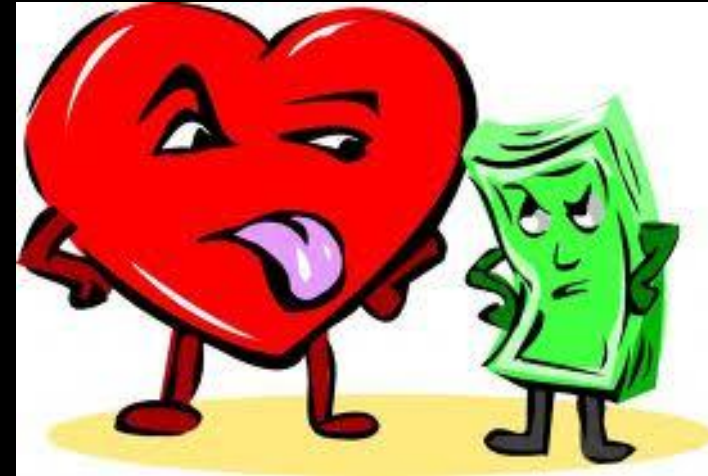


# МЕНЕДЖМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

План



1. Сучасні моделі регулювання конфліктів.
2. Оптимізація менеджменту конфліктами.
3. Стратегія і тактика поведінки керівника.
4. Психодіагностика.

Конфлікти — це норма життя. Якщо у вашому житті немає конфліктів, перевірте, чи є у вас пульс.

*Ч. Ліксон*

# 1. Сучасні моделі регулювання конфліктів.

**“Конфлікт”** – це завжди зупинення та розрив нормальних, усталених відносин.

Існують різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність *протиріччя*, яке виникає в процесі соціальної взаємодії, що заключається в протидії суб'єктів конфлікту та зазвичай супроводжується негативними емоціями.

**Конфліктна ситуація** – це об'єктивна основа конфлікту, яка фіксує виникнення реального протиріччя в інтересах і потребах сторін.

Вона включає:

- **учасників конфлікту** (сторони конфлікту), якими можуть бути різні аспекти особистості (внутрішньоособистісний конфлікт), окремі індивіди або різні за масштабами соціальні групи;
- **умови протікання** (перед за все соціально-психологічні);
- **образи конфліктної ситуації**.

У конфлікті завжди існує протиріччя, зіткнення несполучних поглядів, інтересів, потреб, цінностей, мотивів. Однак сутність конфлікту полягає не стільки у виникненні і існуванні протиріччя, скільки в *способі його вирішення*.

## Передумови вирішення конфлікту :

- 1 . Достатня зрілість конфлікту , що виражається у видимих формах прояву , ідентифікації суб'єктів , маніфестації ними своїх протилежних інтересів і позицій , в організації конфліктних груп і більш-менш сформованих способів протиборства .
- 2 . Потреба суб'єктів розв'язати конфлікт і здатність це здійснити.
- 3 . Наявність необхідних засобів і ресурсів для вирішення конфлікту : матеріальних , політичних , культурологічних , нарешті , людських .

Процес дозволу будь-якого конфлікту складається, як мінімум , з трьох етапів.

- підготовчий - це діагностика конфлікту
- розробка стратегії вирішення і технології
- безпосередня практична діяльність з вирішення конфлікту - реалізація комплексу методів і засобів.

**Моделі регулювання конфліктами** –являють собою систему способів, методів, підходів, численних тактичних прийомів, моделей ціленаправлених ігор.

Для того, щоб вибір поведінки був усвідомленим, підпорядкованим досягненню цілей, необхідно знати всі можливості. Існує п'ять основних стилів вирішення конфлікту. Вони описані і широко використовуються в програмах психології та конфліктології, в основі яких лежить система, що називається методом **Томаса-Кілмена** (метод розроблений Кеннетом У. Томасом та Ральфом Х. Кілменом у 1972 році).

Міра, якою людина намагається задовільнити власні інтереси

Активна дія  
Пасивна дія  
Індивідуальні дії  
Сумісні дії



## Сітка Томаса-Кілмена

Міра, якою людина намагається задовільнити інтереси іншої сторони

### Сітка Томаса-Кілмена

Міра, якою людина  
намагається  
задовільнити власні  
інтереси



Активна дія

Пасивна дія

Індивідуальні дії

Сумісні дії

Міра, якою людина намагається  
задовільнити інтереси іншої сторони

Розглянемо найбільш відомі, що застосовуються на практиці найчастіше.

У літературі розрізняються: "силова", компромісна і « інтегративна » моделі .  
Силова модель веде до наслідків конфлікту двох видів: « перемога - поразка", " поразка - поразка ». Дві інші моделі - до можливого вирішення конфлікту за типом « перемога - перемога ", "виграш - виграш ».

Залежно від можливих моделей вирішення конфліктів , інтересів і цілей конфліктуючих суб'єктів застосовуються п'ять основних стилів вирішення конфлікту :

- Стиль конкуренції
- Стиль ухилення
- Стиль пристосування
- Стиль співробітництва
- Стиль компромісу



# Стиль конкуренції („Боротьба“)

**Боротьба** - тип поведінки, за якого кожний з учасників конфлікту прагне перемоги за умови обов'язкового програшу іншого.

Приклади тих випадків, коли варто використовувати цей стиль:

- кінцевий результат дуже важливим для людини, і вона робить велику ставку на своє вирішення проблеми;
- людина має достатньо авторитету для прийняття рішення і очевидним є те, що запропоноване їй вирішення – найкраще;
- рішення необхідно прийняти швидко, і людина має достатньо влади для цього;
- коли людина відчуває, що в неї немає іншого вибору і їй нема що втрачати.





# Стиль ухилення („Втеча“)

Цей стиль можна використовувати, коли проблема, якої торкаються, не дуже важлива для людини, коли вона не хоче тратити сили на її вирішення, чи коли вона відчуває, що, знаходиться в безнадійному положенні.

**Найбільш типові ситуації, в яких рекомендується використовувати стиль ухилення:**

- напруга дуже велика, і людина відчуває необхідність послаблення напруги;
- людина знає, що не може або навіть не хоче вирішувати конфлікт на свою користь;
- людина хоче виграти час, можливо, для того, щоб отримати додаткову інформацію;
- ситуація дуже складна і людина відчуває, що вирішення конфлікту вимагає надто багато від неї;
- намагатися вирішити проблему негайно – небезпечно, оскільки відкриття та обговорення конфлікту може тільки ускладнити ситуацію.

В дійсності, відхід або відстрочка від вирішення конфлікту може бути досить вдалою та конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

# Стиль пристосування („Поступливість“)

Найбільш характерні ситуації, в яких рекомендується стиль пристосування:

- людину не особливо хвилює те, що сталося;
- людина хоче зберегти мир та добрі відносини з іншими людьми;
- людина розуміє, що кінцевий результат набагато важливіший для іншої людини;
- людина вважає, що інша людина може отримати з цієї ситуації корисний урок, якщо вона поступиться своїм бажанням.

Поступаючись, погоджуючись чи “жертвуючи” своїми інтересами на користь іншої людини, можна пом’якшити конфліктну ситуацію та встановити гармонію.



# Стиль співробітництва („Колаборація“)

Ця поведінка здійснюється шляхом переговорів.

Для успішного використання стилю співробітництва необхідно затратити деякий час на пошук прихованих інтересів та потреб, для розробки способу задоволення справжніх бажань з обох сторін.

**Такий підхід рекомендується використовувати в описаних нижче ситуаціях:**

- вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін, і ніхто не хоче повністю відмежуватись;
- є час попрацювати над проблемою, що виникла;
- опоненти хочуть поставити на обговорення деякі ідеї та попрацювати над їх вирішенням;
- обидва сторони мають однакову владу та не помічають різницю в положенні, щоб “на рівних” шукати вирішення проблеми.

Співробітництво є дружнім, мудрим підходом до вирішення завдання визначення та задоволення інтересів обох сторін.

# Стиль компромісу

Типові випадки, в яких стиль компромісу найбільш ефективний:

- обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси;
- інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
- задоволення бажання має для людини не дуже велике значення, і вона може дещо змінити поставлену на початку мету;
- **компроміс** дозволить зберегти взаємовідносини та отримати хоча б щось, ніж все втратити.

Компроміс часто є вдалим відступом чи навіть останньою можливістю прийти до будь-якого вирішення.



Важливо зрозуміти, що кожен з цих стилів ефективний тільки в певних умовах і ні один з них не може бути виділений як найкращий.

Способи управління конфліктною ситуацією можна поділити на дві категорії: *структурні* і *міжособові*.

До **структурних методів** відносять:

роз'яснення вимог до праці,  
використання координаційних та інтеграційних механізмів,  
встановлення загальноорганізаційних координаційних цілей,  
використання системи винагород.

До **міжособових методів** вирішення конфліктних ситуацій відносять шість таких стилів:

ухилення,  
згладжування,  
примушування,  
компроміс і вирішення проблем.

Надмірний стрес може виявитись руйнівним фактором для індивідуума і в цілому для організації.

**Стрес** — це явище, з яким людина стикається постійно. Незначні стресові ситуації нешкідливі для людини.

Більш шкідливий надмірний стрес, який характеризується надмірним психологічним чи фізіологічним напруженням.

Психологічні прояви стресу включають роздратованість, втрату апетиту, депресію і понижений інтерес до міжособових відносин.

Фізіологічні прояви стресу — це виразки, мігрень, гіпертонія, біль у серці, астма, артрит.



***Взаєморозуміння*** – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій одне одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів.

***Рівні взаєморозуміння*** :  
згода;  
розуміння як осмислення;  
співпереживання.



**Згода** – достатньо взаємопогоджені ситуації та правила поведінки кожного учасники спілкування. Це зовнішній формальний рівень взаєморозуміння. Уміння зрозуміти ситуацію і підпорядкувати свої емоції та поведінку відповідно до ситуації та поведінки інших – необхідна умова спільної діяльності.

**Розуміння як осмислення** – це такий стан свідомості, коли у суб'єкта виникає впевненість в адекватності своїх уявлень і дібраних засобів впливу.

**Взаєморозуміння як співпереживання** передбачає здатність урахувати стан співбесідника. К. Станіславський писав, що

**зрозуміти – означає відчути**



## Бар'єри на шляху до взаєморозуміння

Багато з'ясувати "що є що".

*Відсутність зворотного зв'язку*

*Психологічне несприйняття*

*Хвилювання*

*Інтелектуальні бар'єри*



*Осмислення інформації повинно бути двостороннім, тому потрібно, щоб інтелектуальні рівні не розходились значно.*

*Виникнення бар'єрів у взаєморозумінні і можливості їх подолання залежать від рівня культури, знання особливостей психології особистості.*

## Механізми взаєморозуміння

Серед механізмів взаєморозуміння виокремлюють :

**рефлексія** – у соціальній психології це механізм усвідомлення індивідом чи групою того, як їх насправді сприймають і оцінюють інші індивіди чи групи;

**ідентифікація** – уподібнення себе іншому;

**емпатія** – вміння проникнути в переживання іншої людини, вміння співпереживати, співчувати.



Однак сучасна школа менеджменту дійшла до висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль - сприяє рухові організації вперед і визначає фактори, що заважають цьому процесові.

Термін **"конфлікт"** можна визначити як *джерело творчої енергії, якою слід управляти, тобто спрямовувати її у бажане русло.*

В багатьох випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність поглядів, дає додаткову інформацію, допомагає виявити альтернативні вирішення проблеми.

Завершуючи аналіз психологічної сутності конфлікту та його ролі в життєдіяльності окремою людини та колективу в цілому, хотілося б привести слова Л.А.Петровської:

*“Один й той самий конфлікт може бути деструктивним в одному відношенні та конструктивним в іншому, грати негативну роль на одному етапі розвитку, при одних обставинах і позитивну – на іншому етапі, в іншій конкретній ситуації”.*



## 2. Оптимізація менеджменту конфліктами.

### Конструктивне, раціональне вирішення конфліктів залежить від таких чинників:

- адекватності сприйняття конфлікту, наявності об'єктивного розуміння його сутності;
- відкритості й ефективності спілкування між конфліктуючими;
- створення атмосфери взаємної довіри та співробітництва;
- визначення сутності конфлікту;
- наявності необхідних ресурсів для його вирішення;
- створення нормативно-правового підґрунтя, регулюючого його вирішення.

# Управління конфліктом має містити

**Його:**

- діагностику та прогнозування;
- попередження та профілактику;
- регулювання й оперативне вирішення.

**Попередження та профілактика конфлікту передбачає:**

- завчасне вирішення конфліктної ситуації (превентивне вирішення конфлікту);
- підготовку людей та колективу загалом до адекватного (правильного, цивілізованого, грамотного) поведіння у конфліктній ситуації.



**А. Н. Чумиков розрізняє етапи управління конфліктом, в основі яких лежать такі дії:**

- інституціоналізація
- легітимізація
- структурування конфліктуючих груп
- редукція



**Аналіз конфліктної напруги дозволяє оцінити категорії, що характеризують рівні конфліктної взаємодії. Осмислення рівнів дає можливість діагностувати, прогнозувати його розвиток і керувати конфліктом. Оцінювати категорії можливо за шкалою конфліктної напруги Ж. Фове (Франція).**

#### ШКАЛА РІВНІВ КОНФЛІКТНОЇ НАПРУГИ

Рівні конфлікту	Форми конфліктної взаємодії (стосунки)
Перший рівень	Стосунки співробітництва
Другий рівень суперечності	Стосунки протидії
Третій рівень	Нетолерантні стосунки

#### РІВНІ ТА ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ

Рівні конфлікту	Динаміка конфлікту
Перший рівень	Напруженість
Другий рівень	Незгода
Третій рівень	Суперництво
Четвертий рівень	Суперечка
П'ятий рівень	Ворожість
Шостий рівень	Агресивність
Сьомий рівень	Насильство
Восьмий рівень	Війна



- У системі заходів і способів управління конфліктами великого значення набуває організація переговорного процесу, по своїй суті конфліктного медіаторингу.

## До основних параметрів конфліктного медіаторингу відносяться:

- Аналітика конфлікту.
- Діагностика конфлікту.
- Деіндивідуалізація, деперсоніфікація та деперсоналізація конфлікту.
- Уведення інституту посередництва.
- Створення механізму стримування конфлікту.
- Поетапне улагодження конфлікту



# Отже, відзначимо,

- що в кожній організації дуже важливо прагнути до швидкого і повного вирішення конфліктів, інакше вони можуть стати перманентними (постійними). Важливе значення при цьому має створення сприятливої атмосфери співпраці, доброзичливих міжособистісних відносин членів колективу в процесі трудової діяльності, вміння відрізнати причини від приводів, обирати найбільш результативні способи вирішення конфліктів. Це одне з найперших завдань керівника організації. Адже ефективно управляти - це вміння створювати таку атмосферу, в якій з мінімальними втратами реалізовувалися б поставлені перед організацією завдання.

### 3. Стратегія і тактика поведінки керівника.

- Теорія управління стверджує, що за наявності 30 % незадоволених або критично настроєних осіб у колективі починається дезорганізація, а за наявності 50 % настає криза, що породжує конфлікт.
- Тому в діяльності керівника питання конфліктології повинні посідати належне місце.

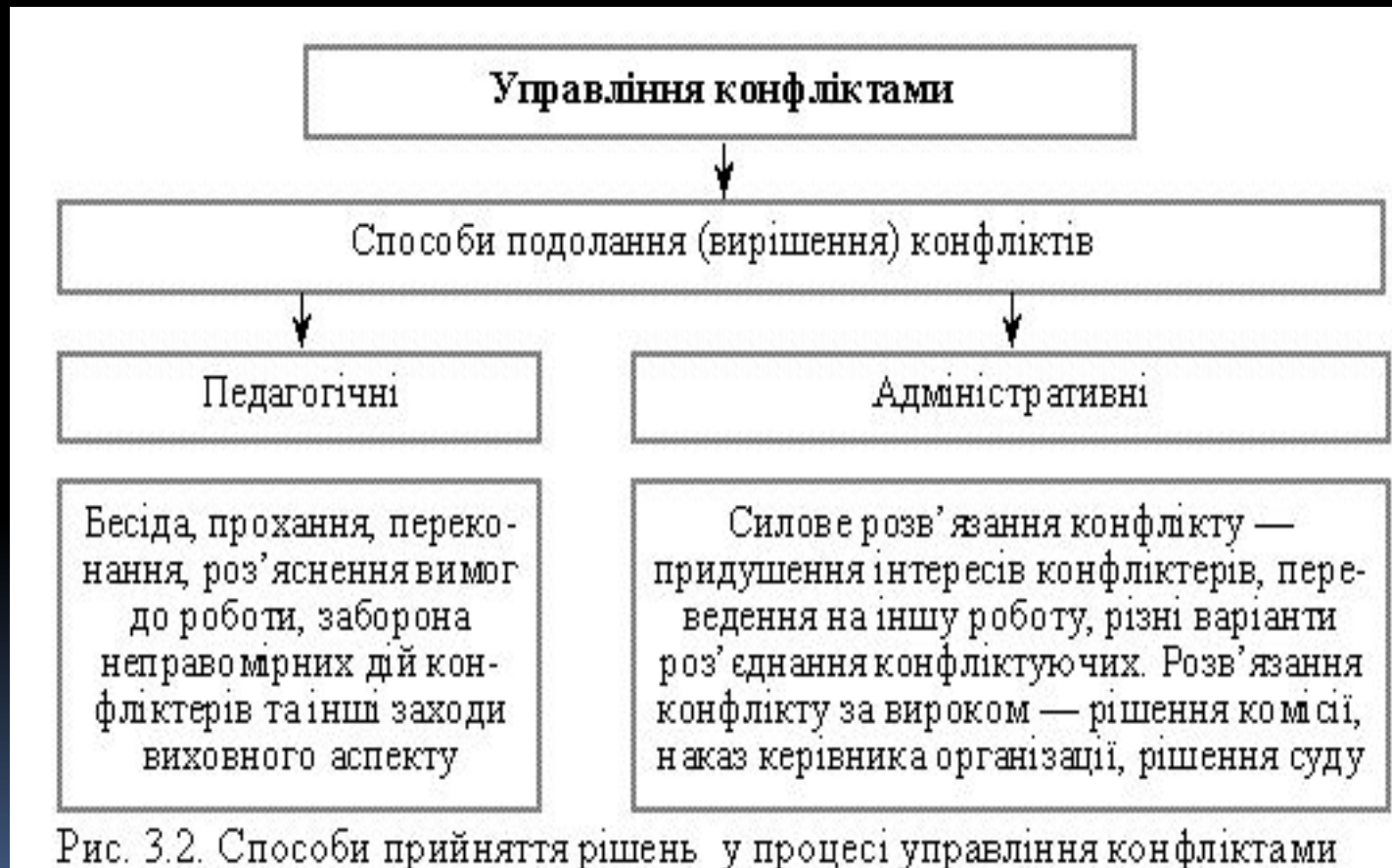


Менеджер повинен не категорично усувати конфлікт, а управляти ним і ефективно використовувати. Першочерговим завданням в управлінні конфліктом слід вважати вивчення його джерел. Менеджеру варто з'ясувати: це проста суперечка про ресурси, непорозуміння з якоїсь проблеми, різні підходи до системи цінностей людей, чи це конфлікт, що виник унаслідок взаємної нетерпимості, психологічної несумісності. Після визначення причин виникнення конфлікту потрібно мінімізувати кількість його учасників.

Установлено, що чим менше осіб бере участь у конфлікті, тим менше зусиль знадобиться для його розв'язання.



**Залежно від точки зору менеджера на конфлікт буде залежати процедура розв'язання цього конфлікту. У зв'язку з цим виділяють дві великі групи способів управління конфліктом: педагогічні й адміністративні**



## Поведінка менеджера в умовах конфлікту має по суті два незалежні виміри :

- **напористість, наполегливість** — характеризує поведінку особистості, спрямовану на реалізацію власних інтересів, досягнення власних, часто меркантильних цілей;
- **кооперативність** — характеризує поведінку, спрямовану на врахування інтересів осіб для задоволення їхніх (її) потреб.

**У процесі регулюючого впливу на динаміку конфліктної взаємодії та при виборі алгоритму такої діяльності для керівника важливо враховувати наступні принципи управління конфліктами.**

- Принцип об'єктивності — адекватне розуміння та реалістична оцінка конфліктних подій.
- Принцип конкретно-ситуаційного підходу — урахування феномену різноманітності образів і форм, якісних та кількісних відмінностей, послідовності та особливостей прояву конфлікту.
- Принцип гласності — доведення інформації до зацікавлених груп (осіб), формування об'єктивної громадської думки та відповідне ставлення до конфліктних подій.
- Принцип демократичності — управлінський вплив на суб'єктів конфлікту засобом захисту їх соціальних інтересів, зняття суперечностей та антагонізмів.
- Принцип системності — комплексне використання технологічних прийомів впливу на динаміку конфліктної взаємодії.

▪

# Існує безліч способів конструктивного вирішення менеджером виниклого

## конфлікту; *переконати*

2. *Аргументація власних вимог*
3. *Вміння слухати і чути підлеглого*
4. *Увага до проблем підлеглого*
5. *Розвиток конфлікту тільки у самому крайньому випадку;*
6. *Відмова, мінімізація використання підвищеного тону в розмові як аргументу;*
7. *Повага особистості і гідності підлеглого і дотримання службової дистанції;*
8. *Опора на свій посадовий статус, спокій, врівноваженість і впевненість як основні аргументи в тому випадку, якщо керівник правий;*
9. *Використання підтримки вищого керівництва та громадськості;*
10. *Не можна зловживати службовим становищем;*
11. *Не можна затягувати конфлікт з підлеглими*
12. *Уміння піти на компроміс;*
13. *Вміння поступитися підлеглому*
14. *Вміння неконфліктними, конструктивними способами вирішувати передконфліктний і конфліктні ситуації* сприяє підвищенню авторитету керівника в очах підлеглих.



## 4. Психодіагностика.

# тест «Чи конфліктна ви особистість»

«А» — 4 бали

«Б» — 2 бали

«В» — 0 балів



**Дякуємо за  
увагу!!!**

