовместимости интересов и целей участников.
- Установка на конфликтный способ решения проблемы.
- Повод к переходу к конфликтному поведению.



# Противоречие

- Противоречие между сторонами (совокупность противоречий) - основа конфликта, его предмет.
- Закономерность:
  - **если есть одно противоречие, то конфликт вероятен;**
  - **если 2 и более противоречий, то конфликт неизбежен.**
- Диффузный конфликт



## Типичные причины конфликтов:

- Дефицит чего-либо:
  - позиционный дефицит
  - дефицит источников
- Несогласие со сложившимся соотношением (восприятием) власти, лидерства и доминирования
- Агрессивные установки
- Нарушение правил поведения
- Предубеждение

Яхонтова Елена Сергеевна, д.с.н.,

- профессор РАНХиГС при Президенте РФ

# Социально-психологические причины конфликта



- Отсутствие баланса ролей
- Отсутствие баланса взаимозависимости
- Отсутствие баланса взаимных услуг
- Отсутствие баланса взаимного ущерба
- Отсутствие баланса оценок и самооценок



Яхонтова Елена Сергеевна, д.с.н.,

- профессор РАНХиГС при Президенте РФ

# Мастерская

- Определите типичные причины конфликтов между
  - сотрудниками организации;
  - сотрудниками организации и представителями других организаций
  - сотрудниками организации и населением.
- Определите факторы, влияющие на конфликты в государственной организации.



# Участники конфликта

**Противоборствующие  
стороны**

**Главные действующие  
лица  
Незаменимы**

**Подстрекатели  
Пособники  
Организаторы**

**Заинтересованы в  
развитии  
конфликта  
Сами участия не  
принимают**

**Посредники  
Судьи**

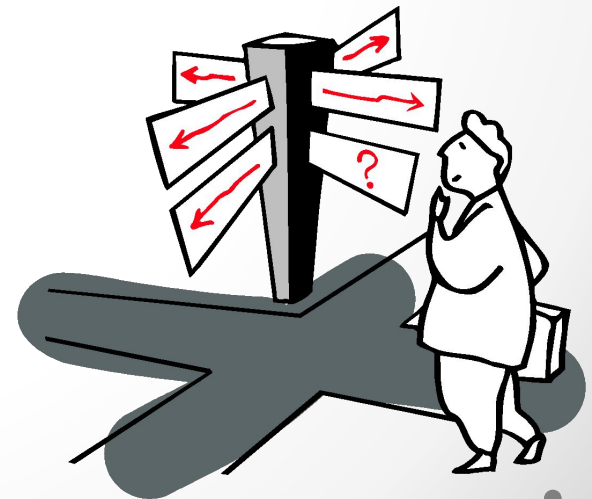
**Заинтересованы в  
завершении конфликта**

Яхонтова Елена Сергеевна, д.с.н.,

- профессор РАНХиГС при Президенте РФ

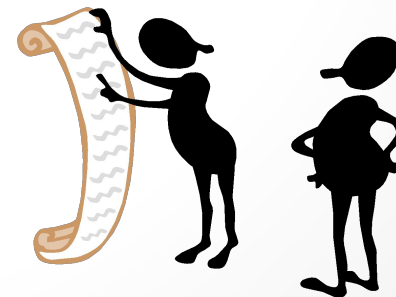
# Анализ участников конфликта

- Интересы в ситуации
- Цели и намерения
- Представление о конечном результате
- Ресурсы и опыт
- Репутация



# Функции конфликта

- Разрядка социально-психологической напряженности
- Усиление групповой сплоченности
- Более четкое осознание интересов
- Выявление проблем и противоречий
- Усиление взаимодействия (конкурентного)
- Обучение и информация
- Формирование инновационных подходов к решению проблем



Яхонтова Елена Сергеевна, д.с.н.,

- профессор РАНХиГС при Президенте РФ



# Факторы целесообразности конфликта

- Непродолжительность
- Наличие объективного противоречия
- Заинтересованность в разрешении конфликта
- Приоритет обсуждения содержательных и процедурных вопросов
- Цивилизованные средства достижения целей, стремление к открытости и аргументации позиции



# Разновидности конфликтов

- **Горизонтальный конфликт** - между сторонами, не находящимися в структурной зависимости друг от друга, равные по статусу.
- **Вертикальный** - между сторонами, находящимися в служебной зависимости (руководитель - подчиненный).
- **Смешанный** - в конфликте представлены обе составляющие.



# Типы конфликтов

**Конфликт  
мнений**

Спор. Цель: переспорить

**Конфликт  
интересов**

Игра. Цель: выиграть

**Конфликт  
ценностей**

Война. Цель: уничтожить

# Конфликт - воспроизводимая несовместимость действий и целей

## Этапы развития конфликта

1. Конфликтная ситуация
2. Открытый конфликт (эскалация)
3. Завершение конфликта (разрешение, урегулирование)



Яхонтова Елена Сергеевна, д.с.н.,

● профессор РАНХиГС при  
Президенте РФ

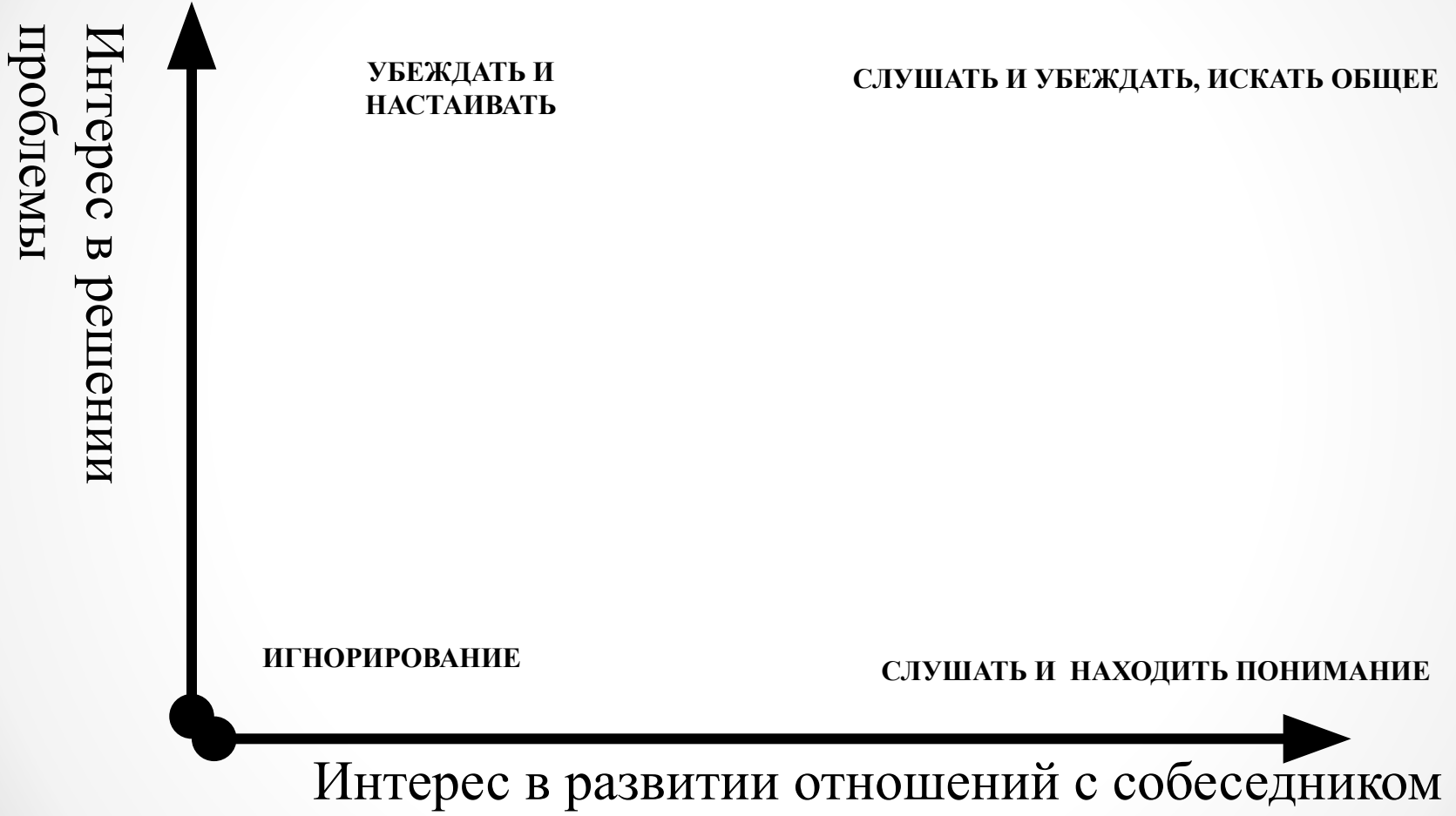
# Модели поведения в сложной ситуации



Яхонтова Елена Сергеевна, д.с.н.,

● профессор РАНХиГС при  
Президенте РФ

# Тактики поведения в конфликте



# Вопросы для разрешения конфликта:

- Хочу ли я разрешать этот конфликт? Решай проблему.
- Вижу ли я всю картину целиком, или только какую-то часть? Смотри шире.
- Какие потребности и опасения испытывают другие люди в данной ситуации? Описывай их объективно.
- Каким может быть объективное решение? Его надо обсудить.
- Варианты решения. Их должно быть как можно больше. Отбирает те, которые наиболее отвечают потребностям участников.
- Как мы можем решить проблемы вместе? Веди дело на равных.
- Что я чувствую? Степень эмоционального отношения? Могу ли я исследовать факты? Дать эмоциям остыть? Поделиться своими переживаниями?
- Что я хочу изменить? Решай проблему, не нападай на людей. Ищи плюсы, не минусы.
- Какие эмоции я бы испытывал в положении других участников? Дай знать, что понимаешь их.
- Нужен ли нам нейтральный посредник? Сможет ли он нам помочь?
- Есть ли возможность решить проблему на основе взаимовыгодного решения? Это решение не лежит на поверхности. Его следует поискать.
- Можно ли принять временное компромиссное решение для расширения возможностей поиска оптимального решения? Готов ли действовать совместно, увеличивая взаимообмен информацией и развивая взаимное доверие и уважение?



Яхонтова Елена Сергеевна, д.с.н.,

- профессор РАНХиГС при Президенте РФ

# Управление конфликтом

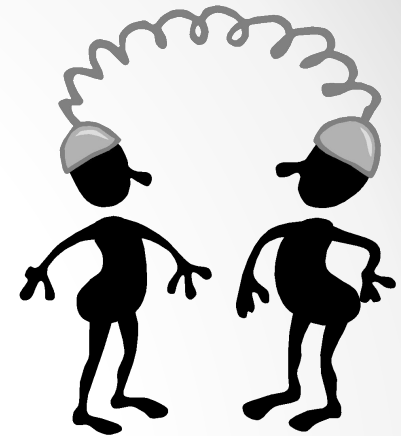


- **Нахождение оптимального решения:**
  - понимание всех аспектов проблемы;
  - создание условий для принятия оптимального решения;
  - полное преодоление противоречия и исчерпывание инцидента.
- **Позитивное воздействие на участников:**
  - изменение мотивации и эмоций;
  - изменение соотношения ресурсов.
- **Воздействие на взаимоотношения:**
  - создание атмосферы сотрудничества и доверия;
  - увеличение объема обмена информацией.



# Методы предупреждения конфликта

- Создание объективных условий, препятствующих возникновению конфликтов на социальном уровне.
- Совершенствование и оптимизация менеджмента.
- Устранение социально-психологических причин конфликтов на уровне межличностных отношений.
- Устранение или блокирование личностных причин возникновения конфликтов.



# Методы развития сотрудничества:



- Метод согласия (вовлечении возможного противника в свое дело)
- Метод практической эмпатии.
- Метод сохранения репутации партнера.
- Метод взаимного дополнения.
- Метод исключения социальной дискриминации.
- Метод разделения заслуг.
- Метод психологического настрой (своевременное информирование)
- Метод психологического “поглаживания” (поддержание хорошего настроения)

# Мастерская

- В малых группах обсуждаем конкретные конфликтные ситуации на работе и разрабатываем варианты поведения для их решения и предупреждения в будущем.
- Готовим презентации.



**Не оставляем вопросы на «потом»,  
снимаем неясности сейчас!**