

НАВЧАЛЬНО – МЕТОДИЧНА КАРТКА ВІДКРИТОГО ЗАНЯТТЯ

Тема: **Управління конфліктами.**

Дисципліна: «Основи менеджменту»

Вид заняття: Комбіноване заняття.

Методи проведення заняття: Лекція з елементами бесіди. Закріплення знань. Розв'язування тестів, оцінка професійних ситуацій.

Спеціальність: «Організація і технологія ведення фермерського господарства», група ФГ-16.

Навчальна мета: Формування у майбутніх фахівців сучасної системи поглядів та професійних знань з питань попередження та управління конфліктними ситуаціями.

Виховна мета: Сприяти розвитку творчого підходу до створення сприятливого психологічного клімату у колективі, готувати студентів до роботи в умовах функціонування ринкових відносин.

Розвиваюча мета: Домогтися усвідомлення необхідності вивчення причин виникнення конфліктів, сприяти розвитку уяви і навичок професійного мислення в питаннях вибору стилю та методів розв'язуванням конфліктів, виховувати спроможність знаходити і використовувати нові підходи в роботі, формувати грамотного спеціаліста.

Методична мета: Створити дидактичний механізм керування навчально-творчою діяльністю студента на основі активізації процесу пізнання.

Методичне та матеріальне забезпечення: Інтернет-ресурс, ноутбук, проектор.

Основна література: 1. Михайлов С. І. «Менеджмент» 2. Беседін М.О., Нагаєв В.М. «Основи менеджменту».

Додаткова література: 1. Осовська Г.В., Копитова І.В. «Основи менеджменту».

Зміст заняття:

1. Організаційна частина заняття (3 хв)

1). Взаємне привітання викладача і студентів. Перевірка готовності аудиторії до проведення заняття.

2). Перевірка присутності студентів на занятті за списком журналу.

2. Контроль знань студентів з раніше вивченого матеріалу (10 хв)

1). Дайте визначення поняттю «менеджмент».

2). Які ви знаєте три складові частини менеджменту?

3). Яка різниця між методами і функціями менеджменту.

4). Хто вперше виділив і писав функції менеджменту?

5). Що таке влада? Які форми влади ви знаєте?

3. Актуалізація опорних знань студентів та мотивація навчальної діяльності студентів. (5 хв)

1).Бесіда на економічну тематику.*(Як ви думаєте, чому сучасні теоретики управління вважають, що повна відсутність конфліктів всередині організації – умова не тільки неможлива, але й небажана? Напевне тому, що, що навіть в організаціях з ефективним управлінням виникають конфлікти, вони допомагають виявити різноманітність точок зору, додаткову інформацію, більшу кількість альтернатив чи проблем.)*

2).Пояснення важливості понять та значень засвоєння матеріалу нової теми.*(Щоб виробнича діяльність фермерського господарства була ефективною керівник повинен поставити мету, правильно визначати цілі діяльності, розробити шляхи досягнення цієї мети, але він повинен уміти також попереджувати небажані конфлікти і вміти управляти конфліктами. Тому слід добре засвоїти і вивчити матеріал сьогоднішньої теми – Управління конфліктами.)*

4. Повідомлення теми, мети заняття та виклад нового матеріалу. (45 хв)

Тема заняття: **«Управління конфліктами»**

План вивчення нової теми:

1. Конфлікти, їх причини та наслідки. (15 хв)

2. Стилi, методи та моделі розв'язування конфліктів. (15 хв)

3. Загальні рекомендації з управління конфліктами.(15 хв)

5. Закріплення знань, розгляд ситуацій та підсумки заняття.(15 хв)

1).Розв'яжіть тест «Конфліктна натура».

2).Розберіть ситуацію «Важкий характер».

3).Дайте відповідь на питання: що таке «конфлікт»?; яка різниця між конструктивним і деструктивним конфліктом? назвіть основні стилі розв'язання конфлікту.

6. Домашнє завдання згідно зі списком літератури.(2 хв)

Вивчити та законспектувати питання «Стреси і управління ними» Кондратюк А.О. «Основи менеджменту» с. 111-113, прочитати с. 99-113 .

Слайд 1. **Тема заняття: УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ**

План:

1. Конфлікти, їх причини та наслідки.
2. Стилi, методи та моделі розв'язування конфліктів.
3. Загальні рекомендації з управління конфліктами.

ВСТУП

Керівники більшу частину свого робочого часу витрачають на спілкування та роботу з людьми. Через цю причину управлінська діяльність дуже схильна до виникнення конфліктних ситуацій. Тому будь-якому керівникові потрібно навчитися уникати зайвих конфліктів і ефективно управляти ними, якщо вони виникли. Це допоможе створити здоровий психологічний мікроклімат у колективі і нормальні умови для плідної, творчої праці.

1. КОНФЛІКТИ, ЇХ ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ

Спогади про конфлікти, як правило, викликають неприємні асоціації: погрози, ворожість, непорозуміння, спроби, іноді безнадійні, довести свою правоту, образи... В результаті складається ситуація, небажана для кожного з нас, а особливо для керівників, оскільки їм доводиться стикатися з конфліктами найчастіше. Конфлікти розглядаються як щось таке, чого, за можливості, слід уникати.

Представники ранніх шкіл управління, в тому числі прибічники школи людських стосунків, вважали, що конфлікт – це ознака неефективної діяльності організації і поганого управління. У наш час теоретики і практики управління дедалі частіше схиляються до тієї точки зору, що деякі конфлікти навіть у найефективнішій організації при найкращих взаємовідносинах не тільки можливі, але й бажані. Треба тільки вміти управляти конфліктом. Роль конфліктів і їх регулювання в сучасному суспільстві така велика, що у другій половині ХХ століття виділилася спеціальна галузь знань – **конфліктологія**. Великий внесок в її розвиток зробили соціологія, філософія, політологія і, звичайно, психологія.

Слайд 2 Існують різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність суперечності, яка приймає форму незгоди, якщо мова йде про взаємодію людей. Конфлікти можуть бути **прихованими** або **явними**, але в основі їх завжди лежить відсутність згоди. Тому конфлікт можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами – особами чи групами.

Слайд 3. **Конфліктна ситуація** – обставини, умови за яких може виникнути конфлікт.

Інцидент (від лат. incidentis) — неприємна подія, непорозуміння, випадок, зіткнення.

Конфлікт – протиріччя або неузгодженість між конфліктуючими сторонами з певних проблем.

Формула конфлікту: **$K=K_c+I$**

Слайд 4 дерево конфлікту

Слайд 5 модель конфлікту

Якщо конфлікти сприяють прийняттю обґрунтованих рішень і розвитку взаємовідносин, то їх називають **функціональними (конструктивними)**. Конфлікти, що заважають ефективній взаємодії і прийняттю рішень, називають **дисфункціональними (деструктивними)**. Тому не варто раз і назавжди знищувати всі умови для виникнення конфліктів, а потрібно навчитися правильно ними управляти. Для цього слід вміти аналізувати конфлікти, розуміти їх причини і можливі наслідки. Згідно з класифікацією Л. Коузера, *конфлікти можуть бути реалістичними (предметними) або нереалістичними (безпредметними)*. Реалістичні конфлікти викликані незадоволенням певних вимог учасників або несправедливим, за думкою однієї чи обох сторін, розподілом між ними якихось переваг і спрямовані на досягнення конкретного результату. *Метою нереалістичних конфліктів є відкритий вираз накопичених негативних емоцій, образ, ворожнечі, тобто гостра конфліктна взаємодія стає тут не тільки засобом досягнення конкретного результату, а й самоціллю. Нереалістичні конфлікти завжди дисфункціональні. Їх набагато складніше урегулювати, спрямувати в конструктивне русло. Надійний спосіб профілактики подібних конфліктів в організації – створення сприятливої психологічної атмосфери, підвищення психологічної культури керівників і підлеглих, оволодіння прийомами саморегуляції емоційних станів успілкуванні.*

Слайд 6-9 **Існують чотири основних типи конфліктів:**

- 1. Внутрішньо-особистісний**
- 2. Міжособистісний**
- 3. Між особистістю і групою**
- 4. Міжгруповий**

Міжособистісна конфліктність має сталий, інерційний характер. Вона може бути також наслідком ділової конфліктності, коли принципові розбіжності на функціональній основі перетворюються у взаємну неприязнь, що може бути і результатом психологічної несумісності, тобто несумісності характерів, інтересів, поглядів, коли зіткнення між людьми відбуваються через найменший привід або навіть без будь-якої причини.

У колективах з високим рівнем духовної і моральної культури наявність виробничих проблем та завдань призводять до появи внутрішньоособистісних конфліктів, тобто люди на самоті із собою сумніваються в правильності своїх позицій і стоять перед необхідністю вибору альтернативних рішень.

Якщо внутрішньоособистісна конфліктність є результатом не слабкості характеру, а високої духовної культури особистості, то вона сприяє вирішенню ділових конфліктів і багато в чому попереджує міжособистісні зіткнення.

Конфлікт між особистістю і групою. Неформальні групи встановлюють свої норми поведінки, спілкування. Кожен член такої групи повинен їх дотримуватися. Порушення прийнятих норм група розуміє як негативне явище, виникає конфлікт між

особистістю і групою. Інший поширений конфлікт – конфлікт між групою і керівником. Найбільш тяжкі конфлікти протікають при авторитарному стилі керівництва.

Міжгруповий конфлікт може виникнути між керівництвом і виконавцями, між працівниками різних підрозділів, між неформальними групами тощо. На жаль, частим прикладом міжгрупового конфлікту служать розбіжності між вищим і нижчим рівнем управління, тобто лінійним і штатним персоналом. Це яскравий приклад дисфункціонального конфлікту.

Будь-який конфлікт має в своїй основі суперечності, зіткнення позицій, за якими стоїть відмінність інтересів, ціннісних або нормативних уявлень сторін. Чим більш значущі для людини цінності зачіпає конфлікт, тим менш імовірні поступки та компроміси. Чим більш емоційно втягнуті учасники конфлікту в ситуацію, тим гостріший конфлікт.

Слайд 10 **Причини конфліктів:**

- 1) обмеженість ресурсів, які треба ділити
- 2) взаємозалежність завдань
- 3) розбіжності в цілях
- 4) розбіжності в уявленнях і цінностях
- 5) розбіжності в манері поведінки і в життєвому досвіді
- 6) незадовільні комунікації.

1. Розподіл ресурсів. Навіть у найбільш великих і багатих організаціях ресурси завжди обмежені. Необхідність розподіляти їх неминуче призводить до конфліктів. Люди завжди хочуть отримувати не менше, а більше, і власні потреби завжди здаються більш обґрунтованими.

2. Взаємозалежність завдань. Можливість конфліктів існує всюди, де одна людина або група залежить від іншої у виконанні завдання. Наприклад, керівник виробничого підрозділу може по яснисти низьку продуктивність праці своїх підлеглих нездатністю ремонтної служби швидко й якісно ремонтувати обладнання. Керівник ремонтної служби, в свою чергу, звинувачує відділ кадрів в тому, що не прийняті нові працівники, яких так потребують ремонтники.

3. Відмінності в цілях. Можливість цих конфліктів в організаціях зростає в міру збільшення організації, коли вона розбивається на спеціалізовані підрозділи. Наприклад, відділ маркетингу може наполягати на виробництві більш різноманітної продукції, виходячи із попиту (потреб ринку); при цьому виробничі підрозділи зацікавлені у збільшенні обсягу випуску продукції при мінімальних витратах, що забезпечується випуском простої однорідної продукції. Окремі працівники також, як відомо, переслідують власні цілі, що не збігаються з цілями інших.

4. Відмінності у способах досягнення цілей. У керівників і безпосередніх виконавців можуть бути різні погляди на шляхи та способи досягнення загальних цілей, тобто при відсутності суперечливих інтересів. Навіть, якщо всі хочуть підвищити продуктивність праці, зробити працю більш цікавою, але про шляхи, як

цього досягти, люди можуть мати різні уявлення. Проблему можна вирішити порізно, і кожний вважає, що його рішення найкраще.

5. Незадовільні комунікації. Конфлікти в організаціях дуже часто пов'язані із незадовільними комунікаціями. Неповна, неточна передача інформації або відсутність потрібної інформації взагалі є не тільки причиною, але й дисфункціональним наслідком конфлікту. Погана комунікація перешкоджає управлінню конфліктами.

6. Відмінності в психологічних особливостях. Кожна нормальна людина володіє певним темпераментом, характером, потребами, установками, звичками тощо. Кожна людина своєрідна й унікальна. Інколи психологічні відмінності учасників спільної діяльності такі великі, що заважають її здійсненню, підвищують імовірність виникнення конфліктів різних типів і видів. У цьому випадку можна говорити про психологічну несумісність. Ось чому в теперішній час менеджери дедалі більше уваги приділяють підбору і формуванню «злагоджених команд».

Існування перерахованих джерел або причин конфліктів збільшує імовірність їх виникнення, проте, навіть при великій можливості конфлікту сторони можуть не захотіти вступити в конфліктну взаємодію. Іноді потенційні вигоди від участі у конфлікті не варті витрат. Вступивши у конфлікт, як правило, кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору, досягнута її мета і заважає іншій стороні робити те ж саме. Тут потрібно конфліктом управляти. В залежності від того, наскільки ефективним буде управління, наслідки конфлікту будуть функціональними або дисфункціональними. Це, в свою чергу, вплине на імовірність виникнення наступних конфліктів.

При ефективному управлінні конфліктом його наслідки можуть відігравати позитивну роль, тобто бути функціональними, сприяти в подальшому досягненню цілей організації.

Слайд11- 12 **Функціональні наслідки конфліктів для організації:**

1. Проблема вирішується таким шляхом, який влаштовує всі сторони і, в результаті, люди відчувають себе причетними до вирішення важливої для них проблеми.

2. Спільно прийняте рішення швидше та краще впроваджується в життя.

3. Сторони набувають досвіду співробітництва при вирішенні спірних питань та можуть використовувати його в майбутньому.

4. Ефективне вирішення конфліктів між керівником та підлеглим руйнує так званий «синдром покірності» – страх відкрито висловлювати свою думку, яка відрізняється від думки старших за посадою.

5. Покращуються стосунки між людьми.

6. Люди перестають розглядати наявність розбіжностей як «зло», яке завжди призводить до негативних наслідків.

Слайд13 **Дисфункціональні наслідки конфліктів:**

1. Непродуктивні, конкурентні відносини між людьми.
2. Відсутність прагнення до співробітництва, добрих стосунків.
3. Уявлення про протилежну сторону як про «ворога», про свою позицію – як виключно позитивну, а позицію опонента – тільки як про негативну.
4. Звертання або припинення взаємодії з протилежною стороною, яке заважає вирішенню виробничих завдань.
5. Переконавання, що «перемога» в конфлікті важливіше, ніж вирішення реальної проблеми.
6. Почуття образи, незадоволеності, поганий настрій, плинність кадрів.

2.СТИЛІ, МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ КОНФЛІКТІВ.

Існує кілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією.

Їх можна поділити на дві основні категорії :

- Структурні та
- Міжособистісні

До структурних методів розв'язування конфліктів відносяться наступні: (Їх чотири) (Слайд 16)

1. Чітке формулювання вимог до роботи. Перший спосіб уникнути конфліктів – це дати підлеглим зрозуміти, чого від них хочуть, тобто докладно пояснити, які результати очікуються від їхньої праці. Крім того, це стійка система повноважень та відповідальності, чітко визначені політика, процедури і правила. Якщо все вищеназване добре продумане, інтереси співробітників не протиставляються.

2. Використання координуючих механізмів. Суворе дотримання принципу єдиноначальності полегшує управління великою групою конфліктних ситуацій, оскільки підлеглий знає, чий розпорядження він повинен виконувати. Якщо у працівників є розбіжності з якогось виробничого питання, вони можуть звернутися до «третього судді» їх загального начальника. Потенційний конфлікт таким чином просто буде перетворений у робочий момент і не викличе якихось негативних емоцій.

3. Встановлення загальних цілей, формування загальних цінностей. Це встановлення перед всією організацією комплексних цілей. Їх досягнення вимагає тісного співробітництва багатьох працівників і буде сприяти створенню дружніх відносин між ними. Наявність загальних цілей дає людям зрозуміти, як їм слід поводитися в конфліктних ситуаціях, перетворюючи їх на функціональні.

4. Система заохочень та винагород. Цей четвертий метод справдавна відомий як метод «пряника». Важливо побудувати його так, щоб заохочувалися співробітники, які допомагають товаришам по роботі та іншим структурним підрозділам у досягненні загальних цілей, тобто тих, які не сприяють виникненню конфліктних ситуацій.

До міжособистісних стилів вирішення конфліктів відносяться: (Слайд 17)

- 1) **Ухилення**- людина прагне уникнути конфлікту, не допустити ситуації, яка спровокує протиріччя (Не вступати в обговорення питань, що можуть викликати розбіжності)
- 2) **Залагоджування** – цей стиль характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що нетреба сердитися «ми всі одна щаслива команда і не треба розгойдувати човен»

- 3) **Примушування** – намагання примусити прийняти свою точку зору будь якою ціною, не цікава думка інших. Це викликає агресію, пригнічується ініціатива підлеглих.
- 4) **Компроміс** – прийняття точки зору іншої сторони, але лише до певної міри. Компроміс високо цінується в управлінні бо мінімізує недоброзичливість і задовольняє обидві сторони.
- 5) **Рішення проблеми** – визнання розбіжності думок і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти шлях вирішення проблеми прийнятний для всіх на основі атмосфери довіри, обміну інформацією, симпатії і вислуховування думки інших.

Робота з конфліктами, звичайно, не вичерпується перерахованими методиками. Згідно з ситуацією, можуть бути знайдені й інші ефективні організаційні методи управління конфліктами.

Припустимо, що всі ці методи вам вдалося запровадити у себе в компанії. Але ... конфлікти не зникли. Це закономірно і абсолютно нормально. Наше завдання полягає не в тому, щоб повністю уникнути конфліктів, а в тому, щоб своєчасно розпізнати їх і взяти під контроль з метою отримання найкращого результату.

Розпізнати конфлікт можна на його другій фазі – коли сторони починають усвідомлювати, що їхні інтереси поставлені кимось під сумнів. Буває, що один вже «гострить мечі», тренує язик, у той час як інший просто мирно існує, ні про що не здогадуючись.

Конфлікт повільно переходить у реальність. Потенційних учасників охоплює страх і побоювання за майбутнє. З'являються роздратованість, нервовість. На жаль, причинами цих проявів можуть бути події, що відбуваються поза фірмою, – неприємності, про існування яких ніхто і не здогадується. Так чи інакше з такою людиною просто потрібно поговорити, віднайти джерело його тривоги. Якщо це конфлікт, прийдеться вибрати один із способів, стилів його розв'язку. Якщо ж ви безпосередньо брали участь у сварці до цього, то потрібно заспокоїтися. Позбавитися від негативних емоцій повністю неможливо, проте взяти їх під контроль просто необхідно. Для цього психологами розроблений метод візуалізації». Він може здатися смішним і навіть нісенітним, але спосіб, що активно пропагандується американською психологією, реально допомагає.

Наслідуючи його, ви просто ... кидаєте супротивника на розтерзання своїй уяві і заспокоюєтеся. Теоретично, звичайно. В житті навряд чи хтось удався до подібних методів, але тут ніхто не перешкодить вам вашій уяві вашого причепливого шефа просто перевести на посаду позаштатної прибиральниці.

Чудово, якщо через якийсь час вам вдасться подивитися на створене вашим мозком збоку і щиро посміхнутися придуманій ситуації. У такому випадку, повне визволення від негативних емоцій гарантоване. Якщо ж ви зайшли так далеко, що сміятися над цим уже не можна, то просто продовжуйте вигадувати нові витівки. Можна також створити абсолютно реалістичну картину свого тріумфу і таким чином зазнати насолоди від уявної перемоги над опонентом. Перевага таких «роликів» у тому, що їх можна прокручувати в уяві багато разів, додаючи все нові і нові подробиці. В цьому суть заспокійливого методу візуалізації.

У багатьох є свої способи заспокоєння. Проте головне, не яким способом ви будете досягати мети, а чи буде вона досягнута. У протилежному випадку вам просто не вдасться досягти позитивного результату – розум перед подальшою роботою, на відміну від автомобільного двигуна, потрібно охолодити. Якщо себе ви вже взяли в руки, можна прийнятися й за опонента. Дайте йому «випустити пари». Відповідайте на його випадки спокоем і вислухайте все, що він вам скаже. Іноді корисно задати опоненту декілька додаткових запитань.

Коли певна душевна рівновага досягнута, можна зайнятися вже подоланням конфлікту.

Спочатку потрібно знайти відповіді на такі запитання:

1. Чому сторони вступили в конфлікт? Тобто визначити його причину. Часто визначити її майже неможливо, тому що відіграють свою роль індивідуальні особливості тих, хто вступив у конфлікт, психологічна атмосфера, приховані бажання або небажання зробити щось і ще багато факторів. Не встановивши основні важелі, які рухають конфліктуючими сторонами, просунутися у розв’язуванні конфлікту далі просто не можна. Якщо вам вдалося їх виявити, ви без особливих зусиль дасте відповідь на таке запитання:

2. Чого учасники хочуть добитися конфліктом? Мета супротивника ясна – визначте засоби її досягнення, які він обрав, тобто стиль його поведінки. (слайд 18)

Основних стилів п’ять, але ця класифікація досить умовна. В основу цих стилів покладена система, що називається методом Томаса-Кілмена. Система дозволяє створити для кожної людини свій власний стиль розв’язування конфлікту. Ваш стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тією мірою, якою ви хочете задовольнити власні інтереси та інтереси іншої сторони. Якщо уявити це в графічній формі, то отримаємо сітку Томаса-Кілмена, яка дозволяє визначити місце і назву для кожного із п’яти основних стилів розв’язання конфлікту.



Мал. 17. Сітка Томаса-Кілмена

Ця сітка (мал. 17) допоможе вам визначити власний стиль або стиль будь-якої іншої людини. Кожна людина може певною мірою використовувати всі ці стилі, але звичайно має пріоритетні. Крім того, деякі стилі можуть бути найефективнішими для розв'язання конфліктів певного типу. Існують такі стилі.

Стиль конкуренції Ви намагаєтеся, в першу чергу, задовольнити власні інтереси на шкоду інтересам інших, примушуючи їх приймати ваше вирішення проблеми. Для досягнення мети ви використовуєте свої вольові якості, і якщо воля ваша досить сильна, то вам це вдається. Цей стиль може бути ефективним у тому разі, коли ви наділені певною владою: ви знаєте, що ваше рішення чи підхід у даній ситуації правильні, і маєте можливість наполягати на них. Проте це не той стиль, який варто використовувати при особистих стосунках. Якщо ви хочете ладити з людьми, то стиль конкуренції викликатиме в них відчуження. А якщо ви застосуєте цей стиль у ситуації, коли не маєте достатньої влади і ваша думка не збігається з думкою вашого керівника, то можете обпектися.

Ось приклади випадків, коли варто використовувати цей стиль:

- результат дуже важливий для вас і ви робите велику ставку на власне вирішення проблеми, що виникла;
- ви маєте достатній авторитет для прийняття рішення, і є очевидним, що запропоноване вами рішення – найкраще;
- рішення необхідно прийняти швидко, і ви маєте достатньо влади для цього;
- ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам нічого втрачати;
- ви перебуваєте в критичній ситуації, яка вимагає миттєвого реагування;
- ви не можете зізнатися людям, що перебуваєте у безвихідному становищі, тим часом як хтось повинен повести їх за собою;
- ви повинні прийняти нестандартне рішення, але зараз вам необхідно діяти, і у вас достатньо повноважень для цього кроку. Коли ви використовуєте цей підхід, ви можете бути недостатньо визнаним, але ви завоюєте прибічників, якщо він дасть позитивний результат.

Стиль уникання

Його можна використовувати тоді, коли зачеплена проблема не дуже важлива для вас, коли ви не хочете витратити сили на її вирішення або коли відчуваєте, що перебуваєте у безнадійному становищі. Цей стиль також рекомендують у тих випадках, коли ви відчуваєте себе неправим і передчуваєте правоту іншої людини, або коли ця людина наділена більшою владою. Все це – серйозні підстави для того, щоб не захищати власну позицію. Ви можете спробувати змінити тему розмови, вийти із кімнати або зробити щось таке, що відхилить або відстрочить конфлікт.

Стиль уникання може стати придатним при спілкуванні із «тяжкою» людиною і коли немає серйозних підстав далі контактувати з нею. Цей підхід може бути корисним також, коли ви прагнете прийняти рішення, але не знаєте, як вчинити, або це рішення прийняти відразу ж немає потреби.

Цей стиль придатний також для тих випадків, коли ви відчуваєте, що для розв'язування конкретної проблеми ви не володієте достатньою інформацією.

Якщо відповідь може дати сам час, то краще визнати це і сказати собі: «Зараз мені ніколи цим займатися. Я зачекаю».

Ось найтипівіші ситуації, за яких рекомендується застосовувати стиль уникання:

- напруженість занадто велика, і ви відчуваєте необхідність послабити загострення;
- вихід не дуже важливий для вас, і ви вважаєте, що рішення настільки тривіальне, що не варто витратити на нього сили;
- у вас тяжкий день, а вирішення цієї проблеми може завдати додаткових неприємностей;
- ви знаєте, що не можете або навіть не хочете розв'язувати конфлікт на свою користь;
- ви хочете виграти час, можливо, для того, щоб отримати додаткову інформацію чи заручитися чиеюсь підтримкою;
- ситуація дуже складна і ви відчуваєте, що розв'язання проблеми бажаним для вас способом неможливе;
- ви відчуваєте, що в інших більше шансів розв'язати цю проблему;
- пробувати розв'язати проблему є небезпечним, оскільки висвітлення і відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію.

Дехто вважає стиль уникання «втечею» від проблем і відповідальності, а не ефективним підходом до розв'язання конфлікту. В діяльності ухилення або відстрочка можуть бути цілком придатною і конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

Цілком імовірно, що коли ви постараетесь ігнорувати її, не виказуючи до неї свого ставлення, ухилитися від рішення, змінити тему чи перенести увагу на щось інше, то конфлікт розв'яжеться сам по собі. Якщо ні, то ви зможете до нього повернутися пізніше, коли будете до цього більш підготовлені.

Стиль пристосування

Він означає, що ви дієте спільно з іншою людиною, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Ви можете використовувати цей підхід, коли результат справи не дуже важливий для вас.

Він може виявитися непридатним у тій ситуації, коли ви відчуваєте, що інша людина не збирається, в свою чергу, поступатися чимось, або коли ця людина не оцінить зробленого вами.

Стиль пристосування дещо нагадує стиль уникання, оскільки його можна використати для відстрочки у вирішенні проблеми. Проте основна відмінність полягає в тому, що ви дієте разом з іншою людиною: ви погоджуєтесь робити те, що хоче інший. Коли ж ви застосовуєте стиль уникання, ви не робите нічого для задоволення інтересів іншої людини. Ви просто відштовхуєте від себе проблему.

Ось найхарактерніші ситуації, в яких рекомендується використовувати стиль пристосування:

- вас особливо не хвилює те, що сталося;
- ви прагнете зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми;
- ви відчуваєте, що важливіше зберегти з кимось стосунки, ніж захищати свої інтереси;
- ви розумієте, що результат значно важливіший для іншої людини, ніж для вас;
- ви розумієте, що правда не на вашому боці;

- у вас мало влади або мало шансів перемогти;
- ви вважаєте, що інша людина матиме з цієї ситуації користь, якщо підете назустріч її бажанням.

Поступаючись, погоджуючись або жертвуючи своїми інтересами на користь іншої людини, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію та відновити гармонію.

Ви можете використати цей період затишшя, щоб виграти час і потім домогтися остаточного бажаного для вас рішення.

Слайд 19. **Стиль співробітництва**

Дотримуючись цього стилю, ви берете активну участь у розв'язанні конфлікту і захищаєте свої інтереси, але прагнете при цьому співпрацювати з іншою людиною.

Цей стиль вимагає тривалої роботи порівняно з іншими підходами до конфлікту, оскільки ви спочатку «викладаєте на стіл» потреби, турботи та інтереси обох сторін, а потім обговорюєте їх. Проте якщо у вас є час, а вирішення проблеми для вас має важливе значення, то це добрий спосіб розробки взаємовигідного рішення.

Цей стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби. Хоча спочатку може здатися, що сторони бажать одного й того самого, вони можуть мати різні стратегічні цілі й плани на майбутнє, що є безпосереднім джерелом конфлікту.

Якщо ж обидва учасники конфлікту розуміють, у чому його причина, то можуть разом шукати нові альтернативи чи знаходити сприятливі компроміси. *Такий підхід рекомендується використати в ситуаціях, коли:*

- вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін і ніхто не хоче повністю від нього усунутися;
- у вас тісні, тривалі й взаємозалежні стосунки з іншою стороною;
- у вас є час попрацювати над виниклою проблемою (це досить ефективний підхід до розв'язання конфліктів на основі перспективних планів);
- ви та інша людина обізнані з проблемою і бажання обох сторін відомі;
- ви та ваш опонент маєте намір винести на обговорення деякі ідеї і попрацювати над розробкою рішення;
- ви обидва спроможні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного;
- обидві, втягнуті в конфлікт сторони, наділені однаковою владою і не помічають різницю в становищі для того, щоб на рівних шукати шляхи вирішення проблеми.

Стиль керівництва вимагає певних зусиль. Обидві сторони повинні затратити на це час, вміти пояснити свої бажання, висловити свої проблеми, вислухати один одного, а потім виробити альтернативні варіанти розв'язання проблеми. Відсутність хоча б одного з цих елементів робить такий підхід неефективним.

Стиль співробітництва серед інших стилів є найважчим, зате він допомагає знайти рішення, яке найбільше задовольняє обидві сторони в складних і важливих конфліктних ситуаціях.

Стиль компромісу

Компроміс досягається на більш поверхневому рівні порівняно із співробітництвом; ви поступаєтесь у чомусь, інша людина теж у чомусь поступається, і в результаті ви зможете дійти спільного розв'язання проблеми. Стиль компромісу найефективніший у тих випадках, коли ви та інша людина хочете одного і того самого, але знаєте, що одночасно це є для вас нездійсненим. Наприклад, ви прагнете посісти

одну й ту саму посаду, або, будучи у відпустці вдвох, ви бажаєте провести її по-різному. На випадок спільної відпустки ви можете домовитися таким чином: «Добре, ми проведемо частину відпустки в горах, а частину – на березі моря».

Нижче перераховані типові випадки, в яких стиль компромісу є найефективнішим:

- обидві сторони наділені однаковою владою і мають взаємовиключні інтереси;
- ви хочете знайти рішення швидко, оскільки у вас немає часу, або тому, що це самий економний шлях;
- вас може влаштувати тимчасове рішення;
- ви можете скористатися короткочасною вигодою;
- інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
- задоволення вашого бажання є для вас вельми суттєвим, і ви можете дещо змінити початкову мету;
- компроміс дозволить вам зберегти взаємини, і ви волієте отримати хоча б щонебудь, ніж втратити все.

Коли ви прагнете знайти компромісне рішення з кимось, вам слід розпочинати із з'ясування інтересів та бажань обох сторін. Після цього необхідно визначити сферу спільних інтересів. Ви повинні подавати пропозиції, вислуховувати пропозиції іншої сторони, бути готовим до поступок, обміну послугами тощо. Продовжуйте переговори до того, поки зможете виробити прийнятну для обох сторін формулу взаємних поступок. В ідеальному варіанті компроміс влаштовує вас обох.

Досягти компромісу можна за допомогою таких методів:

1. «50x50». У даному випадку обидві сторони чудово усвідомлюють, що ставки високі, і кожна готова продемонструвати гнучкість, для того, щоб знайти якесь загальне прийнятне рішення. Вони розуміють, що негативні наслідки війни одне з одним значно страшніші, ніж побоювання прогадати при політиці взаємних поступок. Про подібний варіант думає більшість людей, коли чують фрази типу «взаємна вигода» або «виграш навпіл», проте в реальному житті до компромісу часто звертаються як до останнього засобу.

2. «Програвших бути не повинно». Часто під час конфліктів ми виходимо з того, що існує суворо обмежений обсяг вигоди або виграшу, і що неодмінною умовою виграшу є програш опонента. Подібна орієнтація на суперництво призводить, швидше, до розбіжності позицій у ході переговорів, ніж до їх зближення. Дуже часто межі рішень можуть бути значно розширені, оскільки можна погодити реальні інтереси двох сторін, досягаючи більшої взаємної вигоди порівняно із звичайним погодженням.

3. «Розсовуючи межі підходів». Є притча про старого, який залишив трьом синам у спадок сімнадцять верблюдів і загадав завдання, яке, на перший погляд, не можна розв'язати; розподілити їх порівну. Після того, як місцевий мудрець віддав їм свого верблюда, проблема була вирішена. Це приклад того, як ми, розсовуючи межі можливих підходів і включаючи нові варіанти, отримуємо додаткову можливість нівелювати конфлікт. Коли видозмінюємо проблему, досліджуючи обидві точки зору, стає можливим по-новому поглянути на ситуацію і отримати додаткову інформацію, що завжди дозволяє нам знаходити найбільш універсальні рішення в будь-яких складних ситуаціях.

Пам'ятайте, що люди мають різний рівень культури та освіченості, матеріальне становище, потреби та цілі, до яких вони прагнуть. Пам'ятайте, що вони мають різний досвід роботи та спілкування.

Слайд 20. **Моделі розв'язування конфліктів**

Управління конфліктами містить різні способи розв'язування конфліктних ситуацій. Учасники конфліктної ситуації опиняються перед необхідністю вибору однієї з трьох принципових можливостей своїх дій за обставин, що склалися. Відомий конфліктолог Н. В. Гришина описує їх таким чином:

- шлях «боротьби» спрямований на те, щоб усіма доступними засобами добитися бажаного;
- обхід конфлікту;
- ведення переговорів з метою знайти прийнятне рішення виниклої проблеми.

Всі вони, по суті, лежать в основі стилів розв'язування конфліктів. Кожна з цих можливостей передбачає відповідні стратегії поведінки учасників конфлікту.

Обравши шлях «боротьби», ви, звичайно, маєте добрі шанси задовольнити саме власні інтереси в результаті конфлікту. Але якщо прислів'я «мета оправдовує всі засоби» стало вашим життєвим девізом, то навряд чи у вас складуться нормальні, добрі стосунки з оточуючими. А чи не втратите ви після цього більше? Часто цей обраний шлях стає сходинкою до наступних конфліктів. І де впевненість, що людина, з якою ви будете конфліктувати, не буде користуватися саме цим методом? Тому шлях «боротьби» потрібно застосовувати дуже обережно і в крайніх випадках.

Взагалі **іноді найбільш дієвим і ефективним рішенням є «обхід».**

Обхід потрібен, тільки коли прийнятне для обох сторін розв'язання конфлікту неможливе. Наприклад, із всіх стилів супротивник обрав для себе стиль конкуренції, геть-чисто забувши про ваші інтереси. Ви у відповідь теж не зважаєте на інтереси суперника.

Результат такої поведінки обох партнерів прийнято описувати формулою «поразка» – «поразка». Бо так чи інакше менше всього увага приділяється самій проблемі.

Як правило, щоб здійснити обхід, потрібна участь третьої сторони. **Здійснити обхід можна такими способами:**

«Ізоляція». Один або декілька учасників ізолюються, тим самим позбавляються будь-якої потреби контактувати. Наприклад, це переведення працівника в іншу філію підприємства.

«Обмеження можливості». Один або декілька учасників конфлікту позбавляються влади, потрібної для реалізації своїх інтересів.

«Введення штрафних санкцій». Сторони змушені припинити конфлікт у результаті прийняття реальних або можливих адміністративних заходів, наприклад, позбавлення 20% зарплати у випадку продовження сварок.

«Зміна напрямку енергії». Сторонам, що конфліктують, пропонується спільно здійснити новий проект, який ніяк не пов'язаний з тим, що викликав розбіжності.

«Витискання». У цьому випадку конфлікт просто ігнорується, заперечується або замовчується в надії, що ситуація вирішиться сама собою. Співіснування». Відмова учасників розв'язати конфлікт продиктована розумінням пріоритету загальних цілей або просто толерантною позицією. Начальники відділів можуть в окремих питаннях

мати розбіжності, але вважають за краще не псувати стосунків, які потрібні їм для вирішення інших, більш важливих проблем. Якщо ваші співробітники настільки мудрі, що здатні самі скористатися останнім методом – вам можна тільки позаздрити.

Фактичне розв'язання конфліктів – це повне або часткове задоволення інтересів обох сторін. Варіантів розв'язування існує досить багато.

«Придушення». Сторони, що конфліктують, в основному за участю третьої, яка і застосовує певні заходи впливу, досягають перемоги однієї із сторін з придушенням інтересів іншої. Метод досить негуманний. Якщо ж ви вирішили скористатися ним, вам потрібно буде взяти в руки «жорстокі інструменти»: підрив репутації, дискредитацію, пониження в посаді, звільнення тощо. Це також іноді потрібно, але...

«Вирок». У цьому випадку рішення досягається голосуванням, арбітражним висновком (для оцінки ситуації залучається третя, незацікавлена сторона) або просто жеребкуванням.

Ключ до отримання взаємовигідного вирішення проблеми полягає в тому, щоб задовольнити найважливіше для людини бажання, а натомість досягти поступок в інших, не дуже важливих для неї питаннях. Тому доцільно у вирішенні конфліктів **використовувати переговори** з метою знайти прийнятне рішення виниклої проблеми.

Така модель розв'язування конфліктів має певну схему:

Крок 1. Контролювання емоцій

Якщо ви втягнуті в конфлікт, вирішити який можна шляхом переговорів, то ключовим моментом є більш глибокий аналіз поданих позицій: вашої і позиції іншої сторони. Якщо гострота емоцій з кожної сторони велика, то для того, щоб розрядити обстановку, візьміть свої почуття під контроль. Наприклад, ви можете сказати щонебудь таке: «Я знаю, що ви роздратовані. Я роздратований не менше. Але, якщо ми хочемо вирішити проблему, нам потрібно відставити наші почуття убік. Чи готові ви зробити це?» Якщо людина все ж не контролює свої емоції, то ви можете сказати їй таке: «Я бачу, що ви ще сердитесь, і мені б хотілося зрозуміти, чому ви відчуваєте гнів. Можливо, ми могли б обговорити у двох словах непорозуміння, яке є тому причиною. А потім ми мог-ли б поговорити про те, чого нам слід вжити у зв'язку з цим». Ви хочете дати людині зрозуміти, що ви готові затратити час на вирішення цієї проблеми, взяти емоції під контроль.

Крок 2. Встановлення основних правил переговорів

Поясніть, що ці правила потрібні для того, щоб переговори були продуктивними. Ось деякі основні правила:

- Вислуховувати одне одного якомога уважніше.
- Не перебивати одне одного.
- Не сердитися і не виражати ворожості, навіть якщо ви не згодні із висловленим іншими.
- Ставитися одне до одного з повагою.
- Домовитися про час, який присвячується переговорам.
- Старатися зрозуміти точку зору протилежної сторони.

Якщо вам не вдалося досягти згоди в цьому питанні, то вважайте це сигналом про те, що пов'язані з конфліктом приховані емоції ще надто великі або позиція іншої сторони недоброзичлива. Якщо є такий випадок, розгляньте можливість використання альтернативних підходів: уникання, пристосування або вольового проведення власної

лінії. Але якщо ви вважаєте, що надія на успіх у переговорах ще є, то поверніться до кроку 1.

Крок 3. З'ясування позицій

Коли емоції взяті під контроль і правила переговорів встановлені, переходьте до наступної стадії, на якій потрібно з'ясувати всі думки, точки зору і позиції. Якщо інша людина в однаковій мірі готова все обговорити відкрито, то і ви, в свою чергу, в однаковій мірі можете виразити свої інтереси. Але насамперед вам потрібно визначити позиції іншої сторони, її оцінки, бажання, потреби. Це допоможе вам сформулювати власні позиції, враховуючи і інтереси іншої людини. Ось деякі принципи, які допоможуть вам зрозуміти позицію іншої сторони:

- Погляньте на ситуацію іншої людини. Ви не зобов'язані погоджуватись з її точкою зору, але вам слід зрозуміти її.

- Уникайте виносити судження з приводу почуттів, надій і дій іншої людини. Якщо навіть людина зробила помилку, починати із звинувачення її в цьому – значить, як правило, приректи себе на невдачу в переговорах. Це викличе в неї тільки опір та бажання захищатися • Якщо протилежна сторона починає з критики і звинувачень на вашу адресу, постарайтеся подолати спокусу атакувати або захищатися.

- Обговорюйте будь-які розбіжності в оцінках, точках зору або пропозиціях.

- Залучайте іншу людину в процес переговорів, навіть якщо ви можете взяти ініціативу на себе. Дуже важливо дати іншій людині зрозуміти, що її участь – це значний внесок. Якщо інша людина запропонувала те, що збігається з вашим бажанням, або те, про що ви вже говорили, всіма силами дайте їй зрозуміти, що ця чудова ідея належить їй. Це поживне середовище для розробки дійсно взаємовигідного рішення.

- Пропонуючи ту чи іншу угоду, будьте реалістичні.

- Якщо ваші вимоги будуть надто високі, то це може виглядати нерозумно і викликати в іншій людини бажання реагувати відповідним чином, тобто зайняти екстремальну позицію.

Крок 4. Визначення прихованих потреб та інтересів

Тепер ви підготовлені до того, щоб зосередитися на вирішальному кроці переговорів – наданні та отриманні інформації про те, що ви дійсно бажаєте отримати в результаті спілкування.

Існують такі способи визначення інтересів.

1. Спитати, чому людина обрала цю позицію.

Коли ви будете задавати питання, робіть це спокійним, доброзичливим тоном, так, щоб людина відчула, що ви дійсно хочете зрозуміти її позицію.

2. Запитати, чому людині не подобається та чи інша позиція. Такий спосіб визначення прихованих потреб та інтересів іншої сторони полягає в тому, щоб з'ясувати, чому людина не зупинила свій вибір на тому, що вам здається найбільш розумним і бажаним.

3. Визначити всю гаму інтересів.

Як правило, і у вас, і у протилежної сторони є більш ніж одна причина займати ту чи іншу позицію. Маючи інформацію про відносні пріоритети, ви маєте базис для формування пропозицій про взаємні поступки.

4. Говорити про власні інтереси та потреби.

Опис причин, інтересів та потреб для пояснення своєї позиції допоможе вам зберегти на переговорах спокійну атмосферу, покаже обґрунтованість вашого підходу і допоможе іншій людині поглянути на ситуацію вашими очима.

Крок 5. Висування альтернативних варіантів

Тепер ви можете перейти до наступної стадії переговорів – розробки різних варіантів задоволення цих потреб та інтересів. При цьому ви можете вдатися до методу мозкової атаки.

Ось деякі положення для запам'ятовування.

1. Зважене судження: більше за кількістю, а не краще за якістю.

Вам потрібно розробити максимально можливу кількість альтернативних варіантів розв'язання проблеми. Зробіть акцент на тому, що зараз ви хочете мати як можна більше рішень, про реалізацію яких поки що мова не йде.

2. Зосередження уваги на майбутньому.

Не слід витратити енергію та отруювати конструктивну атмосферу перемелюванням минулого, – ви зібралися для розробки шляхів розв'язання конфлікту в майбутньому.

3. Сприймати різні альтернативи.

Не пропускаючи з виду того, чого ви прагнете досягти шляхом переговорів, важливо зберігати відкритість до інших ідей, висунутих вами та іншою стороною.

4. Не кваптеся при виборі оптимального варіанта. Істина полягає в тому, що в результаті розгляду альтернативних варіантів можна знайти дійсно рішення, яке задовольнить усіх. Це може зайняти трохи часу, але витрати оправдують себе.

Крок 6. Згода за найкращими взаємовигідними варіантами. Пропонуючи рішення, що вас влаштовують, опишіть ті вигоди, які може отримати від них інша людина. Інша людина зрозуміє, що ви враховуєте її інтереси, і буде чинити так само. Надайте допомогу іншій людині відчувати себе комфортно, незалежно від того, погоджується вона з вами або поступається вам. Один із способів досягнення цього полягає в тому, щоб не залишити без похвали будь-який крок назустріч. Дайте зрозуміти людині, що вона вчинила шляхетно, і завдяки цьому переговори проходять ефективно. Вам слід визнати її вклад і підтримувати у всьому, в чому тільки можна, уникаючи осудження та зневаги. Інший спосіб дати людині відчуття себе не приниженою поступкою – це висвітлити ті вигоди, які вона за рахунок цієї поступки отримає.

Для того, щоб діловий конфлікт не перетворювався в міжособистісний, потрібно дотримуватися низки етичних умов.

1. *Слідування етиці субординації.* Особи з більш високим статусом не підкреслюють своєї переваги, намагаються вислуховувати думку іншої сторони, визнають її право на власну точку зору. Особи з менш високим статусом повинні усвідомлювати не тільки право на власну думку, але й бути відповідальними за її аргументацію.

2. *Потрібно взаємно прагнути слухати,* правильно інтерпретувати отриману інформацію; забути про особисті упередження проти співрозмовника; аналізувати його думки, а не особистість.

3. *У ході дискусії* потрібно турбуватися не тільки про логічну обґрунтованість думок, але й про поважне ставлення до протилежної точки зору.

4. Співрозмовник має право знехтувати думкою, висловленою іншою стороною, і в коректній формі запропонувати свою точку зору.

5. Критика повинна бути діловою, тобто спрямованою не проти особистості людини, яку критикують, а на те, щоб допомогти справі. Той, хто її висловлює, повинен чітко давати собі звіт про свої мотиви.

6. Той, кого критикують, повинен прийняти до уваги не форму, а зміст ділової критики.

7. Обов'язкова наявність заключної стадії формування підсумків обміну думками, визнання найбільш правильних точок зору. Визначається: а) обсяг того, що з'ясовано; б) обсяг, того, що потрібно обговорити, про що ще потрібно посперечатися. Сторони з'ясовують, чи не залишилося неприємного осадку в ході ділового обговорення, і при необхідності вибачаються.

Дотримання цих умов допоможе вирішити два основних завдання:

1. Реалізувати позитивну роль конфлікту.

2. Попередити, звести до мінімуму негативну роль конфлікту.

Слайд 21. **Люди, які ефективно вирішують внутрішньоособистісні конфлікти, знаходять шляхи до згоди, володіють такими навиками та здібностями:**

1. Здатність зберігати вірність своїм принципам, не дивлячись на протилежні думки інших, у поєднанні з достатньою гнучкістю і вмінням змінити свою думку, якщо вона хибна.

2. Здатність діяти на свій розсуд, не відчуваючи провини або незручності у випадку несхвалення з боку інших.

3. Здатність не витрачати час на надмірний неспокій про завтрашній та вчорашній день.

4. Уміння зберігати впевненість у своїх здібностях, не дивлячись на тимчасові невдачі та труднощі.

5. Уміння цінувати в кожній людині особистість і почуття її корисності для інших незалежно від рівня її здібностей та становища.

6. Відносна невимушеність у спілкуванні, вміння як відстоювати свою правоту, так і погоджуватися з думкою інших.

7. Вміння приймати похвалу і компліменти без удаваної скромності.

8. Уміння чинити опір.

9. Здатність розуміти свої й чужі почуття, вміння стримувати свої поривання.

10. Здатність знаходити задоволення в найрізноманітнішій діяльності, включаючи роботу, гру, спілкування з друзями, творчий самовираз або відпочинок.

11. Чуйне ставлення до потреб інших людей, дотримання прийнятих соціальних норм.

12. Уміння знаходити в людях добре, вірити в їх порядність, не дивлячись на їхні недоліки.

3. ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ.

Підсумовуючи все вищесказане, слід звернути увагу на деякі загальні рекомендації з управління конфліктами, розроблені психологами.

1. **Потрібно знати, як розвивається конфлікт. Він проходить у декілька етапів:**

- виникнення розбіжностей;
- зростання напруженості у стосунках;
- усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б одним із її учасників;
- власне конфліктна взаємодія, використання різних стилів розв'язування конфліктів, яке супроводжується зростанням або зниженням емоційної напруженості;
- результат (розв'язування) конфлікту.

Слайд 22. При раціональній поведінці учасників конфлікт, проходячи всі етапи свого розвитку, може залишатися функціональним. ***Розв'язком конфлікту*** в повному розумінні є ***усунення проблеми, що спричинила конфліктну ситуацію і відновлення нормальних стосунків між людьми.***

1. З'ясуйте приховані та явні причини конфлікту, визначте, що дійсно є предметом розбіжностей, претензій. Часом самі учасники не можуть або не наважуються чітко сформулювати головну причину конфлікту.

2. Визначте проблему в категоріях цілей, а не рішень, проаналізуйте не тільки різні позиції, але й інтереси, що за ними стоять.

3. Сконцентруйте увагу на інтересах, а не на позиціях. Наша позиція – це те, про що ми заявляємо, на чому наполягаємо, наша модель вирішення. Наші інтереси – це те, що спонукало нас прийняти дане рішення. Саме в них – ключ до розв'язування проблеми.

4. Робіть розмежування між учасниками конфлікту і виникненням проблеми. Поставте себе на місце опонента. «Ваша проблема – не провина інших», стверджують відомі американські спеціалісти з управління конфліктами Р.Фішер та У.Юрі.

5. Справедливо і неупереджено ставтеся до ініціатора конфлікту. Не забувайте, що за невдоволеними претензіями, як правило, стоїть досить суттєва проблема, яка обмежує людину, приносить їй неспокій та незручність.

6. Не розширюйте предмет конфлікту, намагайтеся скоротити число претензій. Не можна відразу розібратися у всіх проблемах.

7. Дотримуйтеся правил «емоційної витримки». Усвідомлюйте та контролюйте свої почуття. Враховуйте емоційний стан та індивідуальні особливості учасників конфлікту. Це перешкоджає переростанню реалістичних конфліктів у нереалістичні.

Після будь-якої події у своєму житті людина отримує досвід та робить певні висновки для себе. **Важливо зробити висновки і після конфлікту.** Вам буде легше винести позитивний досвід із конфліктних ситуацій, якщо ви **запам'ятаєте такі поради:**

1. *Подумайте, чому вас може навчити конфлікт.*

2. *Спитайте у свого внутрішнього голосу, яку користь можна отримати із цього сумного досвіду.*

3. *Відведіть конфлікту належне йому місце:*

а) не дозволяйте негативному життєвому досвіду збити вас зі шляху;

б) визначте власну позицію і виходьте з нею, не допускайте впливу на неї інших людей;

в) не давайте конфлікту підірвати ваше довір'я до самого себе і знизити самооцінку;

г) пам'ятайте, що конфлікти становлять тільки незначну частину вашого життя.

4. *Позбудьтеся негативних емоцій, які залишилися після конфлікту. Таким чином:*

- а) навчіться прощати самого себе;
- б) перечекайте певний час, аби пов'язані з конфліктами почуття зникли;
- в) усвідомте, що інші люди можуть менш критично оцінювати вас і те, що сталося, ніж ви самі.

5. Не дозволяйте іншим людям ставати перешкодою:

- а) уникайте поганих людей, які осуджують вас, прагніть до спілкування із позитивними та доброзичливими людьми;
- б) не витрачайте надто багато сил на переконання скептиків або на спілкування з тими, хто не хоче вас слухати;
- в) не дозволяйте іншим людям збуджувати у вас почуття провини;
- г) будьте готові до спілкування з тими, у кого, на вашу думку, після конфлікту залишилися неприємні відчуття.

Слайд 23. Але до яких би позитивних наслідків не призводив конфлікт, намагайтесь уникати його. ***Прислухайтеся до конкретних порад, які допоможуть уникнути небажаних конфліктів у повсякденній діловій практиці:***

- виконуйте обіцянки своєчасно. Якщо не змогли – не оправдовуйтеся, а визначте новий термін і дотримайте слово, нехай і з деяким запізненням;
- будучи впевненим у собі, уникайте самовпевненості;
- ніколи не забувайте, що ваша думка або позиція не єдино правильні, є й інші, ніяк не гірші;
- не забувайте, що знання особистих спонукальних мотивів людей – одна з найважливіших умов ефективної взаємодії з партнерами по бізнесу;
- будьте терпимі до недоліків оточуючих, якщо вони не заважають вашому бізнесу;
- займайтеся тільки тими питаннями, у вирішенні яких ваша участь обов'язкова;
- хваліть колег на людях, засуджуйте наодинці;
- вмійте слухати, володійте безмежним терпінням;
- відхиляйте непотрібні пропозиції, але тактично та ввічливо;
- будьте завжди зібраним;
- не залишайте без ретельного аналізу жодного випадку невдачі, збою або помилки;
- поважайте своїх колег і товаришів.

Тести до теми «Управління конфліктами»

Тест: «Конфліктна натура»

Даний тест допоможе дізнатися, наскільки ви конфліктна людина.

Прочитайте запропоновані запитання і постарайтеся щиро зізнатися, яка з відповідей вам найбільше підходить.

1. Уявіть, що в міському транспорті починається суперечка. Що ви зробите?

- а) уникаю втручання;
- б) можу стати на бік потерпілого чи того, хто правий;

в) завжди втручаюся і відстоюю свою точку зору.

2. На зборах ви критикуєте керівництво за допущені помилки?

- а) ні;
- б) так, але в залежності від мого особистого ставлення до нього;
- в) завжди критикую за помилки.

3. Коли безпосередній начальник викладає план роботи, який вам здається нераціональним, чи запропонуєте ви свій план, який вважаєте більш вдалим?

- а) боюся, що за критику мене можуть позбавити премії;
- б) якщо інші мене підтримають, то так;
- в) обов'язково буду відстоювати свій план.

4. Чи подобається вам сперечатися зі своїми колегами, друзями?

- а) тільки з тими, хто не ображається і коли суперечки не псують наших стосунків;
- б) так, але тільки з принципових, важливих питань;
- в) сперечаюся зі всіма і з будь-якого приводу.

5. Хтось намагається пролізти вперед вас без черги.

- а) вважаю, що не гірше можу обійти чергу;
- б) обурююся, але про себе;
- в) відкрито висловлюю обурення.

6. Уявіть собі, що розглядається раціоналізаторська пропозиція, експериментальна робота вашого колеги, в якій є смислові ідеї, але є й помилки. Знаючи, що ваша думка буде вирішальною, як ви вчините?

- а) виділю позитивні моменти в його роботі і запропоную надати можливість продовжити її;
- б) висловлюся про позитивні і про негативні моменти цього проекту;
- в) почну критикувати її: новаторам не можна припускатися помилок.

7. Уявіть: теща (свекруха) постійно говорить вам про необхідність економії та ощадливості, про ваше марнотратство, а сама постійно купує дорогі речі. Вона хоче знати вашу думку про свою останню покупку, що ви їй скажете?

- а) схвалю покупку, якщо вона робить їй приємність;
- б) говорю, що ця річ без смаку;
- в) посварюся з нею через це.

8. Ви зустріли дітей, які палять. Як ви реагуєте?

- а) думаю: «Навіщо мені псувати собі настрій через погано вихованих шибеників?»;
- б) роблю їм зауваження;
- в) якщо б це було у людному місці, вичитав би їм.

9. У ресторані помічаєте, що офіціант обрахував вас:

- а) не даю йому чайові, які раніше приготував на випадок чесного розрахунку;

- б) попрошу, щоб він ще раз при мені підрахував суму;
- в) використовую це як привід для скандалу.

10. Ви в будинку відпочинку. Адміністратор займається сторонніми справами, сам розважається, замість того, щоб виконувати свої обов'язки, не слідкує за прибиранням у кімнаті, за різноманітністю меню. Чи обурює вас це?

- а) так, але якщо я навіть висловлю якість претензії, це навряд чи щось змінить;
- б) знаходжу спосіб поскаржитися, нехай його покарають або навіть звільнять;
- в) зганяю злість на молодшому персоналі, прибиральницях, офіціантках.

11. Ви сперечаєтесь з сином-підлітком і переконуєтесь, що він правий. Чи визнаєте ви свою помилку?

- а) звичайно, так;
- б) ні;
- в) який же в мене авторитет, якщо він дізнається, що я був неправий?

ОЦНІТЬ СВОЇ ВІДПОВІДІ ТАКИМ ЧИНОМ:

- за варіант «а» – 4 бали,
- «б» – 2 бали,
- «в» – 0 балів.

РЕЗУЛЬТАТИ:

Від 30 до 44 балів. Ви тактовні. Не любите конфліктів, навіть якщо і можете їх згладити, легко уникаєте критичних ситуацій. Коли ж вам доводиться вступити у суперечку, враховуєте, як це відіб'ється на вашому службовому становищі або приятельсь-ких стосунках. Прагнете бути приємним для оточуючих, але коли їм необхідна допомога, ви не завжди наважуєтесь її надати. Чи не думаєте ви, що тим самим втрачаєте повагу до себе в очах інших?

Від 15 до 29 балів. Про вас говорять: *«Конфліктна особистість»*. Ви наполегливо відстоюєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на ваші службові або особисті стосунки. І за це вас поважають.

До 14 балів. Ви шукаєте привід для суперечок, більша частина яких зайва і дріб'язкова. Любите критикувати, але тільки коли це вигідно вам. Нав'язуєте свою думку, навіть якщо неправі. Ви не ображаєтесь, якщо вас будуть вважати любителем поскандалити. Подумайте, чи не приховуєтесь за вашою поведінкою комплекс неповноцінності?

УПРАВЛІНСЬКА СИТУАЦІЯ «ТЯЖКИЙ ХАРАКТЕР»

Ситуація взята з навчального посібника В.І. Матірка.

Навчальна мета розгляду ситуації – ознайомитися з соціально-психологічними основами управління первинним трудовим колективом.

Зміст ситуації

У бригаду виробничого підприємства прийшов кваліфікований токар Іваненко. Раніше він працював на іншому підприємстві міста, звільнився звідти за власним бажанням. При переході на нове місце роботи на запитання бригадира про причину звільнення коротко відповів:

– Клімат не подобався. Дуже затхле повітря було там.

Потім перевів розмову на іншу тему, явно показуючи, що про це говорити не хоче. Іваненко був прийнятий з випробувальним терміном. Працював він без суєти, неквапливо, проте доручену роботу виконав достроково і з високою якістю. Бригадир залишився задоволений роботою новачка. Іноді він доручав йому роботу, яка вимагала більш високої кваліфікації, і Іваненко з нею справлявся. Ось тільки добрі взаємовідносини з бригадою у нього не склалися. Та він до цього і не прагнув. Тримався відокремлено, в розмови, як правило, не вступав.

Одного разу один із працівників, знаючи, що Іваненко нещодавно виконав подібну роботу, попросив у нього поради, на яких режимах краще обробляти заготовку із спеціальної сталі. Замість пояснення той дав йому технічний процес:

– На, читай. З твоїм розрядом можна таких питань і не ставити.

Про його відлюдкуватість та недружелюбність не раз говорили члени бригади. Але бригадир, як правило, відповідав жартом:

– Хлопці, нам що для бригади головне? Щоб дисципліни дотримувався, завдання якісно і своєчасно виконував. Є на нього скарги з цих питань? Ні. Ось так. Якимось бригадир зустрів знайомого, який працює на тому підприємстві, звідки прийшов Іваненко.

– Говорять, у тебе в бригаді працює Іваненко. Ну як він? – запитав знайомий.

– Нічого, працює нормально.

– Так, спеціаліст він добрий, але характер у нього тяжкий. Він вам ще свій норов покаже!

І дійсно, стосунки між Іваненком і бригадою ставали дедалі холоднішими. Одного разу касир підійшов до нього за внесками у касу взаємодопомоги. У бригаді давно був заведений порядок допомагати працівникам, які дуже потребували матеріальної допомоги.

Іваненко здавати гроші відмовився.

– Гроші – мої, куди хочу, туди й витрачаю. А милостиню я не подаю.

Після цього випадку холодок між Іваненком і бригадою став переростати у відчуження. Деякі члени бригади не приховували свого неприязного ставлення до Іваненка, але на нього це не справляло будь-якого помітного ефекту. Його наче влаштовували такі взаємовідносини. Зближення з бригадою він не шукав. Коли він зустрічав на собі чийсь неприязний погляд, то на його обличчі з'являлася іронічна посмішка.

Хоча Іваненко як і раніше працював добре, в бригаді припинили його відмічати при підбитті підсумків за місяць. Претензій з цього приводу він не пред'являв. Так Іваненко пропрацював у бригаді близько року. За цей час майже з усіма членами бригади у нього виникали різні дрібні конфлікти.

Одного разу в кінці місяця бригадир підійшов до Іваненка і дав йому вказівку переорієнтуватися на виготовлення інших деталей.

– До кінця зміни залишилася одна година, не має смислу сьогодні це затівати. Завтра зранку візьмуся за виготовлення цих деталей,
– відповів Іваненко.
– Те, що ти завтра зробиш, піде в рахунок наступного місяця. Я ж тобі даю завдання по деталях, які нам потрібно зробити в цьому місяці. У нас з них відставання, і щоб виправити це становище, сьогодні і завтра потрібно попрацювати надурочно,
-пояснив бригадир. – А що, війна почалася? – східно спитав Іваненко.
– Війни немає, – бригадир намагався говорити спокійно.
– Просто ми не зможемо без цих деталей закрити наряд на бригадокомплект. Іваненко після закінчення робочої зміни вимкнув верстат, ретельно прибрав його і пішов додому. Відразу ж стихійно відбулися короткі збори бригади. Всі обурювалися поведінкою Іваненка.
– До яких пір ми будемо його терпіти? Гнати його з бригади і ніяких розмов! Бригадир пообіцяв усім винести це питання на загальні збори бригади.

СТУДЕНТАМ ПРОПОНУЄТЬСЯ ОБГОВОРТИ ТАКІ ПИТАННЯ.

1. Як повинен поводитися бригадир при обговоренні даного питання на зборах?
2. Чи можна було б попередити цей конфлікт?
3. Який стиль розв'язання конфлікту повинен вибрати бригадир? І як ви думаєте, який стиль обере Іваненко?

РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗГЛЯДУ СИТУАЦІЇ:

Тільки при наявності достатніх підстав адміністрація може задовольнити клопотання бригади, діючи при цьому тільки згідно з вимогами законодавства про працю.

Чи є підстава для виключення Іваненка з бригади? Він кваліфікований працівник, не порушує трудову і технологічну дисципліну, немає претензій до якості його роботи. Він не вимагає підвищення розряду, хоча й виконує роботи більш високої кваліфікації. Чого ж бригада незадоволена Іваненком? Насамперед тому, що він поводить незалежно стосовно до колективу – і це зачіпає самолюбство багатьох. Так, між Іваненком і бригадою з'явилась відчуженість, не склалися нормальні стосунки між колективом та особистістю. Але чи завжди правий колектив? У даному випадку бригада й бригадир нічого не зробили для того, щоб Іваненко відчув себе членом дружнього колективу.

Хоча в бригаді знали, що у нього не склалися стосунки на колишньому місці роботи, але ніхто детально не поцікавився причиною. Може, йому потрібно було на перших порах допомагати звільнитися від цього почуття і повірити в доброту колективу. При розробці ситуації бажано звернути увагу і на таку деталь.

Іваненко – хороший спеціаліст, рисам його характеру притаманні принциповість і самолюбство. Стосунки з такими людьми дуже часто будуються нелегко. Але якщо до них знайти індивідуальний підхід, вони можуть позитивно впливати на психологічний клімат в колективі. Тоді, з часом, з такої особистості може сформуватися позитивний неформальний лідер.

Керівник повинен пам'ятати, що чим яскравіша, багатша особистість людини, тим вона складніша в управлінні, тим з нею більше клопотів. Зате, як правило, саме такі люди здатні творчо підходити до справи і є добрими спеціалістами.