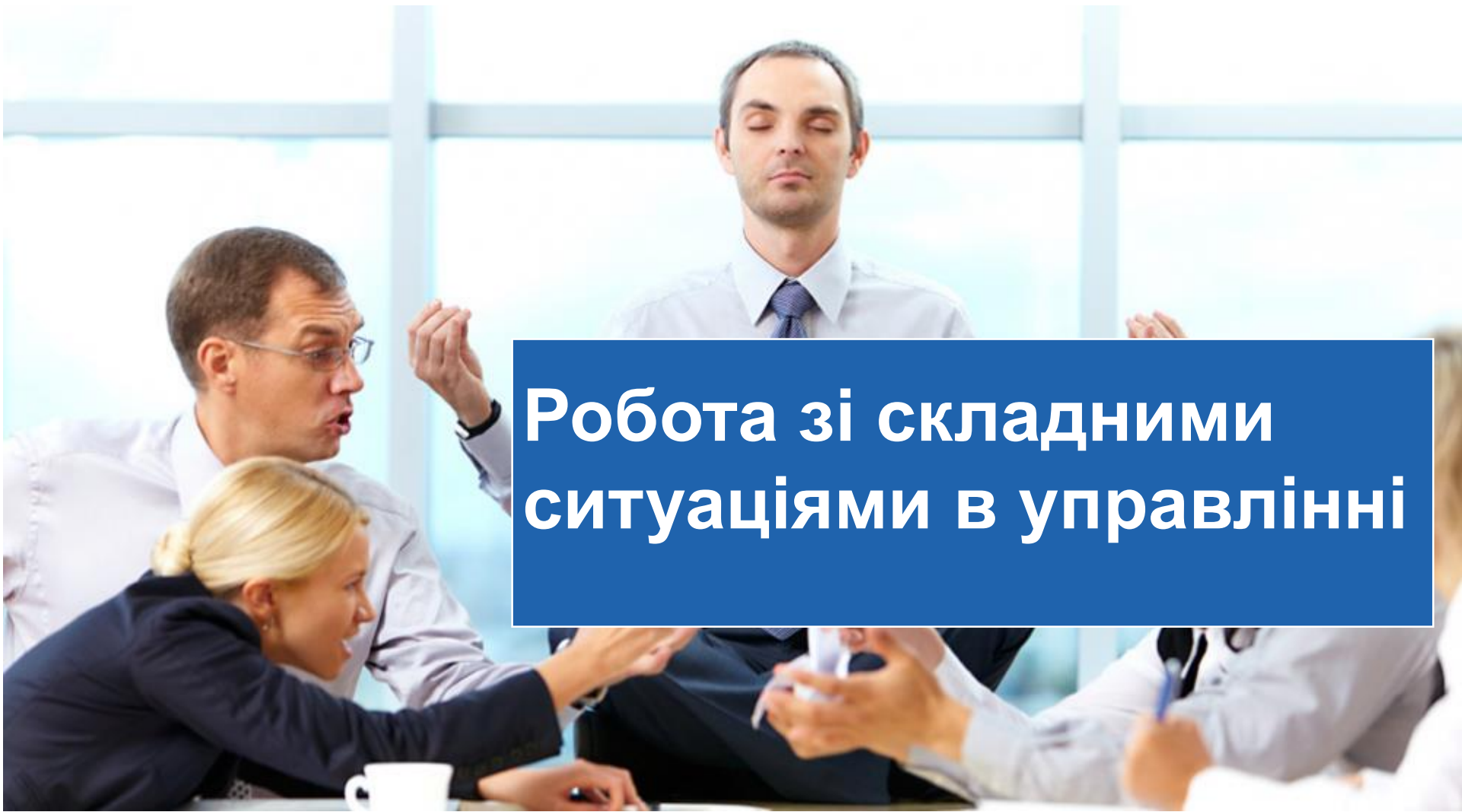


A background image of a business meeting. A man in a light blue shirt and tie is in the center, eyes closed, with his hands raised in a meditative or stressed pose. To his left, another man with glasses is speaking and gesturing. In the foreground, a woman with blonde hair is looking towards the man in the center. The scene is set in a bright room with large windows.

Робота зі складними ситуаціями в управлінні



Щоденне керівництво пропонує не тільки світлі сторони, ми також стикаємося з

- важкими рішеннями
- поганими результатами
- демотивацією
- конфліктами
- рекламаціями та скаргами
- страхом та невпевненістю
- поганими новинами та словом « ні »
- стресом
- непорозуміннями , і т.п.





Важкі ситуації виникають в основному через :

- погану чи неправильну комунікацію
- недостатнього розуміння інших людей
- невміння слухати
- невміння створити хороший рівень взаємовідносин



- Ставтеся до складної ситуації не як до загрози, а як до виклику
- Зберігайте холодну голову - найкращий варіант, зробіть паузу перед тим, як відреагувати . (Спочатку думати , потім діяти)
- Проаналізуйте ситуацію, продумайте кілька альтернатив вирішення та їх наслідки
- Не спускайте ситуацію «на гальмах» – зробити щось не так краще, ніж не робити нічого . Пригнічені конфлікти чи проблеми мають тенденцію до вибуху .
- Цілеспрямовано використовуйте Ваші комунікативні здібності та методи управління .





Поряд із обумовленими комунікативно-психологічними моделями у розпорядженні керівника знаходиться ціла низка методів

- не допустити виникнення важких ситуацій
- як мінімум навчитися краще з ними поводитися
- і, таким чином, запобігти вибуху



Конфлікти є невід'ємною частиною нашого життя і є ґрунтом для розвитку нових, творчих рішень проблем.

Проблема не в самому конфлікті, а в нездатності людини чи організації залагодити його.

Здатність успішного вирішення конфліктів є важливим інструментом для кожного керівника.



Суть менеджменту конфліктів не стільки у тому, щоб встановити хто має рацію, скільки у можливості збалансувати інтереси.

Мета менеджменту конфліктів – допомогти людям вирішити їхні проблеми шляхом ведення переговорів, а не шляхом агресивної поведінки, такої як стрес, інтриги та напади.



- Нерозв'язані конфлікти заважають під час роботи і є приховане навантаження на психіку. Намагайтеся заздалегідь виявляти можливі конфлікти.
- Не ігноруйте конфлікти, а намагайтеся шукати їх конструктивні рішення.
- Розробіть культуру вирішення конфліктів у Вашій команді.
- Вживайте запобіжних заходів, які допоможуть перешкодити виникненню конфліктів.



Конфлікти є зіткнення чи несумісність мінімум двох різних інтересів, образів поведінки, цілей, складів мислення, видів сприйняття, емоційних типів, бажань чи дій.

Конфлікти виникають у будь-яких ситуаціях, де люди – з власної волі чи мимоволі – вступають один з одним у контакт.





Є два основні види конфліктів

- Внутрішньоособистісні конфлікти
 - Конфлікти між різними потребами чи цілями однієї людини
- Зовнішні конфлікти
 - Конфлікти з іншими людьми





- Предметні конфлікти
- Відносні конфлікти
- Конфлікти цінностей
- Конфлікти розподілу
- Конфлікти прийняття рішення _ _
- Дистанційні конфлікти _ _
- Комунікативні конфлікти
- Рольові конфлікти
- Конфлікти ступеня
- Конфлікти керівництва
- Конфлікти заміщення
- Конфлікти влади
- Конфлікти подвійного членства
- Конфлікти норм





- Переможець
- Побоюється конфліктів
- Готовий на компроміс
- Вирішуючий проблему



Основні причини виникнення конфліктів на роботі

together on the top

16

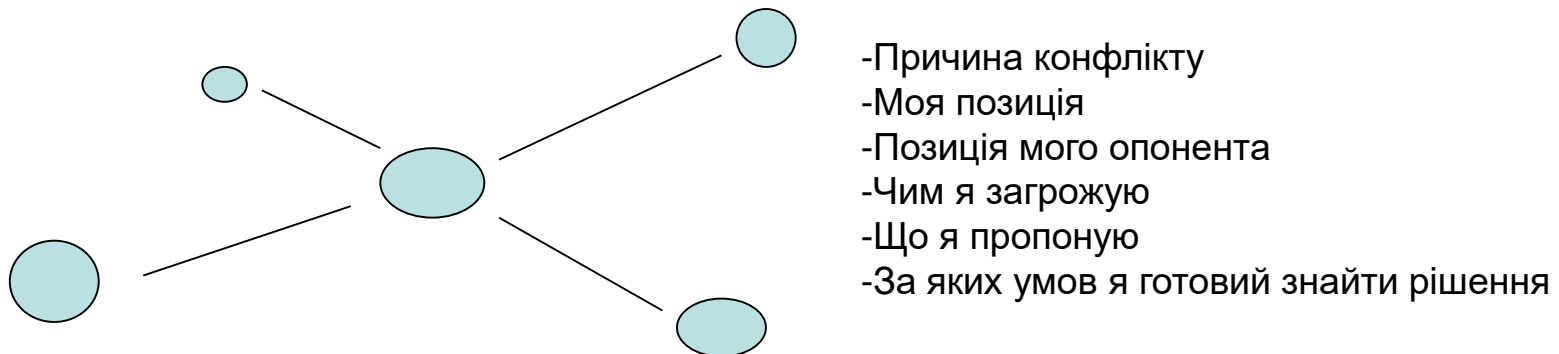
1. Виникнення конфліктів на підставі постійного розвитку та безперервних нововведень.
2. Виникнення конфліктів щодо причини взаємодії людей з принципово різним характером (Неможливість знайти «спільну мову»).
3. Конфлікти як результат успіху чи невдачі у кар'єрі (друг проти одного замість командного підходу).
4. Конфлікти як наслідок влади.
5. Конфлікти внаслідок зіткнення різних потреб (внутрішньоособистісних конфліктів).



1. Стародавній інстинкт єдності.
2. Прагнення незалежності – я не хочу, щоб інші втручалися в мої особисті справи.
3. «Оборона особистої території» – це моя структура, не втручайся!
4. Суперництво за визнання тими, хто має владу.



1. Всередині листочка паперу Ви малюєте себе у вигляді невеликого кола. Навколо себе Ви малюєте всіх людей або групи людей, з якими маєте конфлікти, у вигляді кіл. Розмір цих кіл та відстань від Вас у середині відображають важливість цієї людини для Вас та її близькість до Вас.



2. Вкажіть для кожної людини/групи людей або щонайменше для найголовнішого опонента, яка причина конфлікту, яка Ваша позиція, що стоїть за нею, яка позиція Вашого опонента, що – на Вашу думку – стоїть за нею, що Ви хочете запропонувати цій людині, чим Ви загрожуете та за яких умови Ви погодилися б вирішити проблему з Вашим опонентом.



1. Тренуйте свою поведінку у конфліктних ситуаціях

together on the top

21

Ваша особиста конфліктна розмова складається з 6 фаз

1. Сприйняття	Сприйняття тієї обставини, що Вам якимось чином завадила інша людина. Природний наслідок: збудження/розлад, який необхідно контролювати.
2. Контакт	Встановити контакт з іншою стороною/учасником та, таким чином, закласти фундамент спільного вирішення проблеми. Однак, для цього потрібна довірливість.
3. Довіра	Довіра розвивається лише за відкритої комунікації. Це означає, що інша сторона конфлікту повинна бути поінформована про Ваші наміри, причини та емоції.



Самоврядне вирішення конфлікту під час ведення особистої конфліктної розмови

together on the top

22

4. Рішення	Тільки на цьому етапі розумно обговорювати тему конфлікту. Це відбувається шляхом спільного вирішення конфлікту.
5. Домовленість	Домовленість, якої досягли обидві сторони, необхідно зафіксувати письмово, щоб встановити можливі неясності та надати угоді значущість.
6. Задоволеність	Конфлікт остаточно подолано лише тоді, коли обидві сторони задоволені досягнутою угодою і, відповідно, добре почуваються.



- Поділіться на невеликі групи та обговоріть конфліктну ситуацію, запропоновану одним із учасників групи, або оберіть ситуацію зі списку.
- Людина, яка придумала конфліктну ситуацію, пояснює її іншим:
 - Вибирає людину, яка їй асистує
 - Інші учасники спостерігають за ситуацією і потім дають Feedback

Зверніть увагу на 6 фаз конфліктної розмови!



1. Керівник хоче запровадити оцінну процедуру для працівників. Співробітники дотримуються думки, що нинішня неформальна бесіда є достатньою. Вони почуваються приниженими та незгодні перебувати під контролем.
2. Чоловік із дружиною хочуть з'їздити на відпочинок. Вона хоче на море, він у гори.
3. Підліток хоче піти у кіно. Тато проти, мама згодна.
4. 2 людини хочуть купити квартиру, кожен по-своєму намагається переконати маклера продати їм квартиру.



2. З'ясування причин конфлікту

together on the top

25



**Конфлікт просто так, з нічого,
не виникає.**

Якщо напруга наростає, це,
зазвичай, результат і
заклучна стадія процесу, що
може мати початок далеко у
минулому.



3. Стратегії комунікації

together on the top

28



- Більшість конфліктів викликана непорозуміннями
- Непорозуміння на вербальному рівні можуть бути виключені, якщо ми:
 - Активно слухаємо (повторюємо сказане інакшими словами)
 - Задаємо питання (підвищуємо рівень розуміння)



4. Методи вирішення конфлікту

together on the top

30



- Створення дистанції
- Мета-комунікація
- Зміна перспективи
- Модель командного конфлікту
- " шість капелюхів " Едварда де Боно
- Менеджмент " холодних " конфліктів
- Медіація



Керівник у ролі медіатора

Поведінка :

- Обговорити конфліктну ситуацію
- Вислухати обидві сторони
- Не віддавати перевагу одній із сторін
- Наполягати на зміні перспектив
- Дбати про вміння вести переговори
- Підтримувати та підстрахування рішень



1. Визначення позицій
2. Розуміння позиції іншої сторони
3. Обговорення
4. Досягнення згоди
5. Письмовий висновок



- Утворіть невеликі групи та обговоріть конфліктні ситуації, що існують у Вашій команді, або виберіть тз запропонованого списку
- Один із учасників представляє іншим конфліктну ситуацію
 - Він вибирає 2 учасників конфлікту
 - 1 учасника у ролі медіатора
 - 1 учасника у ролі спостерігача

Зверніть увагу на послідовність медіації !



1. 1 співробітник " завів " в іншого клієнта. Керівника залучено до конфлікту.
2. У команді є 2 прекрасні співробітники, які, проте, не переносять один одного і тому постійно сперечаються. Інший співробітник повідомляє про це керівнику і залучаючи, тим самим, у цей конфлікт.
3. 2 співробітниці хочуть досягти певних переваг від керівника. Інші співробітники розсерджені.
4. 1 співробітник постійно дає іншим поради, як їм необхідно поводитися. Співробітники розсерджені.
5. Новий керівник не сприймається іншими працівниками належним чином. Рішення не зізнаються, кожен робить те, що хоче.
6. 1 співробітник не може інтегруватися в команду, оскільки він не дотримується певних правил і норм. Проблема має бути вирішена під час чергових зборів команди.



Перебіг конфлікту

1. Розлад або прикрість
2. Дебати чи сварка
3. Припинення контакту
4. Соціальне поширення
5. Ідеї, стратегії, планування
6. Натяки, попередження, погрози
7. Відкриті напади та соціальні конфлікти
8. Напади оточуючих
9. Військові дії з метою знищення



- Підтримуйте Ваших співробітників у суперечці, майте і висловлюйте при цьому власну думку
- Зміцнюйте взаємини у Вашій структурі
- Домагайтесь довіри у Вашій Структурі за допомогою чітких та послідовних дій.
- Дозволяйте співробітникам Вас " критикувати "
- Використовуйте техніку „ Feedback“ – за встановленими правилами



- Обговоріть спільно конфліктні ситуації, які були у минулому.
- Проаналізуйте їх
- Разом розробте модель поведінки для майбутніх конфліктів.
- Виробіть спільно з Вашою структурою 10 золотих правил спільної роботи

