

Основи конфліктології. Лекція 3.

Управління конфліктами. Вирішення конфліктних
ситуацій

План

- Процес діагностики та прогнозування конфлікту.
- Зміст процесу управління конфліктами
- Участь третьої сторони у розв'язанні конфліктів.
- Посередництво психолога у вирішенні конфлікту.
Профілактика конфліктів і її напрями.

Діагностика конфлікту

включає:

- а) опис явних ознак прояву;
- б) виявлення рівня розвитку конфлікту;
- в) виявлення причин конфлікту і його природи;
- вимірювання інтенсивності протиборства;
- г) виявлення сфери поширення конфлікту.

- Кожна з процедур діагностики передбачає об'єктивну оцінку.
- Проблемна ситуація \neq конфлікт,

оскільки вони можуть не відповідати один одному

Аналітичний етап роботи

включає збір і оцінку інформації з таких проблем:

- а) об'єкт конфлікту;
- б) опонент (загальні відомості, психологічні якості, особисті цілі і інтереси, наявність помилок);
- в) позиції суб'єктів;
- г) чинники, які сприяють конфлікту, джерела;
- д) соціальне середовище;
- е) вторинна рефлексія.

Аналітичний етап є завершеним, коли вдалося **виділити критерії**, за допомогою яких можливе його розв'язання.

Управління конфліктами

- Процес «управління конфліктами» багатоплановий і включає декілька комплексів заходів: попередження, регулювання і розв'язання конфліктів.
- Управління конфліктами передбачає:
 - ◆ переведення його в сферу раціональної діяльності і взаємодій людей;
 - ◆ продуманість впливу на конфліктну поведінку суб'єктів з метою досягнення бажаного результату;
 - ◆ обмеження протиборства рамками конструктивного залучення в суспільний процес.

Важливо усвідомити особливості управління конфліктами (Е. М. Бабосов, 2000).

1. На перший план висувається завдання управління людьми.
2. Врахування всіх факторів і мотивів людської поведінки (об'єктивні і суб'єктивні, матеріальні і духовні).
3. Управління конфліктом - це найчастіше управління рівними людьми з точки зору не їх соціального статусу або посадових обов'язків, а з точки зору їх взаємних **вимог**, претензій і домагань.

4. Управління конфліктами є управління на базі інтересів.

Тільки правильно зрозумілий інтерес учасників відкриває можливість успішного вирішення конфлікту.

5. Необхідно навчитися **мінімізувати витрати** і збитки, ворожнечу.

6. Треба завжди намагатися шукати і знаходити неконфронтаційні способи вирішення конфліктів.

Підходи до регулювання конфліктів

- легалізація конфліктів - визнання конфліктів органами влади і інтеграція їх в систему державного управління;
- ◆ легітимізація конфліктів - визнання конфліктів як соціального стимулятора і включення їх в механізми соціального регулятора;
- ◆ інституціалізація конфлікту - створення системи організацій щодо керування конфліктами;
- ◆ раціоналізація конфліктів - сприяння і розкриття у межах соціального і правового порядку з метою перетворення їх із стихійних форм в раціональні

Без чого не може проводитися
вирішення конфліктів?



... без попередньої підготовчої роботи, для якої необхідні:

- достатня зрілість конфлікту, коли ідентифіковані його суб'єкти, сформувався їх позиції, виявлено їх протилежність
- поява потреби у вирішенні конфлікту у самих суб'єктів;
- наявність необхідних способів і ресурсів для вирішення конфлікту.

Вирішення конфлікту

- Усунення /мінімізація проблем;
- Досягнення згоди між сторонами.

Прогнозування конфліктів

- — це обґрунтоване припущення щодо можливості їх виникнення й розвитку.
- Зовнішні стимули виникнення конфліктів можна передбачати й ліквідовувати. Ці стимули пов'язано з циклічністю життєдіяльності виробничої системи, її природним розвитком.

Прогнозування конфлікту

ґрунтується на аналізі компонентів конфлікту, до яких належать:

- проблема;
- конфліктна ситуація, стосунки між сторонами, напрями розвитку ;
- сигнали, частота їх виникнення;
- інциденти (частота, регулярність, характеристика прояву реакції учасників);
- склад потенційних учасників, їхні особистісні особливості, ціннісні орієнтації та мотиви поведінки.

Профілактика конфліктів – це сукупність напрямів, методів управління організацією, які зменшують вірогідність виникнення конфліктів. Існують два підходи до їх профілактики :

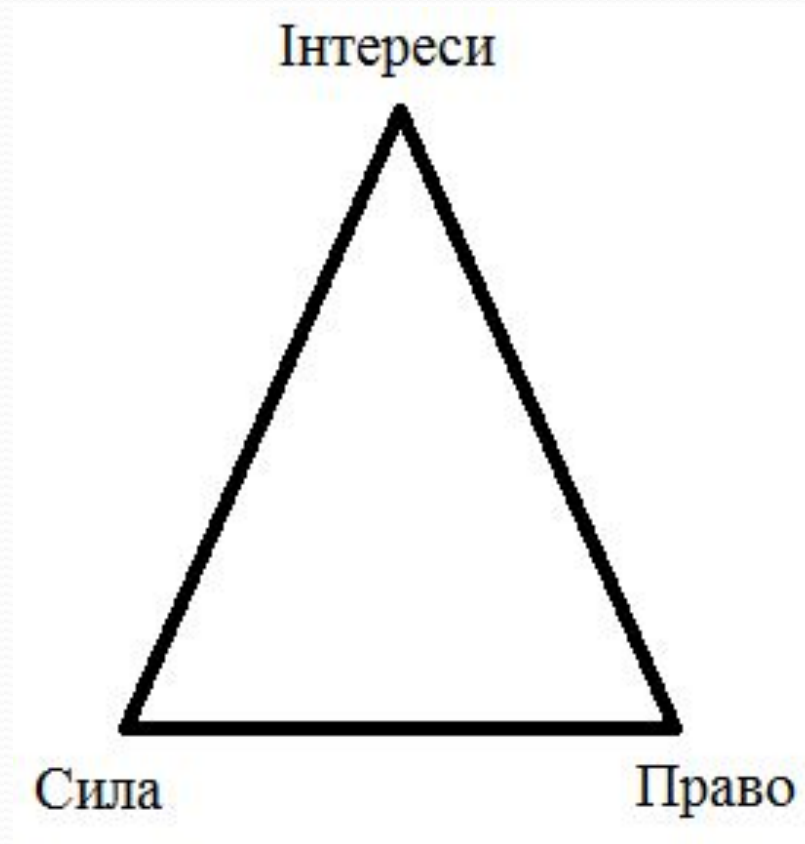
- 1) усунення об'єктивних причин;
- 2) управління поведінкою співробітників відповідно з прийнятими нормами поведінки.

Один з методів психологічної профілактики конфлікту можна умовно назвати методом психологічного **згладжування** (настрій людей, їхні почуття піддаються регулюванню і потребують певної підтримки).

Моделі завершення конфліктів:

- Виграти – програти
- Виграти - виграти
- Програти - програти

Підходів до вирішення конфлікту три:



Ситуація «Дві сестри»

Дві сестри лежать на своїх ліжках у кімнаті, в якій обидві живуть, і сваряться через те, закрити чи підняти штори. Одна встає і закриває їх; інша встає та відкриває їх. Їх конфлікт здається нерозв'язним. Заходить їх молодших брат і запитує, що відбувається. Одна сестра говорить, що яскраве сонячне світло заважає їй, так як вона намагається здріснути. Інша сестра говорить, що вона намагається читати книгу зі свого домашнього завдання, і їй потрібне світло з вікна. Почувши це, молодший брат підходить, вмикає лампу біля ліжка і закриває штору. Обидві сестри задоволені.

	<i>Позиція</i>	<i>Інтерес</i>
<i>Сестра 1</i>	<i>Відкрити штори</i>	<i>Потрібне світло для читання</i>
<i>Сестра 2</i>	<i>Закрити штори</i>	<i>Хоче заснути, світло заважає</i>

Що таке інтереси?


- Те, що особі небайдуже або є бажаним:
 - Потреби
 - Бажання
 - Турботи
 - Страхи
- Вони лежать в основі позицій особи (вимоги, початкові заяви).

Схема «Айсберг»



Позиції (вимоги,
ЩО люди
кажуть, що вони
хочуть...)

Інтереси,
потреби,
відчуття
(ЧОМУ люди
хочуть, що вони
кажуть...)



Ключ до успіху – **переключити**
дискусію від позицій до потреб та
інтересів. Запитати учасників **ЧОМУ?**

Ситуації

Директор з продажів агенції, що займається комп'ютерним дизайном, наполягає на уведенні строгого робочого розпорядку (з 9 до 18 год), тому що йому набридли ситуації, коли він не може знайти потрібних йому співробітників на робочому місці. Особливо це стає на заваді, коли терміново треба обрахувати замовлення для нового потенційного клієнта, що є найважливішим пріоритетом для директора з продажів.

Директор з персоналу категорично проти, оскільки вважає, що формальна присутність співробітників у вказані години на роботі не гарантує якості виконання робочих завдань та демотивує персонал. На його думку, важливішим критерієм оцінки ефективності роботи є вчасно виконане завдання, ніж формальна кількість відсиджених в офісі годин, особливо в такій роботі, яка потребує творчої наснаги та натхнення. Директор з персоналу вважає, що вільний робочий графік – це додатковий мотивуючий фактор, що зменшує плинність кадрів та підвищує якість робіт.

	<i>Позиція</i>	<i>Інтерес / потреба</i>
Директор з продажів		
Директор з персоналу		

Можливі рішення “виграш - виграш”:

Вирішення конфлікту

- Приступаючи до діагностики, необхідно пам'ятати, що можливими є два варіанти вирішення конфлікту:
повний і неповний.
- **Повним** вирішенням конфлікту можна вважати або усунення суперечності, або перетворення причин чи предмета конфлікту.
- **Неповним** вирішенням конфлікту вважається такий стан, коли усунені тільки незначні елементи конфлікту

Участь третьої сторони

- **Посередник** – це суб'єкт, що формує, налагоджує, забезпечує зв'язки між сторонами конфлікту.

Фахівці розрізняють декілька можливих форм утручання третьої сторони.

Медіаторство (mediation) – посередництво, при якому консультативні рекомендації не обов'язково повинні прийматися до уваги сторонами, що конфліктують.

Арбітраж (arbitration) – це така форма втручання третьої сторони, при якій її рекомендації є обов'язковими.

Характеристики посередництва:

участь суб'єкта в переговорах як третьої сторони, яка обов'язково є нейтральною;

спрямованість на досягнення згоди між сторонами переговорів;

здійснення певної допомоги сторонам переговорів.

Картографія – що це?

... методика складання карти конфлікту, на якій відображаються проблема, учасники конфлікту, їхні потреби й повоювання.

Містить складові конфлікту, аналіз поведінки, основні проблеми, способи усунення причин.

1. Описати складові конфлікту, послідовно проаналізувати поведінку (Яка природа конфлікту?)
2. Виявляються головні учасники (суб'єкти) конфлікту (окремі особи, відділи, групи, організації).
3. Які справжні потреби, мотиви, повоювання учасників? Виявити мотиви, що стоять за позиціями учасників.

Прогнозування конфліктів

- *Прогнозування конфлікту* – це вид діяльності суб'єкта управління, що спрямований на виявлення причин даного конфлікту.
- Зовнішні стимули виникнення конфліктів можна передбачати й ліквідувати. Ці стимули пов'язано з циклічністю життєдіяльності виробничої системи, її природним розвитком і реформуванням.