

Як віртуозно долати конфлікти

(поради психолога)

Що ж таке конфлікт? У психології конфлікт визначається як зіткнення протилежних інтересів, поглядів, прагнень тощо. У колективі конфлікт відображає зіткнення рольових позицій, норм, цінностей членів групи. Конфлікти, що виникають в організації, можуть бути викликані такими трьома групами причин:

1. особливостями трудового процесу;
2. психологічними особливостями людських взаємин;
3. своєрідністю членів групи.

Дев'ять причин конфліктів

1. Необ'єктивність: організаційна боротьба, що переходить "на особистості".
2. Різниця в цінностях: оцінка світу та реальності часто може не співпадати в одній команді.
3. Різниця в оцінці дійсності: перекручування фактів.
4. Відмінність у цілях: різні цілі в одній команді.
5. Відмінність у методах: сторони мають одну мету, але не можуть дійти згоди з приводу її досягнення.
6. Суперництво за ресурси: кому дадуть клас "а", а кому "б"?
7. Суперництво за управління: прагнення збільшити свою владу.
8. Непорозуміння: одне слово чи фраза може для когось стати образливим.
9. Нереалізовані очікування: плани, що були побудовані людиною та нереалізовані через іншу сторону.

Усі конфлікти розвиваються за певною схемою і мають загальні стадії розвитку:

- потенційного формування суперечливих інтересів, цінностей, норм тощо;
- переходу потенційного конфлікту в реальний (усвідомлення конфлікту хоча б одним з учасників);
- конфліктні дії та поведінка;
- розв'язання конфлікту.

Окрім того, кожний конфлікт має також більш-менш чітко виражену структуру. У будь-якому конфлікті присутні:

- об'єкт конфліктної ситуації;
- цілі, мотиви учасників;
- опоненти - сторони конфлікту;
- поведінка, спрямована на ліквідацію планів і руйнування намірів іншої сторони.

Важливо пам'ятати, що доки присутні всі перераховані елементи структури конфлікту, він неусувний. Спроба припинити конфліктну ситуацію силовим тиском або домовленостями призводить до наростання, розширення його за рахунок залучення нових осіб, груп чи організацій. Отже, необхідно усунути хоч б один з існуючих елементів структури конфлікту.

Найбільш поширені типи поведінки під час конфлікту:

Агресивний тип поведінки характерний для тієї сторони конфлікту, яка бажає нав'язати свої погляди, цінності іншим, змінити позиції оточуючих відповідно до своїх уявлень про ситуацію. Така людина впевнена в собі та своїй правоті, рідко слухає інших.

Миротворчий тип поведінки властивий тим, хто вміє аналізувати ситуацію, прагне довести правоту чи неправоту сторін конфлікту та знайти оптимальні рішення для його врегулювання.

Нейтральний тип поведінки спонукає людину відмовитись від участі в конфлікті, не включатись у нього, залишатися стороннім спостерігачем. Часто може знехтувати своїми інтересами. Може бути невпевненим, навіть якщо правда на його стороні.

За значенням для організації конфлікти розподіляються на конструктивні (творчі) та деструктивні (руйнівні). Перші призводять до створення нових ідей, більш ефективності діяльності. Другі зменшують задоволеність працею, руйнують виробничий процес.

Дев'ять кроків до уникнення деструктивного конфлікту:

- Забезпечення всіх працівників простими інструкціями про їх завдання.
- Приділіть більше уваги розумінню поведінки іншої людини, аналізуйте.
- Визнайте - рідко всі бувають "правими". У кожного своя оцінка дійсності та свій погляд на ситуацію.
- Не судіть, не повчайте, не вимагайте.
- Забудьте про покарання як стратегію поведінки.
- Контролюйте хід подій під час загальних зборів, що проводяться в колективі.

- Шукайте рішення, а не винного.
- Не дозволяйте іншим стати вашим "пусковим механізмом".
- Працюйте над собою - учіться слухати й оволодійте навичками ефективного спілкування, щоб уникнути непорозуміння.

Дев'ять кроків до врегулювання конфлікту між двома антагоністами:

- Вислухайте обидві сторони та зрозумійте їх почуття, погляди, бажання, мотиви тощо.
- Дайте обом сторонам вислухати один одного.
- Визначте, де саме вони не зрозуміли один одного.
- Ставте уточнюючі запитання, щоби зрозуміти істинну причину суперечки.
- Спитайте обидві сторони, як вони бачать вирішення конфліктної ситуації.
- Визначте, чи підходить рішення, запропоноване однією зі сторін, усім іншим учасникам конфлікту.
- Виберіть найкраще рішення.
- Допоможіть зберегти обличчя тій стороні, що виграла менше.
- Прослідкуйте, чи дійсно запропонована стратегія найефективніша.

Особливості роботи керівника будь-якого рівня у значній мірі складаються з вирішення постійно виникаючих суперечок. Проте далеко не всі вони доходять до конфліктів, багато з них добрий керівник устигає своєчасно вирішити. Саме в цьому й полягає мистецтво управляти - передбачати конфлікти, угамовувати їх "на корені".

Основні правила, що можуть допомогти передбачити конфлікт, такі.

- Постійна робота з поліпшення умов праці, удосконалення механізмів її оплати, покращення організації виробничого процесу, покращення побутових умов працівників.
- Організація всієї діяльності виключно на основі чинної законодавчої бази.
- Дотримання службової етики.
- Урахування очікувань підлеглих, послідовність у своїх обіцянках і відповідних наступних діях.
- До врегулювання конфліктів можна привернути посередників, які мають достатній досвід у проведенні переговорів і вирішенні суперечок. У ролі посередника повинна виступити людина, яка користується пошаною, авторитетом в обох сторін, у такому разі до її думки та думок інших прислухаються опоненти.

Не слід:

- Бути грубим і некоректним.
- Ані на мить забувати про інтереси, почуття, цінності, цілі тощо інших.
- Переривати співрозмовника в будь-якому випадку.
- До всіх застосовувати один і той самий критерій оцінки діяльності.
- Приховувати інформацію, перш за все таку, що стосується інтересів інших.
- Обіцяти "аби відчепились" і не виконувати обіцянок.
- Порушувати будь-які права людини.

Конфлікти неминучі в будь-якій сфері діяльності, але не слід забувати, що вони можуть бути й позитивними. Адже за допомогою конфлікту відбувається своєрідний моніторинг життєдіяльності колективу, створюються умови для вирішення "наболілих" питань, а відтак - відбувається розвиток організації. Так, може виникнути така ситуація, що тільки зашкоджує й руйнує все й уся, але саме тоді слід проявити свої навички лідера та допомогти своїй команді стати краще! Не бійтесь, а вміло та впевнено управляйте конфліктами!