

Тема: Розв'язання ділових конфліктів в організації.

Опорний конспект

Шляхи вирішення конфліктів та їх попередження

Слід відзначити, що конфлікти можуть розв'язуватись як у результаті прийняття та реалізації системи заходів цілеспрямованого впливу на обидві сторони, так і шляхом самоплиного перебігу, коли учасники чи треті особи не вживають для регулювання процесу ніяких зусиль.

Серед шляхів розв'язання конфліктних ситуацій вчені виділяють:

а) попередження конфлікту; б) управління конфліктом; в) прийняття оптимальних рішень у конфліктних ситуаціях; г) розв'язання конфлікту.

Успішне розв'язання конфліктних ситуацій можливе з допомогою розробки тактик, що враховують усі аспекти конфлікту як соціальнопсихологічного явища. З них вибирається та, яка відповідає певній конкретній ситуації. Виділяють такі тактики:

1. Розв'язання конфлікту на основі його сутності та змісту. Насамперед треба реально встановити не тільки безпосередній привід конфліктного зіткнення, а й його причину, що часто не усвідомлюється учасниками конфлікту. Далі треба визначити зону поширення конфлікту (та проблеми, які він зачіпає), виявити реальні мотиви, що зумовили його виникнення. Розв'язання конфлікту можливе тільки при з'ясуванні реальних причин.

2. Розв'язання конфлікту з урахуванням його цілей. Нерідко протиставлення цілей зумовлене не їхнім реальним змістом, а недостатнім порозумінням, домінуванням емоційних станів, зниженням пізнавального компонента, різними позиціями, які відстоюють конфліктуючі сторони. Насправді цілі можуть бути спільними, у цьому разі необхідно виявити та усвідомити розбіжності в розумінні цілей. У будь-якому випадку треба відмежувати цілі, що пов'язані з міжособистісною взаємодією (особисті

домагання, стилі поведінки), від цілей соціальної взаємодії (вирішення виробничих завдань, виконання функціональних обов'язків, визначення стратегій управління організацією). В першому випадку ми ставимося до людини як до особистості, в другому — як до виконавця певних соціальних функцій. А це визначає стратегію розв'язання конфлікту.

3 Розв'язання конфлікту з урахуванням його функцій. Учасників конфлікту треба переконати в тому, що стосунки між ними можна владнати шляхом обміну думками, уточнення позицій тощо.

4. Розв'язання конфлікту з урахуванням емоційно-пізнавального стану учасників полягає в тому, щоб показати негативний вплив емоційного напруження на учасників конфлікту. Знижується рівень критичності мислення, що призводить до необґрунтованих дій, емоційний стан негативно впливає на взаємодію, зумовлює неадекватне взаєморозуміння. Під впливом емоцій конфліктна ситуація сприймається як така, що загрожує позиції людини в групі, а це спонукає до крайніх дій з метою збереження свого статусу. Конфлікт починає поширюватися, він поглинає дедалі більше членів організації, деформує усталені стосунки.

5. Розв'язання конфлікту з урахуванням властивостей його учасників. Конфлікти нерідко виникають унаслідок невмілих дій керівника, неадекватного стилю його діяльності, психологічної некомпетентності. Причинами конфліктних ситуацій можуть слугувати специфічні риси характеру, особистісні властивості членів групи.

6. Розв'язання конфлікту з урахуванням його можливих наслідків. Знання про можливі варіанти та наслідки завершення конфліктів допомагають вибрати найкращі засоби впливу на конфліктуючі сторони. Наслідки конфліктів залежно від їхнього змісту:

- 1) повна ліквідація конфронтації через взаємне примирення;
- 2) зникнення конфронтації, коли один з учасників перемагає, а інший визнає себе переможеним або коли обидві сторони програють чи задовольняють свої домагання;
- 3) послаблення конфлікту взаємними поступками;

4) трансформація конфлікту, перехід його в змінений або принципово новий конфлікт;

5) поступове згасання конфлікту;

6) механічне знищення конфлікту (ліквідація підрозділу, організації, звільнення учасника та ін.).

7. Розв'язання конфлікту з урахуванням етики стосунків конфліктуючих сторін. Будь-який конфлікт має розв'язуватися відповідно до етичних норм. У виробничих організаціях завжди виникають певні розбіжності, суперечки, конфлікти щодо вирішення виробничих питань, зумовлені розбіжностями в розумінні завдань, методів їхнього вирішення. Наявність ділових конфліктів є умовою ефективної діяльності організації. Статусний бік ділового конфлікту стосується умов та принципів відносин керівника й підлеглого, старшого та молодшого за віком, більш або менш компетентного. Діловий конфлікт спирається на обмін думками і пов'язаний з низкою етичних умов. Це взаємне прагнення слухати, адекватно сприймати інформацію. Важливу роль тут відіграють рефлексія та емпатія. Етика доказів змушує спиратися не тільки на логіку думки, а й на поважне ставлення до опонента. Етика критики спрямовує її не на особистість опонента, а на аналіз справи. Етика згоди має на меті досягнення ефективного результату, підкріплення взаємних симпатій.

ДОДАТКОВО!!!!

Розглянемо сімнадцяти крокову послідовність дій одного з опонентів, який вирішив взяти ініціативу вирішення конфлікту на себе.

1-й крок. Припинити боротьбу з опонентом. Зрозуміти, що шляхом конфлікту мені не вдасться захистити свої інтереси. Оцінити можливі безпосередні та перспективні наслідки конфлікту для мене.

2-й крок. Внутрішньо погодитися, що коли дві людини конфліктують, то не правий той з них, хто розумніший. Важко чекати ініціативи від цього впертого опонента. Набагато реальніше мені самому змінити свою поведінку в конфлікті. Я від цього тільки виграю або, щонайменше, не програю.

3-й крок. Мінімізувати мої негативні емоції щодо опонента. Постаратися знайти можливість зменшити його негативні емоції стосовно мене.

4-й крок. Налаштуватися на те, що будуть потрібні певні зусилля для вирішення проблеми шляхом співпраці або компромісу.

5-й крок. Спробувати зрозуміти і погодитися з тим, що опонент, як і я, переслідує свої інтереси в конфлікті. Те, що він їх відстоює, так само природно, як і захист більшості власних інтересів.

6-й крок. Оцінити суть конфлікту як би з боку, представивши на моєму місці і місці опонента наших двійників. Для цього необхідно подумки вийти з конфліктної ситуації і представити, що точно такий же конфлікт відбувається в іншому колективі. У ньому бере участь мій двійник і двійник опонента. Важливо побачити сильні сторони, часткову правоту в позиції двійника опонента і слабкі сторони часткову неправоту в позиції мого двійника.

7-й крок. Виявити, які справжні інтереси мого опонента в цьому конфлікті. Чого він, в кінцевому рахунку, хоче домогтися. Побачити за мотивом і зовнішньою картиною конфлікту його приховану суть.

8-й крок. Зрозуміти основні побоювання опонента. Визначити, що він боїться втратити. Виявити, який можливий збиток для себе опонент намагається запобігти.

9-й крок. Відокремити проблему конфлікту від людей. Зрозуміти, в чому головна причина конфлікту, якщо не враховувати індивідуальні особливості його учасників.

Продовжуючи просуватися шляхом самовирішення конфлікту, зробимо нові кроки.

10-й крок. Продумати і розробити програму-максимум, націлену на оптимальне вирішення проблеми з урахуванням інтересів не тільки моїх, але і опонента. Ігнорування інтересів опонента зробить програму вирішення конфлікту благим побажанням. Підготувати 3-4 варіанти вирішення проблеми.

11-й крок. Продумати і розробити програму-мінімум, націлену на те, щоб максимально пом'якшити конфлікт. Практика показує, що пом'якшення конфлікту, зниження, гостроти створюють хорошу основу для подальшого

вирішення протиріччя. Підготувати 3-4 варіанти часткового вирішення проблеми або пом'якшення конфлікту.

12-й крок. Визначити по можливості об'єктивні критерії вирішення конфлікту.

13-й крок. Спрогнозувати можливі відповідні дії опонента і свої реакції на них у міру розвитку конфлікту: якщо вірний мій прогноз розвитку конфлікту, це зробить мою поведінку більш конструктивною. Чим краще прогноз на розвиток ситуації, тим менше втрати обох сторін у конфлікті.

14-й крок. Провести відкриту розмову з опонентом з метою вирішення конфлікту. Логіка розмови може бути наступною:

- конфлікт нам не вигідний: працювати і жити доведеться разом, тому краще допомагати, а не шкодити один одному;
 - пропоную боротьбу припинити і обговорити, як мирно вирішити проблему;
 - визнати свої помилки, що призвели до конфлікту;
 - зробити поступки опонентові в частині того, що для мене в даній ситуації не є головним;
 - в м'якій формі висловити побажання про поступки з боку опонента і аргументувати свою пропозицію;
 - обговорити взаємні поступки;
 - повністю або частково розв'язати конфлікт;
 - якщо розмова не вдалася, не загострювати ситуацію, а запропонувати повернутися до обговорення проблеми ще раз через 2-3 дні.
- Природно, що в основу техніки відкритої розмови найчастіше буває покладена ідея досягнення компромісу, в якому ми йдемо шляхом поступового зближення. Рішення, прийняте на основі запропонованої техніки, в більшості випадків несе в собі конструктивну складову, а головне дозволяє піти від протидії і вирішувати протиріччя, просуваючись до обопільної згоди.

15-й крок. Спробувати вирішити конфлікт, постійно коригуючи не тільки тактику, але і стратегію своєї поведінки відповідно до конкретної ситуації.

16-й крок. Ще раз оцінити свої дії на етапах виникнення, розвитку і завершення конфлікту. Визначити, що було зроблено правильно, а де були зроблені помилки.

17-й крок. Оцінити поведінку інших учасників конфлікту, тих, хто підтримував мене або опонента. Конфлікт сам по собі тестує людей і виявляє ті особливості, які до цього були приховані.

Не менш важливим є питання **попередження конфліктів**.

Завдання 1.

Підготуйте повідомлення на тему:

«Попередження конфліктів» або «Способи попередження конфліктів»

ДОМАШНЄ ЗАВДАННЯ:

1. Опрацюйте теоретичний матеріал
2. Зробіть стислий конспект.
3. Виконайте завдання 1.

Додатково:

Зробіть скриншот виконаних завдань та надішліть на e-mail:

ksenija.rengevich@gmail.com або на Viber (096 699 17 66)