



Co-funded by the
European Union



Erasmus+



Модуль 3 «Основні напрямки європейського гуманістичного підходу до розвитку організаційно-культурного та соціального середовища організації»

Лекція 4 «Конфлікти та протиріччя в управлінні організаціями»

Викладач: к.е.н., доц. Калюжна Юлія Вікторівна



Спецкурс «Європейська гуманістична візія в управлінні людськими ресурсами» (HumEU)



ПЛАН ЛЕКЦІЇ



1 Теорія конфліктів

2 Культура справедливості в організації

3 Стратегії вчинення етичних дій

4 Ненасильницьке спілкування

5 Техніки розвитку емоційного інтелекту





1. Теорія конфліктів



Конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) – зіткнення протилежних інтересів, поглядів, оцінок, цінностей.

Конфліктологія - вчення про конфлікт, його генезу, протікання, наслідки тощо; розділ соціології, а саме політичної соціології, та психології.

Конфліктні відносини – способи переборювання і запобігання конфлікту.

Соціально-психологічний клімат - фіксований стан міжособистісних стосунків у колективі, який характеризується груповою згуртованістю, інтегруванням, відповідністю формальної структури неформальній, взаємною довірою, рівнем комфортності та іншими соціальнопсихологічними показниками





1. Теорія конфліктів



Класифікація конфліктів

№	Основа класифікації	Види конфліктів	Загальна характеристика
1.	Сфери прояву конфлікту	Економічні	В основі лежать економічні протиріччя
		Ідеологічні	В основі лежать протиріччя в поглядах
		Соціально-побутові	В основі лежать протиріччя соціальної сфери
		Сімейно-побутові	В основі лежать протиріччя сімейних стосунків
2.	Ступінь тривалості та напруження конфлікту	Бурхливі швидкоплинні конфлікти	Виникають на основі індивідуальних психологічних особливостей індивіда, відрізняються агресивністю та крайньою ворожнечістю конфліктуючих
		Гострі тривалі конфлікти	Виникають при наявності глибоких протиріч
		Слабовиражений і м'явоплинний конфлікт	Пов'язані з не дуже гострими протиріччями, або ж з пасивністю однієї із сторін
		Слабовиражені та швидкоплинні	Пов'язані з поверхневими причинами, носять епізодичний характер





1. Теорія конфліктів



Класифікація конфліктів

3.	Суб'єкти конфліктної взаємодії	Внутрішньоособові конфлікти	Пов'язані із зіткненням протилежно направлених мотивів особистості
		Міжособові конфлікти	Суб'єктами є дві особи
		Конфлікти "особистість – група"	Суб'єкти конфлікту: з однієї сторони є особистість, а з іншої – група (мікрогрупа)
		Міжгрупові конфлікти	Суб'єктами конфлікту є малі соціальні групи або мікрогрупи
4.	Соціальні наслідки	Конструктивні конфлікти	В основі таких конфліктів лежать об'єктивні протиріччя. Спонукають до розвитку організації або іншої соціальної системи
		Деструктивні конфлікти	В основі таких конфліктів, як правило, лежать суб'єктивні причини. Вони створюють соціальну напруженість та ведуть до руйнації соціальної системи
5.	Предмет конфлікту	Реалістичні (предметні) конфлікти	Мають чіткий предмет
		Нереалістичні конфлікти (безпредметні) конфлікти	Не мають чіткого предмета або мають предмет, який не є життєвоважливим для одного або обох суб'єктів конфлікту





1. Теорія конфліктів



Шляхи подолання конфліктів

- а) попередження конфлікту;
- б) управління конфліктом;
- в) прийняття оптимальних рішень у конфліктних ситуаціях;
- г) розв'язання конфлікту





1. Теорія конфліктів



Тактики розв'язання конфліктів

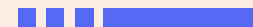
1. Розв'язання конфлікту на основі його сутності та змісту.

Насамперед треба реально встановити не тільки безпосередній привід конфліктного зіткнення, а й його **причину, що часто не усвідомлюється учасниками конфлікту**. Далі треба визначити зону поширення конфлікту (та проблеми, які він зачіпає), виявити реальні мотиви, що зумовили його виникнення. Розв'язання конфлікту можливе тільки при з'ясуванні реальних причин.





1. Теорія конфліктів



Тактики розв'язання конфліктів

2. Розв'язання конфлікту з урахуванням його цілей. Нерідко протиставлення цілей зумовлене не їхнім реальним змістом, а недостатнім порозумінням, домінуванням емоційних станів, зниженням пізнавального компонента, різними позиціями, які відстоюють конфліктуючі сторони. Насправді цілі можуть бути спільними, у цьому разі необхідно виявити та усвідомити розбіжності в розумінні цілей.

У будь-якому випадку треба відмежувати цілі, що пов'язані з міжособистісною взаємодією (особисті домагання, стилі поведінки), від цілей соціальної взаємодії (вирішення виробничих завдань, виконання функціональних обов'язків, визначення стратегій управління організацією).

В першому випадку ми ставимося до людини як до особистості, в другому — як до виконавця певних соціальних функцій. А це визначає стратегію розв'язання конфлікту.





1. Теорія конфліктів



Тактики розв'язання конфліктів

3. Розв'язання конфлікту з урахуванням його функцій.

Учасників конфлікту треба переконати в тому, що стосунки між ними можна владнати шляхом обміну думками, уточнення позицій тощо

4. Розв'язання конфлікту з урахуванням екомійно-пізнавального стану учасників

полягає в тому, щоб показати негативний вплив емоційного напруження на учасників конфлікту. Знижується рівень критичності мислення, що призводить до необґрунтованих дій, емоційний стан негативно впливає на взаємодію, зумовлює неадекватне взаєморозуміння. Під впливом емоцій конфліктна ситуація сприймається як така, що загрожує позиції людини в групі, а це спонукає до крайніх дій з метою збереження свого статусу. Конфлікт починає поширюватися, він поглинає дедалі більше членів організації, деформує усталені стосунки.





1. Теорія конфліктів



Тактики розв'язання конфліктів

5. Розв'язання конфлікту з урахуванням властивостей його учасників. Конфлікти нерідко виникають унаслідок невмілих дій керівника, неадекватного стилю його діяльності, психологічної некомпетентності. Причинами конфліктних ситуацій можуть слугувати специфічні риси характеру, особистісні властивості членів групи.





1. Теорія конфліктів



Тактики розв'язання конфліктів

6. Розв'язання конфлікту з урахуванням його можливих наслідків. Знання про можливі варіанти та наслідки завершення конфліктів допомагають вибрати найкращі засоби впливу на конфліктуючі сторони. Наслідки конфліктів залежно від їхнього змісту:

- 1) повна ліквідація конфронтації через взаємне примирення;
- 2) зникнення конфронтації, коли один з учасників перемагає, а інший визнає себе переможеним або коли обидві сторони програють чи задовольняють свої домагання;
- 3) послаблення конфлікту взаємними поступками;
- 4) трансформація конфлікту, перехід його в змінений або принципово новий конфлікт;
- 5) поступове згасання конфлікту;
- 6) механічне знищення конфлікту (ліквідація підрозділу, організації, звільнення учасника та ін.).





1. Теорія конфліктів



Тактики розв'язання конфліктів

7. Розв'язання конфлікту з урахуванням етики стосунків конфліктуючих сторін. Будь-який конфлікт має розв'язуватися відповідно до етичних норм та гуманістичного підходу. У виробничих організаціях завжди виникають певні розбіжності, суперечки, конфлікти щодо вирішення виробничих питань, зумовлені розбіжностями в розумінні завдань, методів їхнього вирішення. Наявність ділових конфліктів є умовою ефективної діяльності організації. Діловий конфлікт спирається на обмін думками і пов'язаний з низкою етичних умов. Це взаємне прагнення слухати, адекватно сприймати інформацію. Важливу роль тут відіграють рефлексія та емпатія.

Етика доказів змушує спиратися не тільки на логіку думки, а й на поважне ставлення до опонента.

Етика критики спрямовує її не на особистість опонента, а на аналіз справи.

Етика згоди має на меті досягнення ефективного результату, підкріплення взаємних симпатій.





2 Культура справедливості в організації

Згідно з дослідженнями (Кіш-Гепхарт та ін., 2009 р.), **страх наслідків може заважати людям розповісти про свої помилки або повідомити про те, що вони виявили неетичну поведінку.** Страх бере свій початок не лише з негативного досвіду; він виникає також через усвідомлення певних наслідків, які можуть статися після розкриття інформації, як-от репресій або покарань. Цей страх має наслідки для організацій.

Концепцію культури справедливості визначено як «культуру, за якої співробітники не підлягають покаранню за дії, бездіяльність або прийняті рішення, що відповідають їхньому досвіду та підготовці, проте така культура не допускає грубої недбалості, навмисних порушень і деструктивних дій».

Організаційна культура, яка передбачає повідомлення про певні випадки, проведення розслідування та вжиття заходів із пом'якшення наслідків (скажімо, проведення тренінгів, поліпшення систем інформування про правила й норми, перегляд внутрішніх процесів), матиме більше шансів на виявлення потенційно небезпечних ситуацій, аніж будь-яка інша більш каральна організаційна культура.





2 Культура справедливості в організації



Культура відмови від пошуку винних передбачає спрямованість на **підтримку працівників**, які зробили помилки, з метою сформувати організаційну культуру, яка **заохочує до розв'язання проблем, до прозорості й високої продуктивності**. У разі виникнення помилок (а не навмисних порушень) проводять аналіз першопричин, аби визначити всі чинники, які зумовили помилку, а вину найчастіше покладають на процес, а не на певного працівника. Таким чином, організація може вчитися на помилках і підвищувати лояльність працівників.

Культура висловлення власної думки й надання голосу працівникам. У літературі голос працівника визначають як такий акт, за якого «працівник неофіційно, на власний розсуд повідомляє ідеї, пропозиції, хвилювання, інформацію про проблеми або міркування щодо питань, пов'язаних із роботою, особам, які потенційно мають змогу вжити відповідних заходів, із наміром сприяти поліпшенню або змінам»





2 Культура справедливості в організації

Як заохотити персонал до висловлення своїх міркувань та проблем:

- Завчасно звертайтеся із проханням надати зворотний зв'язок: забезпечення відгуку має стати неодмінною частиною будь-якого процесу оцінки, відтак організаціям варто своєчасно подбати про те, аби працівники були залучені до процесу надання відгуків. Важливо вживати подальших заходів у відповідь на отримані відгуки, демонструючи проведені зміни.
- Подавайте приклад: відверте висловлювання та висвітлення як позитивних, так і негативних прикладів демонструють працівникам бажання організації вислухати їхні відгуки.
- Забезпечте можливість регулярного зворотного зв'язку: багато організацій проводять офіційні щорічні процедури оцінки. Проте можливості надання відгуків і зворотного зв'язку повинні існувати на постійній основі, як частина звичайного процесу комунікації. Ба більше, організації заохочують до комунікацій та обміну інформацією між усіма структурними компонентами ієрархії.
- Захищайте працівників від відплати: в організації варто передбачити навчання, яке дозволить запобігти репресаліям, а також налагодити процес вирішення випадків доведених репресалій із боку інших працівників або керівників щодо людини, яка висловила свої міркування.
- Створення атмосфери пробачення в організації: аналіз несправедливості, емоцій та виразних висловлювань у письмовій і усній формах



2 Культура справедливості в організації

Формування навичок вчинення етичних дій

Дослідження у сферах психології, нейробіології та поведінкової економіки довели, що **люди здатні більш ефективно впоратися з етично неприйнятними ситуаціями в тих випадках, якщо вони підготовані до таких ситуацій та ознайомлені зі способами їх вирішення.**

Уявлення про те, що етичні дії є тим, чого можна навчитися і що можна вдосконалити на практиці, сформувало **декілька підходів до етичної освіти**, включно з експериментальними методами навчання, у яких перед учнями постають етичні дилеми з реального життя та які спонукають їх знаходити рішення. До таких методів вдаються, скажімо, університети, які заохочують студентів брати участь у роботі юридичних клінік, що розглядають етичні питання, такі методи використовують також організації, які проводять практичні програми етичного навчання.

Інший набір методів, скерованих на підвищення здатності людей до етичних дій, пов'язаний із педагогічним підходом **«Надання голосу цінностям»** (Джентайл, 2010 р.).





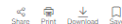
3. Стратегії вчинення етичних дій

У цьому відеоінтерв'ю Волліс розмірковує про можливості, які надає криза для відновлення етики в нашому житті та на ринку. Він також ділиться деякими враженнями від перебування в Давосі і зазначає, що його розмови з керівниками компаній про етику в бізнесі допомогли підготувати ґрунт для його останньої книги "Відкриття цінностей" (Rediscovering Values): На Волл-стріт, Мейн-стріт і вашій вулиці - моральний компас для нової економіки. Рік Кіркланд з McKinsey Publishing поспілкувався з Воллісом у Вашингтоні, округ Колумбія. Translated with DeepL.com (free version)

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/when-your-calendar-is-a-moral-document-a-conversation-with-reverend-jim-wallis>

When your calendar is a moral document: A conversation with Reverend Jim Wallis

January 1, 2010 | Interview



The CEO of the social-justice organization Sojourners discusses the imperative for rethinking values in the wake of the economic downturn.

At this year's World Economic Forum, in Davos, Switzerland, the topic of corporate ethics and personal values will take on marquee status as one of the six highlighted pillars of the 2010 meeting. Reverend Jim Wallis—author, CEO of the social-justice organization Sojourners, and Davos veteran—has helped drive the change that moved the issue of values to the core of this year's discussions. In this video interview, Wallis reflects on the opportunity that the crisis affords for reestablishing ethics in our lives and in the marketplace. He also shares some of his Davos experiences and notes how his conversations with CEOs there about ethics in business helped set the stage for his latest book, *Rediscovering Values: On Wall Street, Main Street, and Your Street—A Moral Compass for the New Economy*. McKinsey Publishing's Rik Kirkland spoke with Wallis in Washington, DC.

DOWNLOADS

[↓ Article \(PDF-172 KB\)](#)

[Watch the video](#) or [download the audio file](#).



Video

When your calendar is a moral document—A conversation with Jim Wallis

The CEO of Sojourners discusses the imperative for rethinking values after the crisis.



3. Стратегії вчинення етичних дій



Гарт Салонер, декан Вищої школи бізнесу Стенфордського університету, обговорює виклик, з яким стикаються бізнес-школи, готуючи студентів до нового світу компаній без кордонів. Швидкі темпи глобалізації ставлять нові управлінські питання перед бізнес-лідерами та програмами MBA, які їх готують. У цьому відеоінтерв'ю Гарт Салонер, декан Вищої школи бізнесу Стенфордського університету, розповідає про те, як змінюється освіта MBA, щоб відповідати потребам нового світу, в якому компанії не мають кордонів, а ринки, що розвиваються, потребують все більш досвідчених талантів. Він також обговорює реформування навчальних програм, як ефективно навчати студентів м'яким навичкам лідерства та критичного мислення, а також вплив економічної кризи на спільноту бізнес-шкіл. Інтерв'ю провів Ленні Мендонка, директор офісу McKinsey у Сан-Франциско. Translated with DeepL.com (free version)



<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/building-the-next-generation-business-leader>

Building the next-generation business leader

April 1, 2010 | Interview



Garth Saloner, dean of Stanford University's Graduate School of Business, discusses the challenge business schools face in educating students for a new world of companies without borders.

The rapid pace of globalization raises a new set of management questions for business leaders—and the MBA programs that train them. In this video interview, Garth Saloner, dean of the Graduate School of Business at Stanford University, talks about how MBA education is changing to meet the needs of a new world, one in which companies are borderless and emerging markets demand increasingly experienced talent. He also discusses curriculum reform, how to train students effectively in the soft skills of leadership and critical thinking, and the impact the economic crisis has had on the business-school community. Lenny Mendonca, a director in McKinsey's San Francisco office, conducted the interview.

DOWNLOADS

[Article \(PDF-155 KB\)](#)



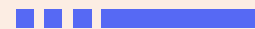
Video

Building the next-generation business leader

The dean of Stanford's business school discusses how globalization is changing MBA education.



3. Стратегії вчинення етичних дій



Восьмикрокова модель прийняття етичних рішень В. Уолеса і Д. Холла

Перший крок - відрефлексувати власні цінності та мотиви, визначити, чого я прагну й якому рішенням надаю перевагу.

Другий крок – переглянути відповідні розділи етичних кодексів, при цьому, якщо документація професійного об'єднання не містить необхідної інформації, – звернутися до кодексів близьких професійних асоціацій.

Третій крок – пошук інформації про схожі випадки та варіанти рішень в літературі.

Четвертий крок - необхідно проконсультуватися з колегами, особливо з тими, хто працює зі схожими проблемами і, можливо, стикався з такою ж дилемою.

П'ятий крок передбачає звернення до голови комітету з етичних норм свого професійного об'єднання.

Шостий крок – це прогноз можливих наслідків кожного з альтернативних рішень.

Сьомий крок – прийняття рішення та відповідні дії.

Восьмий крок – письмова аргументація усіх альтернативних дій та рішень з метою забезпечення власних прав у випадку судового розгляду.





3. Стратегії вчинення етичних дій

Рефлексивно-ціннісний алгоритм прийняття етичного рішення

Етап I: ВИЗНАЧЕННЯ ЕТИЧНОЇ ДИЛЕМИ

Конкретизація етичного конфлікту, аналіз усіх можливих варіантів розгортання подій

Етап II: ІДЕНТИФІКАЦІЯ НОСІЇВ КОНФЛІКТНИХ ЦІННОСТЕЙ, АНАЛІЗ ЗМІСТУ ЦІННІСНОГО КОНФЛІКТУ

Конкретизація конфлікту в термінах цінностей, з уточненням прагнень та цілей кожної з конфлікуючих сторін.

ЦІННОСТІ	НОСІЇ ЦІННОСТЕЙ
Всезагальні цінності	
Цінності людства	<i>Моральні норми та закони</i>
Цінності суспільства	<i>Традиції, суспільна думка</i>
Цінності держави	<i>Закони</i>
Локальні цінності	
Цінності науки	<i>Методологія</i>
Цінності професійного об'єднання	<i>Етичний кодекс</i>
Цінності психолога	<i>Особистість психолога</i>
Цінності замовника психологічних послуг	<i>Філософія організації, службові обов'язки, особистість керівника організації</i>
Цінності клієнта (цінності членів команди)	<i>Особистість клієнта</i>

Етап III: ПОШУК ШЛЯХІВ ЦІННІСНОГО КОМПРОМІСУ ТА ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЯ НА ПРАКТИЦІ

Аналіз можливостей реалізації цінностей сторонами-учасниками конфлікту. Пошук шляхів ціннісного компромісу та реалізація задуму на практиці.



3. Стратегії вчинення етичних дій

Professor Mary Gentile explores ethical dilemmas at work and how to act on them.



Voicing values in the workplace

Professor Mary Gentile explores ethical dilemmas at work and how to act on them.

Recent years have seen an unprecedented breakdown in public trust of business, spurred in no small part by instances of unethical behavior at some of the world's most powerful institutions. Mary Gentile, director of business curriculum at Babson College, says the real challenge for business students, employees, and executives isn't knowing what's right, but knowing how to act on those convictions within an organization. In this video interview, Gentile shares insights and experiences on how to do that, which she's gathered through her work developing the *Giving Voice to Values* curriculum and her eponymous book.^[1] McKinsey Publishing's Lily Cunningham conducted the interview with Mary Gentile in New York in June 2010.

Останніми роками ми стали свідками безпрецедентного падіння довіри суспільства до бізнесу, не в останню чергу через випадки неетичної поведінки в деяких найпотужніших установах світу. Мері Джентіле, директор бізнес-програми у Babson College, каже, що справжній виклик для студентів, працівників та керівників бізнесу полягає не в тому, щоб знати, що правильно, а в тому, щоб знати, як діяти відповідно до цих переконань в організації. У цьому відеоінтерв'ю Джентайл ділиться своїми думками та досвідом про те, як це зробити, який вона отримала під час розробки навчальної програми "Надання голосу цінностям" та своєї однойменної книги.¹ Лілі Каннінгем з видавництва McKinsey провела інтерв'ю з Мері Джентайл у Нью-Йорку в червні 2010 року.

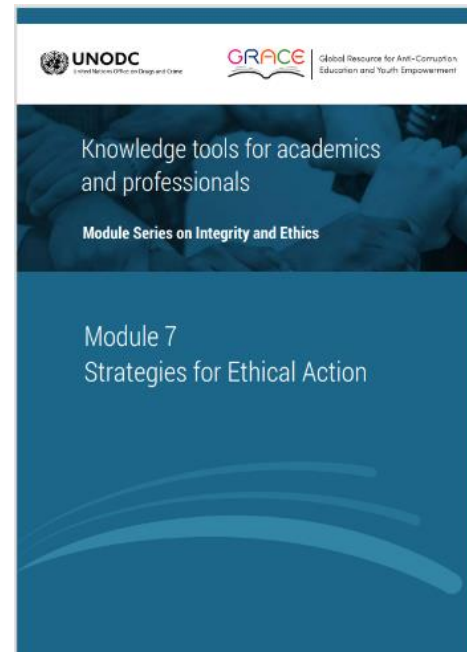
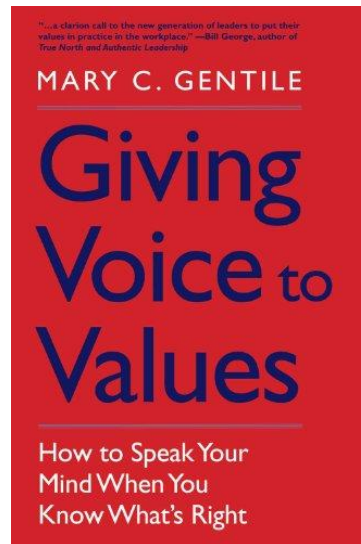


3. Стратегії вчинення етичних дій

Надання голосу цінностям (GVV – Giving Voice to Values)

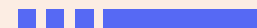
Відмінність підходу GVV від традиційних програм з етики полягає в тому, що він не заглиблюється в питання про те, що є правильним, а що – неправильним, а натомість фокусується на стадії «після прийняття рішення»

GVV – це інноваційний підхід до розвитку лідерства на основі цінностей у бізнес-освіті та на робочому місці. Навчальна програма GVV, яка пілотується майже в 1000 школах, компаніях та інших організаціях на всіх семи континентах, пропонує практичні вправи, кейси, модулі, сценарії та навчальні плани для вирішення широкого кола етичних конфліктів на робочому місці.





3. Стратегії вчинення етичних дій



Надання голосу цінностям (GVV – Giving Voice to Values)

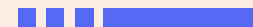
GVV не має на меті переконати людей бути більш етичними. Скоріше GVV виходить із передумови, що більшість із нас уже хоче діяти згідно з нашими цінностями, але ми також хочемо відчувати, що у нас є розумні шанси робити це ефективно й успішно.

Ця педагогіка та навчальна програма спрямовані на підвищення цих шансів. Замість того, щоб зосереджуватися на етичному аналізі, навчальна програма Giving Voice to Values (GVV) зосереджується на реалізації етики та ставить запитання: «А що, якби я діяв відповідно до своїх цінностей? Що б я сказав і зробив? Як я можу бути найбільш ефективним?»



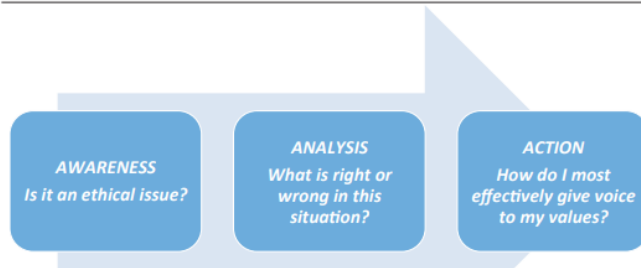


3. Стратегії вчинення етичних дій



Надання голосу цінностям (GVV – Giving Voice to Values)

Figure 1: The “Three A’s” of Business Ethics Education



Традиційно навчальна програма ділової етики зосереджена в основному на першому та другому етапах. Викладачі прагнули сприяти усвідомленню етичних питань, дилем і конфліктів, щоб студенти **впізнавали** їх, коли вони з ними стикаються. Це, безсумнівно, важливе завдання, особливо у світі, де зростаюча глобалізація бізнесу та швидкий розвиток нових технологій призводять до викликів, до яких студенти можуть бути недостатньо готові. Крім того, традиційна ділова етика наголошує на **аналізі**, ознайомлюючи учнів із моделями етичного міркування, такими як теорії прав, справедливості, користі та чесноти. Ці аналітичні основи, виведені з моральної філософії, дозволяють студентам практикувати суворе та послідовне обмірковування різновидів етичних дилем, з якими бізнес-практики можуть зіткнутися

GVV проливає світло на третій — і часто недооцінений — етап: **дія**. Студентам пропонується розробити план дій і набір «сценаріїв», які ґрунтуються на аналізі комплексного тиску, з яким стикаються основні зацікавлені сторони, і організаційних реалій ситуації. Студенти повинні розглянути важелі впливу, які має головний герой, їхніх ймовірних союзників, а також найбільш переконливі аргументи, які вони можуть навести та кому. Їм потрібно передбачити, з яким опором вони можуть зіткнутися і яким чином щоб подолати це.





3. Стратегії вчинення етичних дій

Надання голосу цінностям (GVV – Giving Voice to Values)

ВПРАВИ

Вправа **1**. Розбудова культури відмови від пошуку винних, культури справедливості в організації

Запропонуйте студентам такий сценарій: ви – група консультантів, яку відправили до органу митної служби країни X. Орган митної служби є державною організацією, і нещодавно в ній стався великий скандал. Щоб уникнути подібних проблем у майбутньому, орган митної служби прагне створити культуру відмови від пошуку винних.

У невеликих підгрупах обговоріть такі питання:

- Які основні принципи культури відмови від пошуку винних?
- Які кроки ви б порекомендували зробити для розвитку в органі митної служби культури відмови від пошуку винних?
- Як можна запровадити на практиці культуру відмови від пошуку винних?
- У який спосіб орган митної служби може підвищити обізнаність своїх працівників про культуру відмови від пошуку винних?

Рекомендації для лектора

Студентам варто спочатку обговорити питання в групах (15 хвилин). Потім представники підгруп повинні подати власні висновки всій групі (п'ять хвилин кожен). Далі лектор сприяє відкритому обговоренню питань, порушених різними підгрупами, або поглибленому обговоренню корисності запровадження в університеті культури відмови від пошуку винних (15–20 хвилин).



3. Стратегії вчинення етичних дій



Надання голосу цінностям (GVV – Giving Voice to Values)

ВПРАВИ

Вправа **2**. Обмін досвідом із колегами та цінність зворотного зв'язку

Людина А нещодавно розпочала роботу в комунікаційній компанії як **юрисконсульт**. Людина Б є **менеджером** і відповідає за залучення нових клієнтів. Одного разу менеджер звертається до юрисконсульта із проханням скласти договір для нового клієнта і надає декілька положень, які необхідно включити в документ. Юрисконсульт зауважує, що ці положення розпливчасті й можуть становити комерційний ризик для клієнта. Юрисконсульт інформує про це менеджера, але той відмовляється слухати або обговорювати це питання, стверджуючи, що необхідно досягти цільових показників доходів. Юрисконсульт припиняє роботу над контрактом на кілька днів, а потім вирішує знову зустрітися з менеджером і висловитися проти такої неетичної практики. Із цією метою юрисконсульт заздалегідь підготував аргументи та виробив стратегію щодо того, як переконати менеджера.

Студентам пропонують об'єднуватися в невеликі підгрупи. У кожній підгрупі один студент бере на себе роль юрисконсульта, а решта студентів виступає в ролі «колег-тренерів». Студент, призначений юрисконсультом, пояснює колегам свою стратегію і підготовлені аргументи (10 хв). Далі учасникам вправи пропонують мовчки поміркувати над таким поясненням відповідно до подальших рекомендацій.



3. Стратегії вчинення етичних дій

ВПРАВИ

Рекомендації для колег-тренерів

Після того, як ви вислухаєте рішення обговорюваного конфлікту цінностей, яке пропонує колега, скористайтеся моментом, аби перед обговоренням такого рішення мовчки обміркувати свої відповіді на подані нижче питання:

- Яка ваша перша реакція на стратегію і «сценарій» колеги?
- Які сильні сторони такої реакції?
- Які питання до колеги ви все ще маєте?
- Якби така реакція була спрямована на вас, як, на вашу думку, ви б відреагували?
- Як можна поліпшити таку реакцію?

Рекомендації для юриконсульта

Після того, як ви розповісте про своє рішення обговорюваного конфлікту цінностей, скористайтеся моментом, аби перед обговоренням такого рішення мовчки обміркувати свої відповіді на подані нижче запитання:

- На вашу думку, які сильні сторони вашого способу реагування?
- Що досі вас турбує?
- На вашу думку, що могло б допомогти вам реагувати більш ефективно? Що б ви хотіли запитати у своїх колег?

У своїх невеликих підгрупах студенти працюють разом над поліпшенням запропонованої стратегії та аргументів, передбачених сценарієм (15 хв).



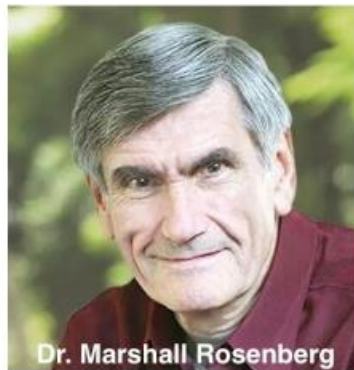
4. Ненасильницьке спілкування



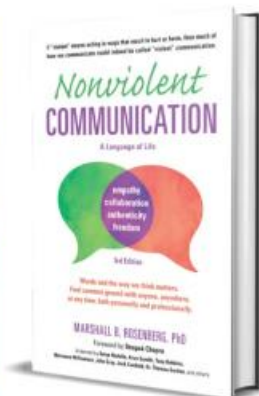
Ненасильницьке спілкування (Nonviolent Communication, NVC) ґрунтується на принципах ненасильства – природному стані співчуття, коли в серці немає насильства.

NVC починається з припущення, що всі ми співчутливі за своєю природою і що насильницькі стратегії — вербальні чи фізичні — це вивчена поведінка, яка підтримується переважаючою культурою.

Спільнота NVC активна в понад 65 країнах світу.



Dr. Marshall Rosenberg



<https://www.cnvc.org>

*Help us to create a world where everyone's needs matter and are met through compassionate giving -- the vision of our founder,
Marshall Rosenberg.*



4. Ненасильницьке спілкування



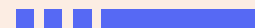
Центр ненасильницької комунікації (CNVC) – глобальна некомерційна організація, заснована доктором філософії **Маршаллом Розенбергом** (доктор філософії), що прагне ділитися ненасильницьким спілкуванням (NVC) у всьому світі, і з цією метою пропонує міжнародні інтенсивні тренінги та сертифікує тренерів.

NVC також припускає, що всі **ми маємо однакові основні людські потреби**, і що всі **дії є стратегією задоволення однієї чи кількох із цих потреб**. Люди, які практикують NVC, знайшли більшу автентичність у своєму спілкуванні, покращили розуміння, поглибили зв'язок і розв'язали конфлікти.



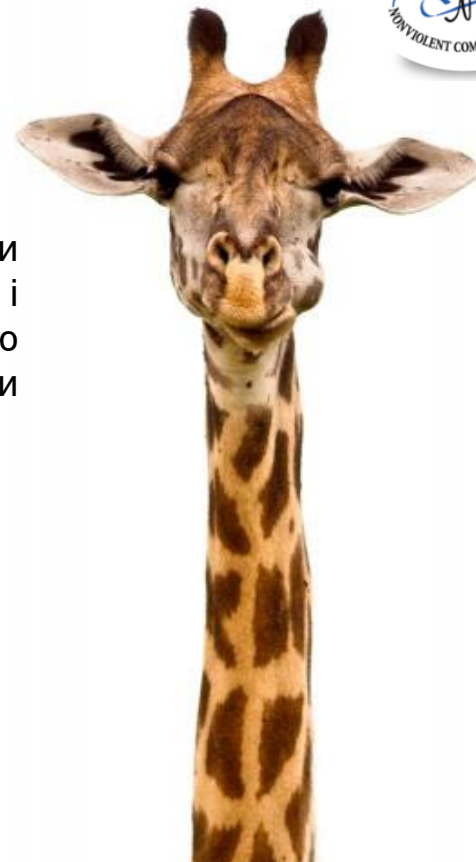


4. Ненасильницьке спілкування



Розенберг пропонує таку метафору: **мова суджень – це мова шакала, а ненасильницьке спілкування – це мова жирафа.**

Суть ненасильницької комунікації не тільки в тому, щоб вміти говорити мовою жирафа (екологічно висловити свої потреби і почуття), а й у тому, щоб вміти перекласти мову шакала мовою жирафа. Тобто побачити за неприємними словами іншої людини потребу.





NVC модель 2 частини та 4 компоненти NVC

Both sides of the NVC model: empathetically listening and honestly expressing



емпатійне слухання empathetically listening

observations
feelings
needs
requests

спостереження без суджень і оцінок
власні почуття та потреби
почуття та потреби інших (припущення)
запити/прохання

honestly expressing **чесне висловлювання**

observations
feelings
needs
requests

Use the four steps of the model: observations, feelings, needs, requests





4. Ненасильницьке спілкування



NVC модель 2 частини та 4 компоненти NVC



Ненасильницьке спілкування складається з 4-х компонентів: спостереження без суджень і оцінок, ваші почуття та потреби, почуття та потреби інших (припущення), прохання.

•**Спостереження без оцінок і суджень через факти.** Намагайтеся спостерігати нейтрально, без оцінювання.

•**Почуття.** Важливо розуміти і враховувати почуття – як власні, так і оточення.

•**Потреби.** За кожною емоцією йде певна інформація про потреби. Саме в потребах криються джерело та причини почуттів. Коли потреби не задовольняються, виникає дискомфорт. Почуття є результатом незадоволених потреб.

Коли мої потреби задоволені, я відчуваю: радість, наповненість, захоплення, бадьорість, задоволення, насолоду, цікавість, ентузіазм, піднесення, вдячність, щастя, надію.

Коли мої потреби не задоволені, я відчуваю: сум, біль, розчарування, роздратованість, напруження, відчай, самотність, стурбованість, тривогу, збентеження, страх, безпорадність, безнадію, образу.

Кожна критика – це вираження незадоволеної потреби. Якщо людина починає вас критикувати, то в неї теж є певна незадоволена потреба.

•**Прохання (звернення) не є вимогою.**

Якщо людина буде думати виключно про свої почуття та потреби, у комунікації буде агресивний посил. Якщо ж думатиме лише про почуття й потреби інших, то буде накопичуватися пасивна агресія. Людина триматиме всі емоції в собі.





4. Ненасильницьке спілкування



Алгоритм ННС: 1. **ваші почуття (я відчуваю), факт (коли...),** 2. **потреба (для мене важливо),**
3. **потреби та почуття іншої людини,** 4. **прохання або ефективний план дій:**

1. Я злюсь...

... коли речі не на своїх місцях...

2. тому що для мене важливий порядок в офісі та розуміння, що мою працю поважають.

3. Я розумію, що для тебе важливий комфорт та твій особистий простір і тобі важливо підтримувати той порядок речей, який зараз є. Я поважаю твій вибір.

4. Чи можеш ти прибирати свої речі один раз на тиждень, коли тобі зручно?





4. Ненасильницьке спілкування



У робочих умовах ненасильницьке спілкування – це коли керівник не оцінює підлеглого як спеціаліста, а дає фідбек з приводу того, що конкретно зроблено не так. Тобто критика має стосуватися дії, а не людини



Тут так само можна виділити чотири кроки.

Перший – назвати факти. «Я попросила зробити це, у мене були ось такі коментарі, я надала такі референси, але в кінцевому результаті немає ось цього.

Я злюся, тому що мені важливі співпраця в команді й ефективне використання часу».

Прохання в цьому разі матиме більш директивний характер. Ми розуміємо: якщо керівник попросить підлеглого переробити, а той цього не зробить, його можуть звільнити. Але навіть тоді варто формулювати прохання так, щоб залишити свободу сказати «ні».





4. Ненасильницьке спілкування



Важлива і реакція підлеглого на критику керівника. Поведінка і слова інших можуть бути стимулом наших емоцій, але тільки ми відповідальні за те, як ми на це реагуємо. Тому, якщо керівник різко критикує нас і каже, що все погано, однаково є чотири варіанти реакції.

1 ВАРІАНТ: ми беремо все на себе й тоді відчуваємо провину або сором.

2 ВАРІАНТ: ми у відповідь звинувачуємо керівника й тоді відчуваємо злість.

3 ВАРІАНТ: ми усвідомлюємо свої почуття й потреби і говоримо: «Коли ви кажете, що я найдурніший спеціаліст, якого ви зустрічали, я відчуваю апатію і байдужість до роботи, бо мені потрібні визнання моїх зусиль і ввічливість у командному спілкуванні».

4 ВАРІАНТ: ми намагаємося усвідомити почуття і потреби іншої людини, можемо запитати її: «Ви турбуєтеся, що наш проєкт буде виконаний неякісно або невчасно?». Це спроба зрозуміти, яка потреба стоїть за такою реакцією керівника.

Ми часто діємо за першим або другим сценарієм, але насправді це не завжди працює. Якщо тебе підрізали на дорозі й ти хочеш донести іншому водієві, що він не має слушності, немає сенсу відчиняти вікно і кричати йому «ти дурень». Ми робимо так автоматично, сподіваючись, що людина усвідомить свою помилку. Але чи діє це?





4. Ненасильницьке спілкування



ВПРАВИ



Практика роботи з конфліктом у групах (20 хвилин):

Намір: знайти рішення конфліктної ситуації, яке задовольнить обидві сторони.

- 1.Згадайте конфліктну ситуацію, коли людина, взаємини з якою для вас важливі, сказала або зробила те, що вам не сподобалось.
- 2.Розберіть конфліктну ситуацію, використовуючи 4 компоненти ННС: спостереження без суджень і оцінок, ваші почуття та потреби, почуття та потреби інших (припущення), прохання / ефективний план дій для збереження і / або покращення взаємин.

Якщо ми хочемо мати хороші стосунки з другою стороною, ми постійно маємо вести діалог, коли мої й потреби іншої людини враховуються. Постійний діалог у такому ключі призведе до змін.





4. Ненасильницьке спілкування



ВПРАВИ

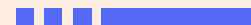


- Вправа, щоби зменшити тривожність і налаштуватися на концентрування уваги:
Простукуємо тіло: розтираємо дві долоні, встаємо і простукуємо все тіло, починаючи з голови до низу, потім – з ніг до голови й тоді струсити руки.
- Техніка, яку можна використовувати, коли відчуваєте втому або тривогу – практика дихання:
Вдихаємо повітря ротом, робимо затримку й видихаємо. Видих має бути трішки довший за вдих.
- **ПОВ'ЯЗАТИ ПОЧУТТЯ З ПОТРЕБОЮ**
Коли я переживаю якесь почуття, наприклад злість, потрібно зрозуміти, яка в мене зараз потреба. Злість, заздрощі, ревнощі – це почуття, які вказують нам на незадоволені потреби.





4. Ненасильницьке спілкування



ВПРАВИ



Перелік потреб, Маршалл Розенберг (Ненасильницьке Спілкування)¹

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК прийняття прихильність визнання приналежність співробітництво спілкування духовна близькість спільнота товариство співчуття, участь важливість (щоб зі мною рахувались) сталість, надійність емпатія включення тісний зв'язок любов взаємність турбота (само)повага безпека захист, надійність стабільність підтримка знати, і щоб мене знали помічати і бути поміченим розуміння довіра теплота	ФІЗИЧНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ їжа повітря рух/фізичні вправи відпочинок/сон сексуальне самовираження безпека дах сенсорний контакт вода	ЧЕСНІСТЬ справжність, цілісність присутність ГРА радість сміх, гумор МІР краса сднання легкість бути на одному рівні, рівність гармонія натхнення порядок НЕЗАЛЕЖНІСТЬ вибір свобода незалежність простір спонтанність	СЕНС самоусвідомленість радіти життю розв'язувати задачі ясність компетентність свідомість зробити внесок (у щось) творити робити відкриття дієвість результативність зростання, розвиток надія вчитися оплакувати, сумувати брати участь мета самовираження інтерес мати значення, бути важливим розуміння
---	---	--	--



Практичне завдання 5. Тренування техніки ненасильницького спілкування (10 балів)

0 з 242 надіслано

Завдання у вкладеному файлі





5. Техніки розвитку емоційного інтелекту



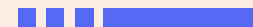
Соціально-психологічний клімат

– це спільне сприйняття працівниками сукупності внутрішніх, емоційних, психологічних, світоглядно-культурних, трудових умов організації, яка сприяє або перешкоджає продуктивній діяльності колективу та особистісному, феліцитарному розвитку його членів.





5. Техніки розвитку емоційного інтелекту



ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ КОЛЕКТИВУ

- Організаційно-функціональні фактори
- Економічні фактори
- Управлінські фактори
- Психологічні фактори
- Професійно-кваліфікаційні фактори
- Правові фактори
- Інформаційні фактори
- Світоглядно-культурні фактори
- Особистісний розвиток
- Феліцитарна політика

Феліцитологія - вчення про щастя
(від лат. *felicitas* – щастя).





5. Техніки розвитку емоційного інтелекту

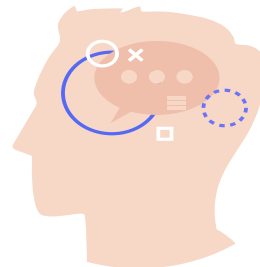


ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ – це комплекс компетенцій, що складається зі здатності до виявлення, розуміння та регуляції емоційних станів, здатності сприймати і оперувати емоційною інформацією для вироблення стратегії поведінки та успішної адаптації соціумі.



МОДЕЛІ ЗДІБНОСТЕЙ

визначають емоційний інтелект як набір здібностей, вимірюваних за допомогою тестів, що складаються із завдань, що мають правильні і помилкові відповіді.



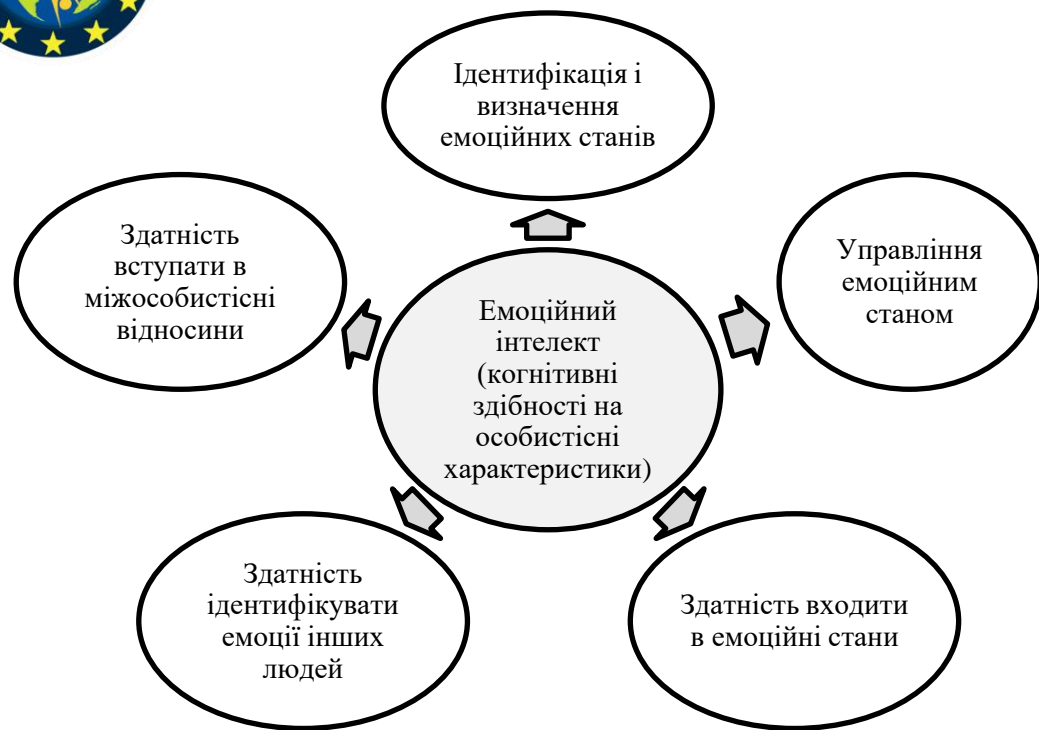
ЗМІШАНІ МОДЕЛІ

емоційного інтелекту включають когнітивні, особистісні та мотиваційні риси, завдяки чому вони виявляються тісно пов'язаними з адаптацією до реального життя.





5. Техніки розвитку емоційного інтелекту



Модель емоційного інтелекту Д. Гоулмена





5. Техніки розвитку емоційного інтелекту

Напрямки розвитку емоційного інтелекту за Деніелом Гоулменом

1. Самоспостереження та самооцінка:

1. **Усвідомленість емоцій:** Самоспостереження та розуміння своїх власних емоцій і реакцій.
2. **Оцінка себе:** Аналіз власних сильних та слабких сторін, у тому числі емоційних реакцій, що дозволяє зосередитися на розвитку.

2. Саморегуляція:

1. **Управління емоціями:** Навчання способів контролювати свої емоції, реагувати на стрес та важкі ситуації.
2. **Тривале стимулювання:** Розвиток здатності зберігати мотивацію та продовжувати працювати над завданнями навіть у важкі періоди.

3. Міжособистісні навички:

1. **Емпатія:** Здатність сприймати емоції інших людей, розуміти їхні почуття та перспективи.
2. **Соціальна компетентність:** Навички спілкування, вміння вирішувати конфлікти, будувати взаємини.

4. Міжособистісні стосунки:

1. **Керування відносинами:** Вміння будувати здорові та ефективні взаємини з іншими людьми, вирішувати конфлікти та негативні ситуації.
2. **Комунікативні навички:** Навчання ефективному спілкуванню, включаючи слухання, вираження власних думок та емоцій.

5. Інтерперсональна ефективність:

1. **Керування груповими емоціями:** Розуміння та вплив на емоційний клімат в групах або колективі.
2. **Лідерські навички:** Розвиток лідерських якостей, таких як вплив, мотивація та вміння мобілізувати людей до спільних цілей.



5. Техніки розвитку емоційного інтелекту



ВПРАВИ



Інструкція: наскільки виражені наведені нижче почуття в цьому обличчі.
Будь ласка, дайте відповідь по кожній шкалі.

Відсутність щастя	1	2	3	4	5	Величезне щастя
Відсутність страху	1	2	3	4	5	Сильний страх
Відсутність здивування	1	2	3	4	5	Крайній ступінь здивування
Відсутність відрази	1	2	3	4	5	Повна відраза
Відсутність хвилювання	1	2	3	4	5	Сильне хвилювання





5. Техніки розвитку емоційного інтелекту

ВПРАВИ

Практика уважності (Mindfulness) – це активний процес відмічання нових речей (професор психології Гарвардського університету Елен Лангер)

Основна ідея практики уважності за Лангер полягає в тому, щоб бути уважними до деталей та відкритими до нових інтерпретацій. Це означає активне уникнення передбачуваності та стереотипних уявлень, а також відкритість до нових можливостей та перегляду ситуацій.

Основні принципи практики уважності за Лангер включають:

- Усвідомлення унікальності: уважно спостерігати деталі та особливості поточного моменту без попередніх уявлень або стереотипів.
- Підвищення усвідомленості: бути уважними до свого середовища та власних відчуттів, емоцій та думок у кожний конкретний момент.
- Фокус на можливостях: бачити ситуації як потенційно відкриті для різних інтерпретацій та можливих варіантів дій.
- Розвиток гнучкості: бути готовим до змін у сприйнятті та реагуванні на змінні обставини.
- Прийняття невизначеності: бачити невизначеність як щось нормальне та навіть стимулююче, що може привести до нових можливостей та розвитку.

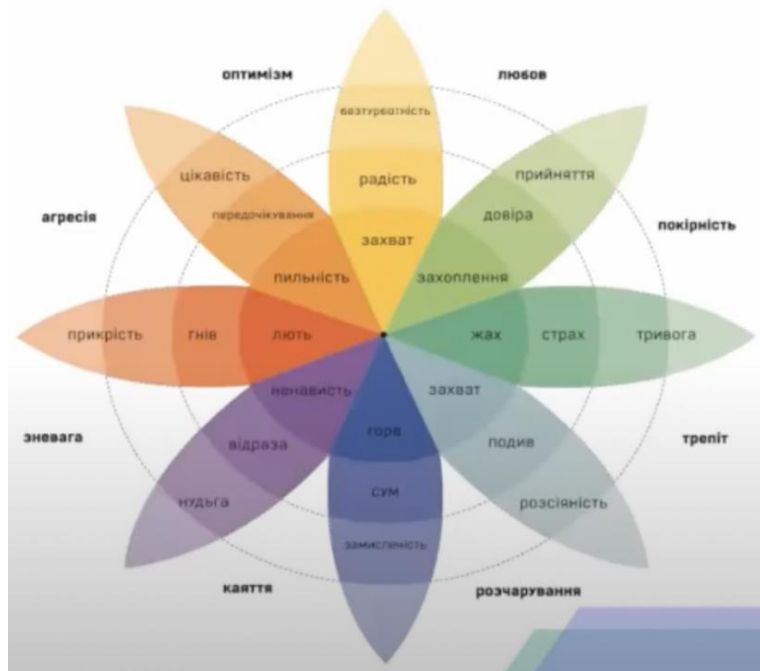
Практика уважності за Лангер сприяє розвитку гнучкості мислення, покращує здатність бачити ситуації з різних кутів та сприяє загальному самовдосконаленню.



5. Техніки розвитку емоційного інтелекту



ВПРАВИ



Колесо емоцій (Роберт Плутчік)

Американський психолог визначив вісім основних емоцій: гнів, страх, сум, радість, відраза, подив, очікування, довіра. В основі його концепції – розуміння емоцій як еволюційних механізмів, які мають забезпечити кращу адаптацію до зовнішніх умов і ефективне виживання. Роберт Плутчік зобразив емоції у формі кола з вісьмома овалами.

Ця схема дає можливість проаналізувати свої почуття, зрозуміти їх і скоригувати.





Дякую за увагу!

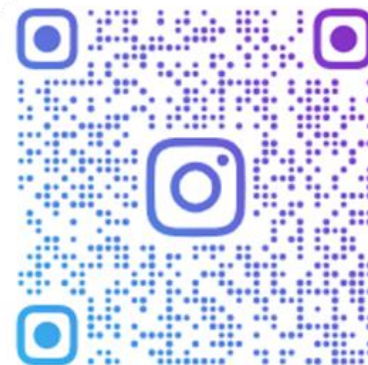
Долучайтесь до соціальних мереж проекту:



[humeu.project](https://www.instagram.com/humeu.project)



www.facebook.com/groups/humeu



HUMEU.PROJECT