**Лекція 18**

1. Розвиток ініціативності, енергійності, Уміння володіти ситуацією, стресостійкості. Розвиток уміння стимулювати та карати, критикувати людей.

2. Конфлікти у діяльності менеджера: сутність і види. Закономірності взаємовідносин і поведінки людей у конфліктних ситуаціях. Методи подолання конфліктних ситуацій. Прийоми поведінки менеджера у конфліктних ситуаціях. Стратегія і тактика взаємодії в конфліктних ситуаціях. Поведінка менеджера у конфліктних ситуаціях. Поняття рефреймінгу.

***1 Розвиток ініціативності, енергійності, уміння володіти ситуацією, стресостійкості. Розвиток уміння стимулювати та карати, критикувати людей.***

Важко заперечити проти істини «Менеджерами не народжуються, ними стають». Але стають внаслідок не тільки упертої, систематичної, безупинної праці над собою, вивчення не тільки економіки, соціології, психології та інших потрібних для уміння взаємодіяти з людьми наук, а й осягнення загальної духовної культури людства.

Менеджер — це лідер, котрий має згуртувати людей, створити команду, націлити її на виконання загальної мети. Тут доречно згадати притчу про яблуко й ідею. Якщо є яблуко, і ви обмінялися ним із кимось, то в кожного лишилося по яблуку, обмінялися ідеями — у кожного стало по дві ідеї. Не завжди нова ідея під силу одній людині, команді це вдається краще. У менеджменті робота керівника - це чітко вивірена, підрахована, продумана система, основана на законах економіки, психології, соціології, педагогіки та багатьох інших наук. Президент «Форд моторе» і «Крайслера» пише, що «знання з психології та психопатології я використовував в бізнесі більше, ніж інженерні». Але справа не тільки у знаннях, а й у вмінні їх використовувати при взаємодії з людьми, грати в команді і за команду. Характеристика «у нього не налагоджуються відносини з людьми» — убивча для менеджера, бо його призначення як керівника — спонукати до діяльності інших людей. Якщо він не вміє цього робити, значить посідає чуже місце. Не вмієте взаємодіяти з людьми — менеджмент не ваша сфера діяльності, шукайте іншу роботу.

***Якості менеджера*.**

У літературі з менеджменту досить багато описів особистих якостей керівника і його здатності ефективно діяти у виробничій, управлінській, суспільній сферах. Розгляньмо деякі з них. Щоб вести за собою людей, треба мати незвичайні якості. *Фізичне здоров'я, тренованість, фізична сила, активність, енергійність.* Навіщо? — виникає запитання. Адже в менеджера вищого рівня є і секретар, і помічник, і маса усіляких привілеїв. І разом з тим виявляється, що такі якості необхідні керівнику.

Наведемо розпорядок дня реальної особи — Стіва Міллера, головного фінансового менеджера «Крайслера». Календарний графік Міллера неймовірно ущільнений. Його звичайний робочий день починався о 6 год ЗО хв ранку сніданком із одним з юристів. Потім протягом дня були зустрічі з банкірами та їхніми юристами. О шостій вечора він розмовляв з іншою групою банкірів. О восьмій вечора давав обід ще одній групі фінансистів. А о 10 вечора повертався додому, щоб підготуватися до завтрашніх зустрічей. Близько півночі телефонував до Японії і вів переговори з фірмою «Міцубісі» й японськими банкірами. В інші дні він літав то до Нью-Йорку, то до Вашингтона, а також до Оттави, Парижу, Лондону, десятків інших міст. Він мав блискучі особисті якості. Умів бути твердим і непоступливим, але знав також, коли треба послабити тиск — така характеристика цього менеджера.

Судіть самі. Які якості, яке здоров'я необхідні для виконання такого обсягу роботи. Якщо й потрібен коментар до наведеного розпорядку дня, то тільки для того, щоб зазначити: одних тільки гарних фізичних якостей для виконання функцій управління явно недостатньо.

*Інтелект.* Інтелектуальні якості — розум і загальна культура, творче начало, уміння прийняти рішення і нести відповідальність за нього. Практика свідчить: найважливіші рішення в корпораціях приймаються не колективними органами, а окремими керівниками. Вони, природно, і відповідають за них. А за цими рішеннями — багато мільйонів, а іноді й мільярди доларів. Визначте міру відповідальності! Особистісні якості — уміння безконфліктно взаємодіяти з людьми, авторитет, упевненість у собі, рішучість, прагнення успіху. «Якби мені довелося одним словом охарактеризувати якості, необхідні гарному менеджеру, я 6 сказав, що усі вони зводяться до поняття «рішучість», — пише Лі Якокка.

Якби не відтягували прийняття рішення, рано чи пізно необхідно діяти. Уся справа в тім — рано чи пізно? І тут допомагає інтуїція, уміння піти на ризик. Здібності — комунікабельність, тактовність, м'якість у спілкуванні, уміння говорити й уміння слухати, дипломатичність. Відомий економіст Володимир Терещенко називає 10 якостей менеджера: бути управлінцем, а не погоничем; впевненість у собі; вимогливість, уміння підтримувати дисципліну; критика підлеглих; уміння стимулювати і карати; уміння цінувати час; шанобливе, доброзичливе ставлення до підлеглих; уміння говорити і мовчати; почуття гумору, у тому числі щодо себе; уміння згуртувати команду. На жаль, багатьом знайомий тип керівника, що більше нагадує погонича, ніж управлінця. Це має своє пояснення. В адміністративній системі діяв принцип не командира — «роби, як я», а комісара — «роби, як я сказав». Цей тип керівника з низьким рівнем компетентності при невдачах завжди шукає інших винуватців. Він не може вести за собою людей. На першому місці його «я». Він категоричний у судженнях, любить підкреслити свою перевагу над підлеглими, але дуже чемний з тими, хто на сходинку вище за нього. Колектив при такому керівникові живе в інформаційному вакуумі. Чутки, плітки, недомовки — його стихія. У такій фірмі зовсім вивітрюється дух творчості, праця стає рутинною. Інша атмосфера у фірмі, яку очолює кваліфікований менеджер. Він ніколи не підкреслює своєї переваги, з усіма рівний у поводженні. Ніколи не буде кричати, а якщо необхідно зробити зауваження, зробить його наодинці й у такій формі, що людина намагатиметься відразу виправити свою помилку і не припускатися її надалі. Будь-яку помилку він не звалить на «стрілочника», а разом із усіма усуватиме її наслідки. У цьому разі в колективі — максимальна гласність. Тут немає мазунчиків та ізгоїв. Робота в такій фірмі, крім матеріального, дає робітникам і моральне задоволення.

Для того, щоб не було збоїв у системі управління фірмою, а це умова її «здоров'я», у західних країнах вдаються до ретельного добору керівників різного рівня. Так, у США існують банки даних на менеджерів. Письмовим рекомендаціям мало хто вірить. Обстеження можливих кандидатур триває місяцями. «Просвічують» у найретельніший спосіб. Освіта, здоров'я, родина, коло знайомств, погані звички, — усі йде в досьє кандидата. Виконуючи замовлення фірми, банк даних із 1000 кандидатів відбирає спочатку 50, потім 5 і тільки згодом пропонує 2-3 кандидатури. У Японії практикується тристороння оцінка менеджерських кадрів, за якої складаються три характеристики: оцінка менеджера вищою управлінською ланкою, оцінка самого себе, оцінка колег. Численні анкети оцінюють менеджера за десятками параметрів — здатності, досвід роботи, риси характеру, творчий початок, схильність до самовдосконалення тощо.

*Уміння приймати відповідальні рішення*— одна з головних в арсеналі ефективних якостей менеджера. Приймати рішення, коли за ним стоять не тільки великі гроші, а й долі людей, персоналу фірми, можна тільки на підставі глибокого аналізу достатнього обсягу інформації. Президент «Форд моторе» Роберт Макнамара підкреслював: не слід приймати рішення, якщо за душею немає двох варіантів, а коли ціна цього рішення завелика, то й трьох. Приймаючи рішення, важливо визначити пріоритети: у яку сферу направити інвестиції, за яку ланку схопитись, аби витягти весь ланцюг? Це має значення, коли фірма має труднощі або потрапила до кризової смуги й за успішних часів необхідно уявляти перспективу, а отже, й інвестувати майбутні розвиток і успіх. Згуртувати людей у команду, поставити перед ними реальну мету, налагодити контроль за виконанням завдань — ці невід'ємні сторони діяльності менеджера оцінюються досить високо. Особливе місце посідає здатність вести переговори. Менеджер має бути і дипломатом, і рішучим керівником.

*Слово «ні»* він вимовляє лише в крайньому разі. Але коли такий випадок стався, потрібно проявити рішучість. Серед керівників нерідко укорінюється звичка працювати після закінчення робочого дня. Затримується шеф — сидить і апарат. «Коли це стає за правило, фірма для управлінців перетворюється на концентраційний табір», — зазначає Лі Якокка. Цінувати час підлеглих, як і свій,— не чеснота, а невід'ємна якість менеджера. Завзята робота весь тиждень, вважає Якокка, але ніколи увечері в п'ятницю, в суботу і неділю. Коли менеджер похваляється, що він так і не скористався відпусткою, «горів» на роботі, хочеться сказати: «Ну, й дурень же ти! Хочеш переконати людей, що здатен нести відповідальність за об'єкт у мільйони доларів, тоді як не можеш виділити два тижні для себе і родини».

***Досвід*** — одна з найважливіших складових професіоналізму менеджера, особливо в *японській моделі менеджменту*. У керівництві автомобільними компаніями Японії вік старших менеджерів нерідко сягає 75 та більше років. Вважається, що вони володіють не тільки знаннями, досвідом, а й мудрістю: усе знають про фірму. Звісно, якщо такий керівник спрямований у майбутнє... Але тут важливий і сплав досвіду з молодістю. Кожна фірма дбає про те, щоб до управлінської ланки вливалася свіжа кров, формувався шар керівників, аби поповнити природний убуток. Цікавий метод застосовував Генрі Форд. Він особисто об'їжджав 50 університетів США і запрошував до своєї корпорації одного кращого випускника із кожного університету.

*Риси характеру* - дуже широка палітра. Чи здатен менеджер зберегти оптимізм у критичних умовах, чи виявляє старанність у рутинних процесах? Посміхається, чи маска похмурості не сходить з його обличчя. Увічливий, коректний з оточуючими, чи грубий і нетерпимий? Не треба бути надто таємничим чи балакучим. Егоїзм — не на-краща риса, дуже цінується почуття товариства. Скромність, прагнення триматися в тіні не мають бути надмірними, а й вискочка не може розраховувати на успіх. Усі ці та інші, не згадані тут позитивні якості, є основою ефективного управління. Серцевину управління утворює теорія і практика прийняття рішень. Прийняття рішень.

***Що таке рішення?*** У повсякденному житті ми приймаємо щодня десятки, сотні рішень, не задумуючись про те, що це завжди є вибором. Із багатьох варіантів, вибираючи, як здається, оптимальний, журимося іноді, що він виявився зовсім не таким, як припускали. Виправити щось, змінити вже не можна — запізно. Наскільки ж зростає відповідальність менеджера, коли доводиться приймати рішення, ціна якого — багато мільйонів грошей, благополуччя його самого та родини, а також усіх тих людей у компанії, що йому довірилися. Це не тільки економічний, а й важкий моральний тягар, що приречений менеджер нести протягом своєї кар'єри. Щоб прийняти оптимальне рішення, необхідно мати інформацію. Інформація надходить із різних каналів, але головне — всебічний економічний аналіз діяльності фірми, ринкової кон'юнктури, поведінки конкурентів тощо.

У теорії виділяють *запрограмовані і незапрограмовані рішення*. Запрограмовані рішення застосовуються до ситуацій, що повторюються з певною регулярністю. Тут кількість можливих альтернатив обмежена. Скажімо, штатний розклад вузу, факультетів і кафедр визначається кількістю студентів на викладача. У співвідношенні 10:1 на 10 тис. студентів, що навчаються в університеті, необхідна 1 тис. викладачів.

Незапрограмовані рішення приймаються у мінливих ситуаціях з нечіткими перспективами. До них належать найважливіші, що стосуються сьогоденної й майбутньої діяльності фірми. Як правило, більшість маркетингових проблем пов'язана з таким видом рішень.

Досвідчені менеджери називають ще один вид — інтуїтивні рішення. Вони часто покладаються саме на них. «Інтуїція — це щось біологічне, чого ми й дотепер не розуміємо. Я працюю з нею рука в руку і покладаюся на неї. Вона мій партнер», — пише доктор Іонас Сік. Але в основі більшості рішень — знання та досвід, а також здоровий глузд.

Але не можна не згадати й іншої думки, що вважає здоровий глузд не найкращим помічником при виборі оптимального рішення, бо часто те, що здається простим, око-видним, насправді виявляється гранично складним. Правда, буває і навпаки й усе геніальне — просте. Рішення проблеми — процес, що проходить певні етапи. Кожна проблема має свою специфіку. Отже, перший етап — діагноз проблеми, другий — формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішення, третій — виявлення альтернатив, четвертий — оцінка альтернатив, п'ятий — остаточний вибір. Складність прийняття рішення визначається невизначеністю, коли важко чи неможливо вірно оцінити потенційні наслідки. У таких випадках на допомогу приходять минулий досвід та інтуїція.

У теорії менеджменту існує безліч моделей і методів прийняття управлінських рішень: теорія ігор, модель лінійного програмування, економічний аналіз, прогнозування, метод експертних оцінок та ін.

У менеджменті широко використовуються групові методи прийняття рішень. Проте ефект від застосування таких методів дуже відчутний. Чому? Рішення, прийняте колективом, виконується людьми активніше. У фірмі створюється особливий морально-психологічний клімат, взаємини між членами колективу стають довірливими, доброзичливішими.

Існують різні ***стилі взаємодії керівника з колективом при прийнятті рішення***. Розглянемо їх на прикладі графіка «Роль керівника — роль колективу».

 .

*Рис. Роль керівника — роль колективу*

Точки на графіку означають різну роль керівника і колективу у прийнятті рішень: 1 — точка, що характеризує автократичний стиль. Менеджер приймає рішення, не радячись із колективом, застосовуючи жорсткі методи; 2 — точка, що характеризує інформативно-автократичний стиль. Менеджер приймає рішення, інформує про нього колектив, пояснює, чому це рішення саме таке; 3 — точка мінімальної участі. Менеджер приймає рішення, вислуховує оцінку колективу, може скоригувати рішення з урахуванням цієї думки; 4 — точка рівноправної участі. Менеджер викладає проблему і разом з колективом шукає розв'язання; 5 — точка широкої участі. Колектив пропонує різні варіанти рішень, з яких менеджер вибирає один, який реалізується фірмою; 6 — точка ефективної участі. Менеджер викладає проблему. Персонал приймає рішення, з яким погоджується керівник; 7 — менеджер тільки підписує рішення колективу.

Роль колективу

Метод колективного прийняття рішення здобув назву методу номінальної групи. Його розробили Л. Дельбен і Г. Ванде Вей. Широко використовується для «мозкового» штурму. Базується на ідеї виявлення та зіставлення індивідуальних суджень. На такій основі відбувається вироблення загального рішення. Група поділяється на підгрупи у 5-10 чоловік. Ставиться проблема, як добитися конкурентоспроможності нового продукту, що випускається фірмою. Упродовж наступної чверті години обговорюються умови, завдання, уточнюються окремі деталі проблеми. Потім починається безпосереднє вироблення рішення, що передбачає ряд етапів. Перший етап — індивідуальна робота. Розмови не допускаються, члени групи мовчки шукають рішення, кожен з них записує своє розуміння проблеми і методи її розв'язання. Другий етап — на прохання керівника кожен учасник групи оголошує своє рішення, що фіксується. Діалог відбувається тільки з керівником групи. Пропозиції не оцінюються. Третій етап — допускається дискусія, уточнення ідей, але не їхня оцінка. Ідея відокремлюється від автора. Четвертий етап — ранжирування й голосування. Кожен одержує певну кількість карток та записує 7-8 пунктів, найважливіших із запропонованого списку. На картки записують зміст ідеї і ставлять її порядковий номер зі списку.

Далі учасники кладуть картки і ранжирують їх таким чином: 1) необхідно вибрати найважливіший пункт, написати букву п та відкласти; 2) з тих що залишилися, вибрати найменш важливий і позначити його цифрою «І»; 3) із решти пунктів знову вибирають найважливіший та позначають його п-1 і т.ін. Нумеруються усі картки, підраховуються голоси і результати ранжирування.

Цей метод дуже демократичний. Кожен учасник групи має змогу висловити свою думку, не зазнаючи тиску з боку керівника та колективу. Таким чином створюється основа безконфліктного співробітництва. Навіть якщо один з учасників і не згоден із кінцевим загальним рішенням, він не може його не підтримати. Створення у фірмі обстановки творчого пошуку, відповідного морального клімату потребує величезної роботи з формування персоналу, особливих прийомів управління ним.

***2. Конфлікти у діяльності менеджера: сутність і види. Закономірності взаємовідносин і поведінки людей у конфліктних ситуаціях. Методи подолання конфліктних ситуацій. Прийоми поведінки менеджера у конфліктних ситуаціях. Стратегія і тактика взаємодії в конфліктних ситуаціях. Поведінка менеджера у конфліктних ситуаціях. Поняття рефреймінгу.***

***Конфлікт***(з лат. conflictus – зіткнення) – особливий вид взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні цілі, інтереси, типи поведінки людей та соціальних груп, які супроводжуються негативними психологічними проявами.

Міжособовий конфлікт відноситься до найбільш гострих проблем щоденної діяльності підприємства. У результаті конфліктів, що виникають між співробітниками, між ними відбувається руйнування наявних міжособових відносин, стійких комунікативних та організаційних зв'язків, блокада комунікативного процесу і, як наслідок, неможливість спільної виробничої, комерційної, організаційної або управлінської діяльності взагалі. Ворожі відносини між співробітниками фірми здатні повністю паралізувати роботу організаційно-управлінської діяльності, так як до конфлікту залучаються нові учасники, причому як з боку підлеглих, які підтримують позицію керівника або тих, які противляться їй, так і з боку керівників різних рангів, незалежних один від одного або пов'язаних між собою механізмами прямої залежності підрозділів підприємства.

У сфері управління конфлікти (між вищим керівництвом, керівниками та підлеглими, підлеглими та підлеглими) можна розділити на ***дві основні групи***, які відрізняються ходом протікання та механізмами розв'язання. Це *конструктивні конфлікти*, що виникають у зв'язку з організаційними розбіжностями, та у більшості випадків, які приводять до продуктивних результатів спільної діяльності (пошук принципово нового підходу до виконання виробничого завдання, відмова від консервативних позицій у бік удосконалення внутрішніх процесів фірми тощо) та *деструктивні* - конфлікти, які виникають на базі особистих симпатій та антипатій, нерозуміння людьми один одного, які дестабілізують процеси спілкування та взаємодії. Основна небезпека виникнення протиріч у повсякденній діяльності підприємств полягає у високій ймовірності того, що організаційні протиріччя (неспівпадання думок співробітників з будь-яких ділових питань) у динаміці конфлікту мають не конструктивний хід виробничих переговорів, а деструктивну спрямованість міжособового зіткнення та взаємної ворожнечі. Деструктивні конфлікти є основою негативних взаємодій між співробітниками, ситуацій "підсижування" один одного та безпосеред-ньо керівника, приводом для чуток та різних кривотолків. Крім явного прояву конфліктних ситуацій, існують приховані форми функціонування деструктивних конфліктів. Так, у деяких випадках конфлікт виникає в такій формі, коли він так не проявиться у практичних діях учасників.

Прикладом схожої взаємодії може служити така ситуація: персонал комерційної фірми постійно спостерігає ситуацію прихованої ворожнечі між двома співробітниками комерційного відділу. Ворожнеча проявляється у формі взаємних негативних виступів у момент відсутності одного з співробітників, відкритих зауважень з приводу неправильного оформлення документів, незгоди працювати над одним завданням та ін. (варіанти прояву ворожнечі різні, але підлягають закономірності невідкладного загострення відношень). Як підсумок через певний проміжок часу інші співробітники комерційного відділу залучаються до деструктивного конфлікту. Вияснення правоти кожного починає викликати у них більший інтерес та зацікавленість, ніж заняття своїми безпосередніми функціональними обов'язками. Продуктивність праці різко знижується. Керівник не завжди може знати цю ситуацію і при поверхневому її аналізі може прийняти рішення звільнити одного або двох спеціалістів, які не виконують план продаж (не завжди ініціатора або ініціаторів поточного конфлікту). На відкриті вакансії приймають нових спеціалістів, які відразу ж попадають у атмосферу нездорових міжособових відносин, підозрілості, виживання один одного, які з самого початку не сприяють продуктивній роботі. Починається плинність кадрів. Практичні та теоретичні дослідження конфліктології показали, що виникнення конфлікту у професійній діяльності — закономірна ситуація, але прагнення з боку керівника до створення "безконфліктної" атмосфери - малоперспективне заняття, так як постійне силове подолання конфліктів веде всього лише до загострення суперечностей, латентного (прихованого) протікання конфліктної ситуації. Тому керівнику куди важливіше навчитися не придушувати конфлікти, а переводити їх у конструктивне русло.

Співробітників можна навчити не створювати деструктивні ситуації. Відправними пунктами управління конфліктними ситуаціями у повсякденній діяльності різних організацій є попередження виникнення деструктивних міжособових суперечностей як між співробітниками, так і між співробітниками та керівниками. Тому керівнику в першу чергу необхідно звернути увагу на спеціальні тренінгові програми, які допоможуть подолати інформаційний бар'єр між персоналом та керівником. Бізнес-тренінгові програми "Управління конфліктами" для топ-менед-жерів дають основні практичні навички профілактики деструктивних конфліктів. У них велику увагу приділяють вивченню та задоволенню потреб персоналу, мотивації співробітників, пропонуються конкретні механізми регулювання суперечностй, що виникають, методи діагностики мотивів учасників конфлікту, проробляються елементи прийняття управлінських рішень у конфлікті, що розвивається, з метою ефективного врегулювання конфліктної ситуації.

У ході комплексних психологічних проектів виявляються індивідуальний рівень конфліктогенності персоналу, індекси спільності групи, рівень сумісності групи, рівень сумісності співробітників при роботі "у команді". На основі індивідуального психологічного тестування можлива розробка методів мотиваційної роботи з персоналом. Звичайно при проведенні схожих заходів психологи використовують сучасний інструментарій, який дозволяє працювати з персоналом підприємства у стиснутих часових межах та з високим ступенем надійності досліджень, які проводяться. Конструктивному врегулюванню конфліктної ситуації сприяють такі форми спілкування: взаємні відкриті висловлювання, які переслідують прагнення впевнитися у правильності розуміння опонентами дій один одного, інформація, яка має зворотний зв'язок відносно того, як опоненти сприймають один одного та інтерпретують взаємну поведінку у конфлікті, демонстрація прийняття опонента як особистості, незалежно від його позиції у конфліктній ситуації.

***Подолати конфлікт*** можна двома способами: *соціально-редуктивним* (виключення, роз'єднання конфліктуючих партій) і *соціально-продуктивним* (посилення або диференціація соціальних відносин). Винятково силовий підхід до розв'язання конфлікту, заснований на принципі "якщо ворог не здається, то його знищують", більшістю конфліктологів визнається як вкрай непродуктивний. Орієнтація на ліквідацію супротивника у деяких випадках могла б стати виправданою стратегією. Але найчастіше вона завдає шкоди самому переможцю (якщо такий є). У комплексному і динамічному суспільстві можлива тільки така стратегія ведення і розв'язання конфлікту, що виключає не тільки поразку, але вказує напрями мобілізації соціальної енергії. Тобто розв'язання конфлікту за допомогою змін і податьший розвиток соціальних і предметних зв'язків. *Є чотири основних можливих засобів впливу на учасників конфлікту, які приводять до подолання конфлікту:*

***Засоби переконання***. Вони можливі, якщо супротивник готовий діяти по-іншому, оскільки переконався, що це корисно для нього самого. Він не звертає уваги на те, що його змушують брати на себе якісь зобов'язання із зміною своїх дій. Переваги подібного способу в його гнучкості та довірчому характері.

***Нав'язування норм.*** Норми нав'язуються суперникам ззовні, посилаючись на інтереси суспільних взаємозв'язків. Це інституціональний шлях, що спирається на звичаї і традиції. Його головна перевага в передбаченні поведінки суперників. Основний недолік — відсутність достатньої гнучкості.

***Матеріальне стимулювання*** використовується в залежності від ситуації. Воно застосовується в тому випадку, коли конфлікт зайшов занадто далеко. Суперники згодні на часткове досягнення мети і хочуть хоч якось компенсувати свої втрати. За допомогою стимулювання можна добитися мінімум довіри, яка дасть можливість знайти більш-менш прийнятне розв'язання конфлікту. Перевага цього способу в його гнучкості. Недолік у його малому практичному застосуванні.

***Використання влади*** застосовується тільки ситуативно і тільки засобами негативних санкцій (залякування або фактичне застосування сили). У дійсності застосовується в поєднанні з попередніми способами.

Передбачається, що можливість впливу на учасників тим успішніша, чим краще розуміння, взаємна комунікація і ширший простір дій.

Є ряд ***рекомендацій***, ***дотримання яких прискорює процес вирішення конфлікту***: Під час переговорів пріоритет повинний віддаватися обговоренню змістових питань. Сторони повинні прагнути до зняття психологічної і соціальної напруги.

Сторони повинні демонструвати взаємну повагу одна до одної. Учасники переговорів повинні прагнути перетворити змістову і приховану частину конфліктної ситуації у відкриту, гласно і доказово розкриваючи позиції один одного і свідомо створюючи атмосферу публічного, рівноправного обміну думками. Всі учасники переговорів повинні виявляти схильність до компромісу. Компроміс — це такий спосіб вирішення конфлікту, коли конфліктуючі сторони реалізують свої інтереси і цілі шляхом або взаємних поступок, або поступок більш слабкій стороні, або тій стороні, що зуміла довести обґрунтованість своїх вимог тому, хто добровільно відмовився від частини своїх домагань.

Велике значення має заключна, після конфліктна стадія. На цій стадії повинні бути розпочаті зусилля остаточного усунення суперечностей інтересів, цілей, установок, ліквідована соціально-психологічна напруга і припинена будь-яка боротьба.

Виділяють чотири структурні методи розв'язання конфлікту:

- роз'яснення вимог до роботи;

- використання координаційних інтеграційних механізмів (через команди, ієрархію посадових осіб, підрозділи, функції, служби);

- визначення загально організаційних комплексних завдань з метою спрямування зусиль усіх працівників на досягнення загальної єдиної мети;

- використання системи винагород (премій, заохочень, підвищення по службі).

Роз'яснення вимог до роботи

Одним з найефективніших методів управління, які відвертають дисфункціональні конфлікти, є роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу (чого треба досягти, хто надає і одержує різну інформацію, система повноважень і відповідальності). Причому керівник визначає всі ці питання не для себе, а з тим, щоб його підлеглі добре зрозуміли, чого від них чекають в кожній окремій ситуації.

Один із найпоширеніших механізмів — ***низка команд.*** Якщо двоє або більше підлеглих мають різні точки зору з певного питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їхнього спільного керівника і запропонувавши саме йому прийняти рішення. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, оскільки підлеглий розуміє і добре знає, чиїм рішенням він повинен підкорятися.

Наприклад, в організації, де назріває конфлікт між взаємозалежними підлеглими, - відділом збуту та виробничим відділом, - вирішили проблему, створивши проміжну службу, яка координувала обсяги замовлень і продаж. Ця служба здійснювала зв'язок між відділом збуту і виробництвом та вирішувала такі питання, як вимоги до збуту, завантаження виробничих потужностей, ціноутворення та графіки поставок. Загальноорганізаційні комплексні завдання — це ще один структурний метод управління конфліктною ситуацією. Ідея — ***спрямувати зусилля всіх учасників на досягнення спільної мети.*** Наприклад, якщо три зміни виробничого відділу конфліктують між собою, слід сформулювати мету для всього відділу, а не для кожної зміни окремо. Шоб вплинути на поведінку людей і уникнути дисфункціональних наслідків, ***винагороди*** слід використовувати як метод управління конфліктною ситуацією. Люди, які вносять свій внесок у здійснення загальноорганізаційних комплексних завдань, допомагають іншим групам організації і намагаються вирішувати її проблеми, повинні нагороджуватися подяками, преміями, підвищенням по службі. Не менш важливо, щоб система винагород не стимулювала неконструктивну поведінку окремих осіб або груп. Таким чином, систематичне, скоординоване використання системи винагород для стимулювання тих, хто сприяє здійсненню загально-організаційних завдань, допомагає людям зрозуміти, що їм треба робити в конфліктній ситуації, аби це відповідало бажанням керівництва.

***Як уникнути конфліктів?***

Слід забезпечити підлеглих письмовими обов'язками їх роботи, поставити конкретні цілі та уточнити їхню лінію поведінки.

Необхідно приділяти більше часу для з'ясування причин поведінки людини.

Варто визнавати, що рідко хто буває "правий" на 100 відсотків. Скоріше кожна людина розглядає ситуацію із своєї власної позиції.

Не можна судити, вимагати, погрожувати, моралізувати.

Не відвертати покарання.

Не потрібно допускати боротьби і суперечок серед підлеглих.

Обов'язково необхідно контролювати збори, які проводяться.

Відразу ж розв'язувати конфлікт і не дозволяти йому зруйнувати групу.

Слід шукати рішення, а не місце битви.

Керівник повинен дозволяти іншим натискувати на його "кнопку гніву." Варто кожному вирішити для себе, коли гнів зможе допомогти, а коли було б краще його охолодити.

Необхідно працювати над покращанням своїх навичок викладати думки і слухати, щоб звести до мінімуму непорозуміння.

В конфлікті дуже важливо зрозуміти роль іншого. Скажіть "На Вашому місці я ..."і запросіть його попробувати у Вашій ролі. Виразіть його уявлення і думки своїми словами: "якщо я правильно зрозумів, Ви неза-доволені тим, що ...", побачите, як "розтане" Ваш партнер. Візьміть листок паперу і сформулюйте разом з ним, про що, власне, йде мова. Разом зафіксуйте, що Вас об'єднує і що роз'єднує. В цьому і полягає конфлікт, який залишився. Тепер попросіть партнера дати свої пропозиції. Кожну пропозицію — і його, і Вашу — потрібно записати. Разом виберіть найкращу. Це реальний шлях. Він нелегкий. Вам потрібен досвід.

Але є цілий ряд помилок із важкими наслідками. Ось ці помилки в обговоренні конфлікту:

- партнер висуває як помилку іншого власний промах;

- партнер не виражає повністю свої потреби;

- партнер відходить в оборону;

- поведінка партнера диктується виключно тактичними міркуваннями;

- партнер ховається за "виробничою необхідністю";

- партнер наполягає на визнанні своєї влади;

- в хід іде знання найвразливіших місць партнера;

- згадуються старі помилки;

- виявляється переможець і переможений.

Найкращий *вихід з конфліктних ситуацій* - це постійне тренування себе, аналіз всіх явищ, які відбуваються. Наприклад, вищестоящий керівник веде себе некоректно щодо Вас, кричить, дратується, висуває необгрунтовані претензії. Багатьох це ображає, провокує на необдумані дії, викликає глибоку образу. Але спробуйте подивитися на цю сцену з боку. Подумайте, чим викликана така поведінка керівника, погодьтеся, що і йому в цій ситуації нелегко. Як тільки Ви почнете роздумувати — це перша ознака того, що Ви оволоділи собою.

Керівник у конфліктній ситуації повинен звертати увагу на ряд моментів:

слід показати співробітнику, що Ви ним цікавитесь і до його проблем відноситеся досить серйозно;

подайте йому знак, що про його проблеми ніхто не буде знати;

- покажіть, що його проблема розглядається не як його провина;

-дайте співробітнику виговоритися, не перебивайте його, навіть якщо він говорить довго;

- дайте запитання, які допоможуть співробітнику свою ж проблему побачити більш чітко.

Мета такої розмови - надання допомоги співробітнику справитися зі своєю проблемою.

Соціологи підрахували, що на одну хвилину конфлікту, який виник через нетактовне висловлювання співробітника, припадає 14 хв. Після конфліктного часу, а через конфлікт на грунті грубощів керівника - 20 хв.

Як же вирішувати конфлікти в колективі?

Існує **три способи:** придушення, відстрочка, перетворення конфлікту в ділову розмову.

Як це зробити? Ось деякі моменти, які необхідно враховувати:

Вислухати людину, яка ввійшла в конфлікт, проявити до неї увагу, співчуття. Вести розмову в спокійному, доброзичливому тоні. Придивіться до людей, які розмовляють на підвищених тонах. Один кричить, інший відповідає також криком. І виходить, що вони не чують один одного. Це, звісно, не діалог.

Якщо на Вас кричать, то краще відповідайте пошепки. Тоді той, хто кричить, замовкне, а Ви візьмете ініціативу в свої руки.

Якщо ж людина говорить тихо, спокійніше, ніж інші, вона стає об'єктом уваги, а значить привертають увагу й її слова.

Просити супротивника чітко сформулювати свої претензії, причини незадоволення, основну думку конфлікту. Це примусить його думати над кожною фразою, підбирати слова.

Не слід людині пред'являти відразу кілька претензій. Наприклад, працівник не раз Вас підводив: то документи вчасно не подав, то запізнився, то не виконав розпорядження. Ваш терпець увірвався, і ви пред'являєте всі претензії відразу. В такому випадку у звинуваченого виникає почуття образи, оскільки він вважає, що в ряді випадків він особисто не винен. Тому ускладнення, які виникли, слід вирішувати негайно.

Не бажано предметний конфлікт перетворювати в особистий. Погодьтеся, ліпше визнати, що Ви щось зробили погано, адже це можна виправити. А якщо вам кажуть, що Ви погана людина? Ви відразу починаєте думати: "Ага, мене образили". І якими 6 справедливими не були претензії, якщо Ви їх подаєте в образливій для особистості формі, успіху не чекайте.

***Поняття рефреймінгу***

У перекладі з англійської мови слово «рефреймінг» дослівно означає «змінити раму для картини». «Рамка» в нейролінгвістичному програмуванні — це те, як людина сприймає інформацію. Виходить, що рефреймінг в НЛП — це зміна мислення, сприйняття тієї чи іншої події, переосмислення, розгляд з іншої сторони або ракурсу.

У сфері менеджменту рефреймінг передбачає зсув усталених правил і порядків. Його переваги складно переоцінити:

1. Керівники різних рівнів отримують можливість впроваджувати ефективні методи управління.
2. До роботи залучаються найкращі фахівці.
3. Співробітники отримують мотивацію на максимально якісне виконання поставлених перед ними завдань.
4. Розкривається корпоративний потенціал.

І ще одна перевага: співробітники компанії по-новому дивляться на робочий процес. У них розвивається бажання рости і розвиватися.

У продажах

Рефреймінг в продажах потрібен і покупцям, і продавцям. Останнім він допомагає подивитися на товар з іншої точки зору і мотивувати себе на досягнення, пов’язані з його реалізацією.

У продажу використовується 2 види рефреймингу. Перший передбачає концентрацію уваги на вигоді. Наприклад, якщо на продукцію немає знижки, продавець може згадати той факт, що в його магазині самі низькі ціни на виріб.

Другий вид — з використанням альтернативних додаткових питань. Продавець робить акцент на позитивних якостях і властивостях товару. Припустимо, людина хоче купити телефон певного бренду. Продавець може запропонувати йому апарат іншої фірми, але з великою кількістю функцій і за меншою ціною. Якість при цьому залишається на тому ж рівні.

У психології виділяють 2 види цього прийому:

1. Рефреймінг контексту. Допомагає по-іншому подивитися на поведінку, ситуацію, об’єкт шляхом надання їм нового смислу. Наприклад, можна подумати, де небажані дії можуть стати прийнятними. І навпаки. Візьмемо такі неприємні якості, як лінь і жадібність. Змініть «рамку» і перетворіть їх в практичність і ощадливість відповідно.
2. Рефреймінг змісту. Затвердження отримує новий сенс завдяки концентрації уваги на іншій частині змісту. Ефективність прийому залежить від того, в чому полягає суть проблеми. Повернемося до згаданих вище якостям. Жадібність допомагає зібрати потрібну суму для великої покупки. Лінощі ж допоможе не напружуватися зайвий раз, а жити в своє задоволення.

Існує безліч прийомів рефреймингу. Навчитися їм допоможуть прості вправи.

### Я занадто

Це вправа рефреймингу можна виконувати в домашніх умовах. Візьміть чистий аркуш паперу, напишіть на ньому 5 своїх найгірших якостей. Кожне речення починайте словами «я занадто».

Далі навпроти кожного запису напишіть, як зміниться якість, якщо подивитися на нього з іншого боку.

Наприклад, ви написали, що є дуже серйозним. Але, може, ви просто амбітна і цілеспрямована людина, яка завжди досягає бажаного? Або, припустимо, ви вважаєте себе примхливої особистість. Вважайте це вимогливістю до себе і оточуючих.

### Чорне-біле

Цю вправу також можна робити самостійно. Але краще все ж зібрати групу з кількох чоловік.

Отже, кожному учасникові потрібно придумати комплімент людині, якому приписали негативну рису. Тут зануда перетворюється на людину, який не ведеться на спокуси і впевнено йде до поставленої мети. Або зарозуміла особа стає тим, хто знає собі ціну.

### Відсіч

Це вправа для рефреймингу виконується мінімум удвох. Один учасник говорить іншому щось образливе. Другого потрібно швидко дати відсіч на ці слова. Наприклад, жінку назвали толстой. Вона парирує удар твердженням, що багатьом чоловікам подобаються пишні форми.