

Azərbaycan Respublikası Vergilər Nazirliyinin

Tədris Mərkəzi

“Konfliktlər və onların aradan qaldırılması” mövzusu üzrə

TƏLİM MATERIALI

Dinləyicilər	Orta və kiçik menecerlər (mütəxəssislər)
Təhsilalma forması	əyani;
Tədris müddəti	2 saat;
Müəllif	Mirzəyev Anar, müəllim;

Tədrisin məqsədi – vergi orqanlarında çalışan əməkdaşlarında öz fəaliyyətləri zamanı münaqişəli vəziyyətlərin idarəedilməsi vərdişlərin formalaşdırılması, bu sahədə mövcud olan nəzəri və praktiki biliklərin onlara çatdırılması.

Şamaxı – 2017

Mövzunun mündəricatı

1. Münaqişənin mahiyyəti.....	3
2. Münaqişənin modelləri.....	5
3. Müəssisə daxili münaqişələrin növləri.....	7
4. Müəssisə daxili münaqişələrin səbəbləri.....	10
5. Münaqişələrin aradan qaldırılması yolları.....	14
6. Münaqişənin idarə edilməsinin başlıca istiqamətləri.....	18
7. Nəzarət sualları.....	22
8. Müstəqil öyrənmək üçün tapşırıqlar.....	22
9. Ədəbiyyat.....	22

1. Münaqişələrin mahiyyəti və modeli

Münaqişə dedikdə əks mövqelərin və ya bir araya gəlinməsi mümkün olmayan qüvvələrin toqquşması başa düşülür. Daha geniş mənada münaqişə birgə əmək fəaliyyəti zamanı insanlar, kollektivlər arasında bir-birlərini başa düşməmək və mənafe müxtəlifliyi və ya iki və daha çox tərəflər arasında razılığın olmaması nəticəsində meydana çıxan vəziyyətdir.

Münaqişə - insanların mövcudluğu faktıdır. Bir çoxları bəşəriyyət tarixini münaqişələrin və mübarizələrin tarixi kimi qəbul edir. Real həyatda münaqişəli vəziyyətlərə biznesdə daha çox təsadüf edilir. Münaqişələr həm ayrı-ayrı müəssisələr, firmalar, şirkətlər və s. arasında, həm də onların daxilində ayrı-ayrı insanlar və qruplar arasında baş verir. Müəssisə, firma və s. daxilində baş verən münaqişələrə təşkilati münaqişələr deyilir və onlara əsasən disputlar, əks mövqelər, ziddiyyətlər, qarşıdurmalar və s. aid edilir.

Təşkilati münaqişələr bir çox formada təzahür edə bilirlər. Təzahür etmə formasından asılı olmayaraq münaqişələrin baş vermə səbəbləri təhlil edilməli, bu səbəblər başa düşülməli və onların tezliklə həll edilməsi üçün əməli tədbirlər görülməlidir. Bir çox qabaqcıl firmalar hətta əməkdaşlarla (işçilərlə) əlaqə üzrə menecer vəzifəsini də öz ştat cədvəllərinə daxil edirlər.

Müəssisə, idarı, təşkilat, firma və s. daxilində baş verən münaqişəli situasiyalar vaxtında aşkar edilib aradan qaldırılmasa onlar struktur bölmələri, mikro və ya makrokollektivlər arasında qarşıdurmaya, əməkdaşlığın zəifləməsinə, bəzi hallarda pozulmasına gətirib çıxara bilər. Bu cür vəziyyətin uzun müddət davam etməsi nəticədə kollektivin deqradasiyasına, təşkilatın dağılmasına gətirib çıxara bilər.

Bir çoxları münaqişəni təcavüzlə, mübahisə, düşmənçilik, müharibə və s. ilə eyniləşdirir və hesab edirlər ki, mümkün qədər münaqişələrdən qaçmaq, əgər bu mümkün olmasa onları tezliklə həll etmək lazımdır.

Ancaq qeyd etmək lazımdır ki, münaqişələr problemlərlə yanaşı bəzi hallarda xeyirdə gətirə bilər. Buna görə də bəzən firmaların menecerləri təşkilatı "hərəkətə gətirmək" məqsədi ilə süni surətdə münaqişəli situasiyalar yaradırlar. Ümumiyyətlə belə hesab edirlər ki, firmalarda, təşkilatlarda və ya kollektiv arasında münaqişə yoxdursa demək arada heç də hər şey qaydasında deyil. Real həyatda münaqişə olmayan müəssisə, idarə, təşkilat, firma və s. yoxdur. Əsas məsələ ondadır ki, münaqişələr dağıdıcı olmasın. Əgər insanlar qarşıdurmadan, münaqişələrdən çəkinirlərsə deməli firmada heç də hər şey qaydasında deyil. Buna görə də əməkdaşlarla əlaqə üzrə menecerin əsas vəzifəsi həll edilməsi çətin olmayan, qarşıdurmaya gətirib çıxarmayan münaqişələrin meydana çıxmasına şərait yaratmaqdan və sonradan onları həll etməkdən ibarətdir. Münaqişələrin olması təşkilat, firma və s. üçün müsbət hal sayılır. Münaqişələrdən firmanın, təşkilatın, kollektivin və onun üzvlərinin müsbət səmərə götürmələri üçün açıq, qarşıdurmaya səbəb

olmayacaq münaqişələrin yaradılması məqsədəuyğundur. Bu cür münaqişələrin olması ona görə məqsədəuyğundur ki, onlar problemlərin həlli üçün müxtəlif nöqteyi-nəzərlərin meydana çıxmasına, əlavə məlumatların əldə edilməsinə, problemlərin həlli üçün daha çox alternativlərin aşkarlanmasına şərait yaradır.

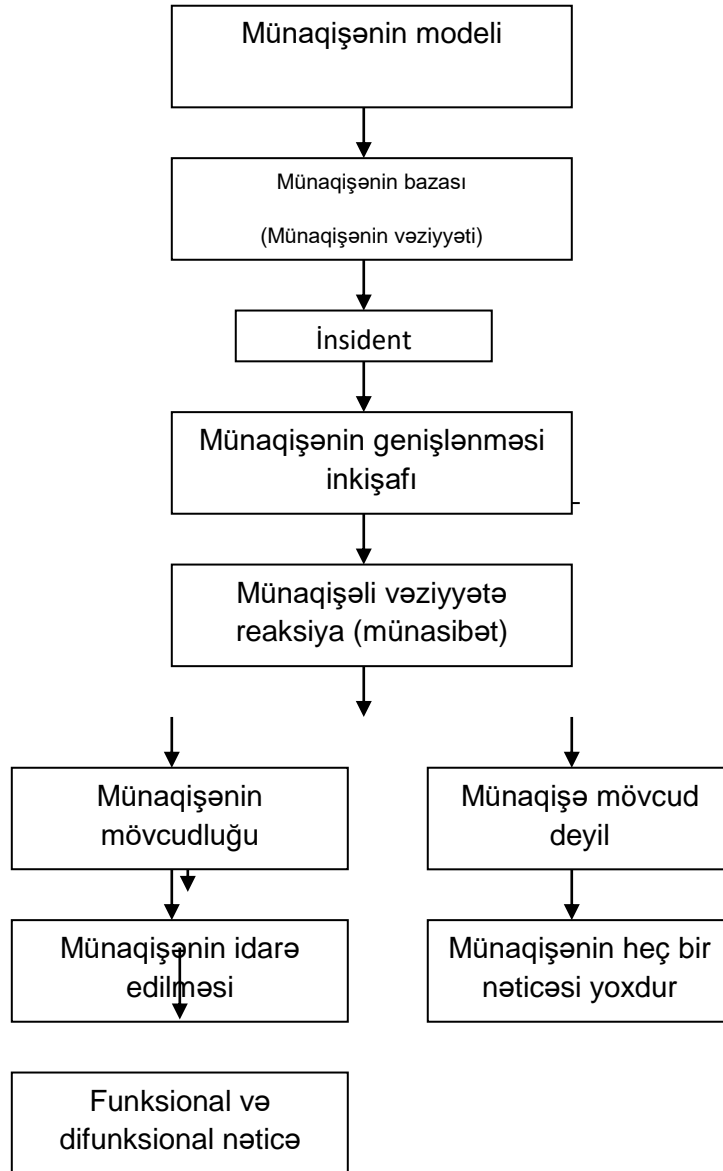
Eyni zamanda nəzərdən qaçıрмаq olmaz ki, bəzi hallarda, xüsusən şəxsiyyətlərarası münaqişələr dağıdıcı xarakter daşıyır. Buna görə də əməkdaşlarla əlaqələr üzrə menecer yadda saxlamalıdır ki, birgə əmək fəaliyyəti ilə məşğul olan insanlar peşə, ixtisas hazırlığı səviyyəsinə, həyat təcrübəsinə, şəxsi xasiyyətlərinə, temperamentlərinə, həyata baxışlarına, dünya görüşlərinə və s. görə bir-birindən köklü surətdə fərqlənirlər. Bu fərqlər ayrı-ayrı şəxslər və ümumiyyətlə təşkilat, firma üçün əhəmiyyəti olan məsələlərdə fikir ayrılığına səbəb olur, bu işə öz növbəsində münaqişələrə, qarşıdurmaya, bəzən emosionallığa gətirib çıxarır, həlli çətin olan problemlər doğurur. Bəzi hallarda fikirlərin və mövqələrin toqquşması elə həddə çatır ki, işin marağı arxa plana keçir, münaqişəyə cəlb edilən tərəflərin əsas məqsədi mübarizəyə yönəlir ki, bu da sonda müəssisənin, təşkilatın və s. inkişafına mənfi təsir göstərir.

İstənilən münaqişənin əsasında ya bu və ya digər məsələnin həllinə fərqli yanaşma, ya mövcud vəziyyətdə məqsədə çatmaq yolları və üsulları barədə müxtəlif mövqələr, ya müxtəlif məqsədlər, mənafeələr, arzular və s. durur. Beləliklə münaqişəli vəziyyətlər hökmən münaqişənin obyektinin və subyektinin (və ya obyektlərinin və subyektlərinin) olmasını tələb edir. Münaqişənin obyektini və subyektini onun bazasını təşkil edir.

Münaqişənin baş verməsi üçün onun bazası və həmin bazanı hərəkətə gətirə biləcək insident olmamalıdır. İnsident tərəflərdən biri digərinin mənafeyinə toxunan hərəkət etdikdə meydana çıxır. İnsident həm münaqişə obyektinin təşəbbüsü ilə, həm də onun arzu və istəklərindən asılı olmayaraq təsadüfən və ya obyektiv proseslərin nəticəsində baş verə bilər.

Eyni ilə münaqişə oponentlərin təşəbbüsü ilə və ya onlardan asılı olmayaraq, obyektiv proseslər nəticəsində meydana çıxmaqla da baş verə bilər. Bundan başqa münaqişəli vəziyyətlər "irsən" yeni oponentlərə də keçə bilər. Onlar oponentlər tərəfindən hansısa məqsədə çatmaq üçün qəsdən törədilə bilər. Bəzən münaqişələrin oponentlər tərəfindən bu cür qəsdən törədilməsi nəticəsində onların özləri də zərər çəkirlər.

Bəzən münaqişənin genişlənməsi, yeni münaqişəli vəziyyətlərin meydana çıxması halları baş verir. Bəzən işə münaqişəli vəziyyətin aradan qaldırılması, onun həll edilməsi üçün əlverişli şərait yaranır (və ya yaradılır). Buna görə də münaqişənin genişlənməsi imkanları nəzərdən keçirilməli və onun baş verməsi üçün (əgər təşkilatın mənafeyinə uyğundursa) lazımi tədbirlər görülməlidir.



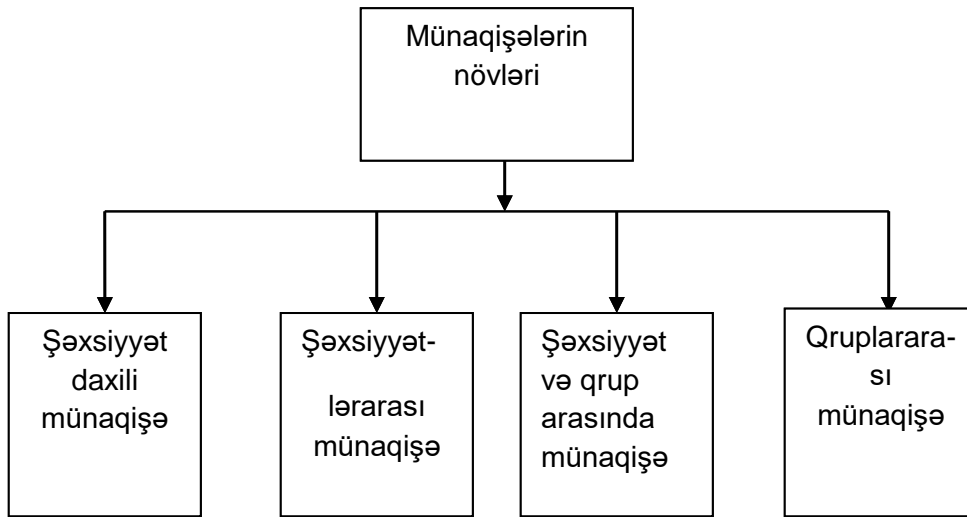
Əgər müəssisələr, firmalar, şirkətlər və s. arasında, yaxud ayrı-ayrı şəxslər, kollektivlər, qurumlar arasında münaqişələr mövcud deyilsə onda münaqişələrin nəticəsindən söhbət gedə bilməz. Yox əgər münaqişələr mövcuddursa onların nəticələri xeyli dərəcədə münaqişələrə münasibətdən, onlara qarşı reaksiyadan asılıdır. Əgər münaqişə mövcuddursa ona adekvat münasibət göstərilməli, münaqişənin mövcudluğu qəbul edilməli və onun idarə edilməsi üçün tədbirlər görülməlidir. Münaqişələr həm təşkilatın, firmanın, kollektivlərin və s. mənafeələrinə uyğun ola bilər (funksional münaqişələr) – bu halda onların mövcudluğuna, inkişafına şərait yaratmaq

lazımdır, həm də onların mənafeyinə zidd ola bilər (difunksional münaqişələr) – bu halda iş münaqişələrin tezliklə aradan qaldırılması üçün tədbirlər görülməlidir. Münaqişələrin nəticələri onların idarə edilməsi səviyyəsindən asılıdır. Buna görə də münaqişələrin mahiyyəti ilə yanaşı onların növləri və səbəbləri də nəzərə alınmalıdır.

2. Müəssisədaxili münaqişələrin növləri və onların

meydana çıxmasına təsir edən amillər.

Müəssisə kollektivində baş verən münaqişələrin bir neçə növləri vardır.



Şəxsiyyətdaxili münaqişə o zaman meydana çıxır ki, eyni şəxsə müxtəlif tələblər irəli sürülür. Məsələn, rəhbər öz işçisinə onun səlahiyyətlərinə aid olmayan tapşırığı verir, sonra işə onu tənbeh edir ki, öz vəzifəsini layiqincə yerinə yetirmir. Şəxsiyyətdaxili münaqişə o zamanda meydana çıxır ki, istehsalın (işin, xidmətin və s.) tələbatı şəxsi tələbatla və keyfiyyətlərə uyğun gəlməsin. Məsələn, işçi öz məzuniyyətindən yay aylarında istifadə edilməsini planlaşdırır, ancaq müdriyyət müəssisənin mənafeyindən çıxış edərək işçinin məzuniyyətə payızda getməsinə icazə verir.

Şəxsiyyətdaxili münaqişə həm də istər işlə həddən artıq yüklənmə və ya kifayət qədər yüklənməmə nəticəsində də meydana çıxır.

Ən çox yayılan münaqişə növü şəxsiyyətlərarası münaqişə növüdür. Çox vaxt bu münaqişələr maliyyə, işçi qüvvəsi, mal – material və s. məhdud olduqda meydana çıxır. Bu zaman ayrı-ayrı rəhbər işçilər yuxarı vəzifəli rəhbərdən resursların məhz ona verilməsi uğrunda mübarizə aparır.

Şəxsiyyətlərarası münaqişələr həmçinin müxtəlif xasiyyətli, temperamentli, məqsədləri, mənafeləri uyğun gəlməyən, bir-bir ilə yola getməyən insanlar arasında da baş verə bilər.

Şəxsiyyət və qrup arasında münaqişə o zaman meydana çıxır ki, ayrı-ayrı şəxslər (və ya şəxs) qrupun mövqeyinə uyğun gəlməyən və ya ona zidd mövqə tuturlar. Məlumdur ki, istehsal prosesi zamanı qruplar fəaliyyət, hasilat, birgəyaşayış və s. normaları müəyyən edirlər. Bəzən elə hallar olur ki, proseslərin nəticələrindən kollektivin, qrupun gözlədiyi ilə, ayrı-ayrı şəxslərin gözlədikləri istəklər, nəticələt üst-üstə düşmür və bu da şəxsiyyətlə qrup arasında münaqişənin yaranmasına səbəb olur.

İstənilən idarə, təşkilat, şirkət, firma və s. daxilində çoxsaylı formal və qeyri-formal qruplar mövcuddur. Hətta ən yaxşı idarə, təşkilat və s. daxilində həmin formal və qeyri-formal qruplar arasında münaqişələr meydana çıxır bilər. Qruplar arası münaqişələr, münaqişələr içərisində (xüsusən də əgər bu münaqişələr difunksionaldırsa) ən arzuolunmazdır. Buna görə də bu cür münaqişələrin tezliklə aradan qaldırılması təşkilatın mənafeyinə uyğundur. Əlbəttə təşkilatın mənafeyinə xidmət edən qruplar arası münaqişənin yaradılması və nəzarətdə saxlanması da məqsədəuyğundur.

Meydana çıxma dərəcəsinə görə münaqişələr iki növə ayrılır: gizli və açıq. Gizli münaqişələr əsasən iki nəfər arasında baş verir: onlar müəyyən həddə qədər öz aralarında münaqişə olduğunu biruzə vermirlər. Onlardan biri artıq bu

münaqişəni gizlədə bilməyəndə münaqişə açıq şəkil alır.

Qeyd edilənlərdən əlavə təsadüf, təbii, xroniki və qəsdən törədilən münaqişələri də fərqləndirmək lazımdır. Bəzən intriqa da münaqişə növü kimi nəzərdən keçirilir. İntiriqa dedikdə təşəbbüskarın təhriki ilə, onun xeyrinə olaraq, kollektivin və ya ayrı-ayrı şəxslərin öz mənafeələrinə zidd hərəkətlərəsövq edilməsi başa düşülür. İntriqalar, bir qayda olaraq diqqətlə hazırlanır və planlaşdırılır, öz süjet xəttinə malik olur.

Münaqişələrin müvəffəqiyyətlə aradan qaldırılması üçün onların növlərini, baş verməsinə təsir edən amilləri müəyyən etməklə yanaşı, onların meydana çıxma səbəbləri də müəyyən edilib araşdırılmalı, təhlil edilməlidir.

3. Müəssisədaxili münaqişələrin baş vermə səbəbləri.

Baş verən hər bir münaqişənin öz meydana çıxma səbəbi (və ya səbəbləri) olur.

1. Qrupların və şəxslərin məqsədlərinin düzgün müəyyən edilməməsi və müxtəlifliyi. Münaqişələrin baş verməməsi üçün hər bir işçinin, hər bir kollektivin və qrupun tapşırığı, məqsədi, vəzifələri dəqiq müəyyən edilməli, onlar şifahi və ya yazılı şəkildə icraçılara çatdırılmalıdır. İstehsal və idarəetmə prosesində xətti və funksional rəhbərlər arasında təchizatın ritmikliyinin pozulması, əmtəə ilə təchizatın yaratmaz təşkili, əmək intizamının zəifliyi, çatışmamazlıqların aradan qaldırılması yolları, metodları və s. ətrafında münaqişələr tez-tez baş verir.

2. İdarəetmə və istehsal strukturunun köhnəlməsi, işçilərin hüquq və vəzifələrinin dəqiq müəyyən edilməsi. Bunun nəticəsində icraçıların ikili, üçlü və s. təcəbilyi baş verir. Təbii ki, bir neçə rəhbərin göstərişlərinin yerinə yetirilməsinə qüvvə və vaxt qatışılır. Bu isə ona gətirib çıxarır ki, işçi:

a) ona verilən əmrləri özü istədiyi kimi qruplaşdırır, növbələyir və onları öz istədiyi kimi icra edir;

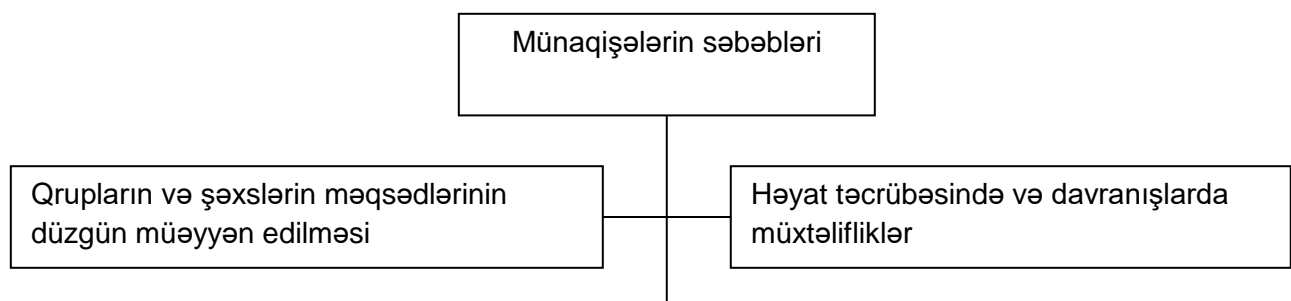
b) öz rəhbərindən bu cür göstərişlərin verilməsinin qarşısının alınmasını tələb edir;

c) bütün göstərişlərin eyni zamanda icra edilməsinə səy göstərir;

İstənilən halda münaqişənin baş verməsi qaçılmazdır. Baş verə biləcək münaqişələrin qarşısının alınması üçün əməyin bölgüsünün və kooperasiyasının səmərəli təşkil edilməsi, ciddi normativlərin müəyyənləşdirilməsi, səlahiyyətlərin və onların ötürülməsinin dəqiq müəyyənləşdirilməsi həyata keçirilməlidir.

3. Ehtiyatların məhdud olması. Hətta ən iri müəssisə, idarə və təşkilatlarda da ehtiyatların həcmi qeyri-məhdud deyildir. Müəssisə qarşısında duran problemlərin, vəzifələrin səmərəli həll edilməsi, daha az səflə daha çox mənfəət əldə edilməsi məqsədilə rəhbərlik mövcud olan maliyyə, material, xammal, işçi qüvvəsi və s. ehtiyatların ayrı-ayrı qruplar arasında bölünməsi haqqında qərar qəbul edir. Qrupların, bölmələrin hər hansı birinə daha artıq vəsait, material və s.

verilməsi o birilərinin etirazına, narazılığına səbəb olur ki, bu da münaqişələrin baş verməsinə gətirib çıxarır. 4. Kollektiv üzvlərinə müxtəlif yanaşma və müxtəlif yanaşma. Kollektivin hər hansı bir üzvünə digərləri qarşısında əsassız ittihamlar irəli sürmək, işçilərdən hər hansı birini (və ya bir neçəsini) heç bir əsas olmadan müsbət və ya mənfəət mənadında fərqləndirmək kollektivdə qısqanclıq yaradır, "inanılmış adamların", "sevimlilərin" peyda olmasına gətirib çıxarır ki, bu da kollektivdə münaqişənin baş verməsinə səbəb olur.



5. Əmək fəaliyyəti növü ilə funksiyası arasında ziddiyyət. Bəzi hallarda rəhbərlik mütəmadi olaraq işçilərə onların bilavasitə funksiyalarına aid olmayan işlərin yerinə yetirilməsi haqqında göstərişlər verirlər. Bu hal, xüsusilə rəhbərliyin idarəetmə bürokratik, inzibati-amirlik metodlarına üstünlük verdiyi hallarda, münaqişələr səbəb olur.

6. Həyat təcrübəsində və davranışında müxtəlifliklər. Kollektiv arasında bəzən başqalarına qarşı təcavüzkar, düşmənçilik münasibətləri bəsləyənlərə, hər sözə görə mübahisə aparmağa girişənlərə təsadüf edilir. Bu cür adamlar daim öz ətraflarında münaqişəli situasiyalar yaradırlar. Həyat təcrübələrindəki müxtəlifliklər, yaş, təhsil, dünyagörüşü, iş stajı, sosial – iqtisadi vəziyyət arasındakı fərqlər kollektiv arasında qarşılıqlı anlaşma imkanını və beləliklə də əməkdaşlıq səviyyəsini azaldır.

7. İnkişaf perspektivlərinin qeyri-müəyyənliyi. Əgər hər hansı bir işçi öz qarşısında inkişaf perspektivi görmürsə və ya ona şübhə edirsə, onda o, həvəssiz işləyir, əmək prosesi isə cansıxıcı, ağır, sonsuz, üzüntülü görünür. Bu cür vəziyyətlərdə münaqişələr qaçılmazdır.

8. Qeyri – münasib iş şəraiti. İş yerində daim səs – küyün, isti və ya soyuğun, natəmizliyin və s. mövcudluğu, iş yerinin qeyri – səmərəli təşkilatı işçi üçün əlavə problemlər, rahatsızlıq yaradır ki, bu da münaqişələrin baş verməsi üçün münasib şərait törədir.

9. Rəhbər tərəfindən kifayət qədər rəğbət və diqqət göstərilməməsi. İşçilərin əməyi düzgün qiymətləndirilmədiyi, onların ehtiyaclarına məhəl qoyulmadığı, işçilər tərəfindən rəhbərin haqqı tənqidinə barışmaz münasibətlər bəsləndiyi hallarda həm kollektiv üzvləri arasında, həm də rəhbərliklə kollektiv arasında münaqişəli situasiyalar yarana bilər.

10. Psixoloji fenomen. Bəzən elə adamlara rast gəlinir ki, onlarda başqalarına qarşı həsəd, paxıllıq hissləri baş qaldırır, özləri istədiklərinə nail ola bilmədikdə talelərindən kəsirlər və söyləyirlər ki, nə üçün başqalarının hər bir işi düz gətirdiyi halda onun heç bir işi alınmır və ya çox çətinliklə başa gəlir. Bu cür psixoloji durum kollektiv üzvləri arasında münaqişələrə səbəb olur.

11. Peşəkarlıq səviyyəsinin aşağı olması. Bu halda münaqişənin əsas səbəbi icraçının peşə hazırlığı səviyyəsinin aşağı olması ilə bağlı olur. Belə olduğu halda bir söra işlərin yerinə yetirilməsi ona etibar edilir. Nəticədə işçilərdən biri həddən artıq “yüksəlidiyi” halda, digəri boş dayanır ki, bu da ayrı-ayrı işçilər arasında münaqişə yaranmasına gətirib çıxarır.

Münaqişələrin yaranma səbəbləri nəzərdən keçirilərkən unutmamaq olmur ki, bəzən onların baş verməsi rəhbərliyin hərəkətləri ilə bağlı olur. Bir çox arzuolunmaz münaqişələr rəhbərin şəxsiyyəti və hərəkəti ilə bağlı olur. Xüsusən də rəhbər mübahisələr həddən artıq aludə olduqda, hər xırda məsələləri şişirtəndə, haqlı – haqsız işçiləri tənbeh etdikdə, onların şəxsiyyətini təhqir etdikdə, öz simpatiyasına və antipatiyasını açıq biruzə verdikdə, kinli olduqda kollektivdə tez-tez münaqişə yaranır.

Rəhbərin prinsipsizliyi, təkbaşına rəhbərlik prinsipini düzgün qavramaması, işçilərlə təmasda olarkən kobudluq etməsi, qaba cavablar verməsi də münaqişələrə səbəb olur.

Bir sıra rəhbər işçilər qanunlardan, normativ aktlardan, sərəncamlardan yan keçmə üsullarını mənimsəyərək hər şeyi öz istədikləri kimi idarə etməyə səy göstərir. Özünə qarşı tələbkarlıq göstərməyərək bu tip rəhbərlər hər zaman öz şəxsi mənafeələrini əsas tutur və öz ətraflarında özbaşınalıq atmosferi yaradırlar ki, bu da münaqişələrin baş verməsi üçün münbit şərait yaradır.

Çətin, gərgin hallarda, qeyri – standart vəziyyətlərdə, qabaqcadan gözlənilməyən hallar baş verdikdə rəhbər vəziyyəti deşgün qiymətləndirə, hımin vəziyyətlərdən çıxış yollarını müəyyən edə bilmədikdə, həmçinin başqalarının düşüncə tərzini, fikirlərini nəzərə almadıqda da münaqişələrin baş verməsi qaçılmazdır.

Münaqişələrin növlərinin, onların baş verməsinə gətirib çıxara biləcək vəziyyətlərin və səbəblərin dairəsinin müəyyənləşdirilməsi, difunksional münaqişələrin baş verməsi üçün profilaktik tədbirlər sisteminin işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi üçün əlverişli zəmin yaradır.

4. Münaqişələrin aradan qaldırılmasınının şəxsi və istehsaldaxili münasibətlərə təsiri.

İstər şəxsi, istərsə də istehsalın maraqları nöqtəyi - nəzərindən müəssisədaxili münaqişələrin meydana çıxması arzu edilməzdir (yuxarıda qeyd edildiyi kimi planlaşdırılan və idarə olunan münaqişələr istisna təşkil edir).

Hər bir işçi bir şəxs kimi istehsalatda ətrafında baş verənlərə həm peşə-ixtisas nöqtəyindən, həm də şəxsi tələbatının ödənilməsi nöqtəyindən yanaşır. Ətraf mühitdə (işlədiyi idarədə, təşkilatda və s.) baş verənlər şəxsin tələbatlarına uyğun gəlirsə o, buna səmərəli reaksiya verir, nəticədə minimum stress vəziyyəti yaranır və bu da nə şəxsiyyətə, nə də təşkilata heç bir ziyan vurmur. Əksinə, əgər müəssisədaxili (ətraf mühitdəki) vəziyyət şəxsiyyət tələbatlarını ödəmirsə münaqişə vəziyyəti yaranır və fərd stress vəziyyətinə düşür, o psixoloji və fizioloji gərginliyə məruz qalır.

Əgər şəxsiyyət kritik stress vəziyyətinə düşərsə onda o, vəziyyətə kəskin reaksiya verir, hətta o həddə çatır ki, “ya döyüş, ya da qaçmaq”. “Qaçmaq” sindromu o vaxt biruzə verir ki, insan təhlükəli hesab etdiyi vəziyyətdən uzaqlaşmaq istəyir. “Döyüşmək” sindromu nə olursa-olsun, yeni, dəyişək şəraitə uyğunlaşmaq istəyindən irəli gəlir.

Kollektivin rəhbəri stress doğura biləcək münaqişəli vəziyyətin mövcudluğunu aşkar edən kimi onun meydana çıxma səbəblərinin aradan qaldırılması uğrunda mübarizə aparmalıdır, çalışmalıdır ki, stress kritik həddə çatmasın. Buna görə də stresin əlamətlərini müəyyənləşdirmək lazımdır.

Stresin baş verəcəyini nümayiş etdirən əlamətlər müxtəlifdir. Təcrübə göstərir ki, stresin baş verəcəyini göstərən əlamətlər arasında aşağıdakılara daha çox təsadüf edilir:

- əsəbilik və gərginlik;
- xroniki narahatlıq;
- İstirahət etməyi bacarmamaq (və ya istirahəti düzgün təşkil etməmək);
- Yuxusuzluq;
- Qeyri-münasib iş şəraiti;
- Nəyinsə, hansı işinsə öhdəsindən gələ bilməyəcəyi hissi;
- Emosional qeyri-stabillik;
- Sağlamlıqla bağlı problemlər;
- erköynlük və tez incimə.

Rəhbər stresin baş verməsinə təkan verən əlamətlər dairəsini mənimsəməli və çalışmalıdır ki, bu tipli əlamətlərin baş verməməsi üçün müəssisədaxili bütün imkanlardan maksimum istifadə edilsin. Əlbəttə, hər bir şəxs ətraf mühitdə baş verən hadisələrə özünəməxsus tərzdə yanaşır və həmin hadisələrə özünəməxsus reaksiya verir – bu cür reaksiyaların qarşısının tam həcmdə alınması rəhbərin imkanı xaricindədir. Ancaq baş verən münaqişələrin stress vəziyyətinə çatmaması üçün hər halda rəhbərin kifayət qədər imkanı vardır, ələlxüsus o halda ki, münaqişələr istehsaldaxili problemlərdən irəli gəlmiş olsun.

İstər istehsaldaxili, istərsə də istehsaldan kənar səbəblərdən baş verən münaqişələr, xüsusilə də stress vəziyyəti, nəinki şəxsiyyətə, həm də istehsala külli miqdarda ziyan vurur. Hələ 20-ci illərdə akademik S.Strumulin müəyyən etmişdir ki, insanın psixoloji vəziyyəti əmək məhsuldarlığının səviyyəsinə bu və ya digər istiqamətdə 20%-ə qədər təsir göstərir. Buna görə də hər bir müəssisədə münaqişə törədə biləcək səbəblərin vaxtında aşkara çıxarılıb aradan qaldırılmasına xüsusi fikir verilməlidir. Bu məqsədlə münaqişələrin meydana çıxmasına təkan verən səbəblərin və onların həll edilməsi metodlarının öyrənilməsi və tətbiq edilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

5. Münaqişələrin həll edilməsi üçün istifadə edilən metodların qiymətləndirilməsi.

Mütəxəssislər tərəfindən münaqişələrin profilaktikası, onların qarşısının alınması və “ağrısız” həll edilməsi metodları işlənib hazırlanmış və daim təkmilləşdirilməkdədir. İdeal hal kimi belə hesab edirlər ki, idarəetmə ilə məşğul olanlar münaqişələri aradan qaldırmaqdan sonra onları idarə etməyə və münaqişələrdən səmərəli istifadə etməyə cəhd göstərməlidirlər.

Münaqişəni həll edilməsinin ilkin mərhələsində rəhbər onun baş vermə mənbələrini, səbəblərini araşdırmalıdır. Rəhbər müəyyən etməlidir ki, münaqişənin əsasında ehtiyatların bölüşdürülməsi ətrafında mübahisə, hər hansı problemin düzgün başa düşülməməsi, məsələlərin həllinə müxtəlif yanaşma durur, işçilərin bir-birinə neqativ münasibəti, psixoloji qarşıdurmadır. Rəhbər münaqişənin səbəblərini aydınlaşdırdıqdan sonra münaqişəyə cəlb olunanların sayının məhdudlaşdırılmasına çalışmalıdır. Münaqişədə iştirak edənlərin sayı az olduqda onun həll edilməsi nisbətən asanlaşır.

Münaqişənin yaranma səbəblərinin
araşdırılması

Münaqişə iştirakçılarının sayının
məhdudlaşdırılması

Münaqişənin təhlili

Münaqişənin həll edilməsi

Əgər münaqişənin baş vermə səbəblərinin təhlili zamanı rəhbər baş verən prosesləri lazımınca qiymətləndirə bilmirsə, onda bu sahə üzrə mütəxəssislərə müraciət etməlidir. Çox vaxt baş verən hadisələrin səbəbləri, təbiəti haqqında mütəxəssis rəyi, rəhbərin rəyindən daha obyektiv olur. Bu onunla bağlıdır ki, münaqişədə iştirak edən tərəflər elə hesab edə bilirlər ki, rəhbər mübahisəni həll edərkən tərəflərdən birini müdafiə edər və məsələlərə obyektiv yanaşmaz. Əgər tərəflərdən biri doğrudan da bu qənaətə gəlsə onda münaqişə nəinki həll edilə bilməz, əksinə daha da şiddətlənər, çünki özünü məğlub hesab edən tərəfə nəinki opponentinə qarşı, eləcə də rəhbərinə qarşı mübarizə aparacaqdır.

Münaqişələrə üç cür yanaşma mövcuddur:

1) Bir sıra rəhbərlər hesab edirlər ki, münaqişələrə yol vermək olmaz, onlara yalnız müəssisədə ziyan gətirir. Buna görə də münaqişələr mümkün qədər yol verilməməlidir və əgər onlar baş verərsə rəhbərin əsas vəzifəsi münaqişələrin tezliklə aradan qaldırılmasından ibarətdir;

2) İkinci qrup rəhbərlərin fikrincə münaqişələr arzu edilməzdir, ancaq onlar qaçılmazdır. Rəhbər harda təzahür etməsindən asılı olmayaraq münaqişələri həll etməlidir;

3) Üçüncü qrup rəhbərlər hesab edirlər ki, münaqişələr nəinki qaçılmazdır, onlar lazımdır və potensial xeyirlidir. Məsələn, əgər münaqişə əmək prosesinin daha yaxşı təşkili ətrafında baş veribse bunun yalnız xeyri var. Bu qrup rəhbərlərin fikrincə təşkilat nə qədər inkişaf edib möhkəmlənsə də orda münaqişələr qaçılmazdır və bu normal haldır.

Münaqişələrə yanaşmadan asılı olaraq onların həll və ya idarə edilməsinə də müxtəlif yanaşmalar olacaqdır .

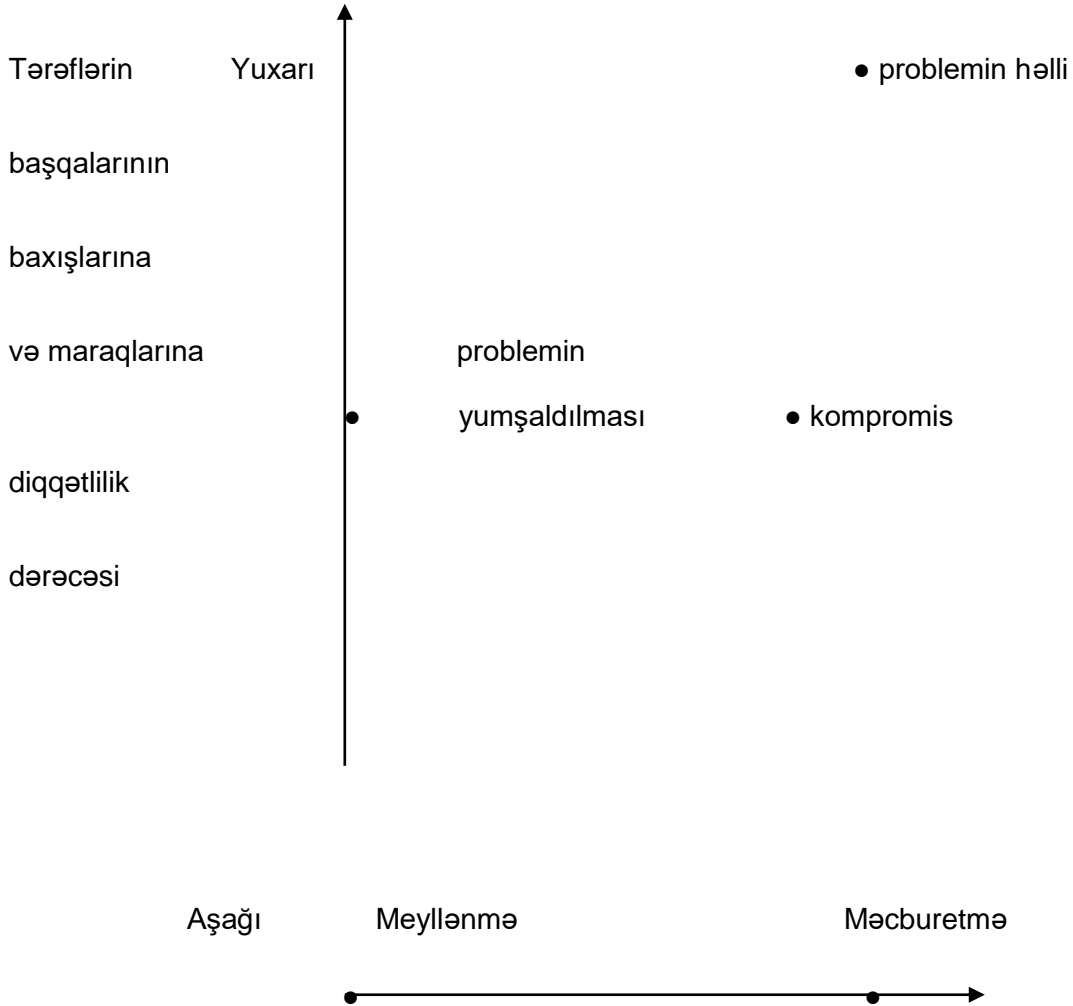
Rəhbər üçün ən çətini şəxsiyyətlərarası münaqişənin həll edilməsi yollarının tapılmasıdır. Bu nöqtəyi-nəzərdən rəhbərin fəaliyyəti üçün bir sıra hərəkət variantları mövcuddur ki, onlar vasitəsilə o, münaqişəni həll edə bilər.

Münaqişəni həll edərkən rəhbər biri-birindən asılı olmayan iki parametrlə qarşılaşa bilər:

1) İnadkarlıq, tələbkarlıq – bu  xsiyy tin  z maraqlarının reallaşdırılması,  z məqsədinə qatması uęrunda mübarizəni xarakterizə edir;

2) Kooperativ ilik – başqalarının da maraqlarının olduęunu etiraf etmək və onların maraqlarının təmin olunması  c n güzəştə getmək.

Bu iki parametrin müxtəlif dərəcədə əlaqələndirilməsi  xsiyy tl rarası münaqişənin həll edilməsi  c n aşıęıdakı beş variantdan istifadə edilməsini mümkün edir



 xsiyy tl rarası münaqişəni həll edərkən
rəhbərin hərəkət strategiyası

1. Münaqişənin həllindən yayınma, kənarlaşma (zəif inadkarlıq aşağı kooperativçiliklə müşayət olunur).

Bu strategiya seçilərkən rəhbər çalışır ki, yaranmış vəziyyətdən çıxarkən öz mövqeyindən əl çəkməsin, eyni zamanda da öz mövqeyində israr etməsin, diskusiyalar, mübahisələr zamanı öz mövqeyini açıqlamasın, mübahisələrə qoşulmasın, irəli sürülmüş iradları başqa səmtə və ya mövzuya yönəltsin. Bu strategiyanın seçilməsi həm də münaqişənin həll edilməsi üçün cavabdehliyin öz üzərinə götürülməsini, münaqişəyə ciddi yanaşmamağı, müxtəlif mövqələrin mövcudluğunun nəzərə alınmamasını, münaqişənin varlığının inkar edilməsini, onu lazımsız hesab etməyi də nəzərdə tutur. Əsas məsələ münaqişəyə səbəb ola biləcək vəziyyətə düşməməkdir.

2. Məcburetmə (qarşılıqlı mübarizə). Bu zaman yüksək inadkarlıq aşağı kooperativçiliklə müşayət olunur. Bu strategiyanın seçilməsi öz maraqları uğrunda açıq mübarizədə israr edilməsini, lazım olduqda hakimiyyət hüququndan istifadə edilməsini nəzərdə tutur. Qarşılıqlı mübarizə yaranmış vəziyyətin ya qələbə, ya da məğlubiyyət kimi qəbul edilməsini, qarşı tərəfin müqavimət göstərəcəyi təqdirdə barışmaq mövqə tutmasını, öz nöqtəyi-nəzərinin hansı vasitə ilə olursa-olsun qarşı tərəfə qəbul etdirilməsini özündə ehtiva edir.

3. Problemin yumşaldılması (güzəştə getmə) – zəif inadkarlıq yüksək kooperativçiliklə müşayət olunur. Bu hərəkət strategiyasının seçilməsi xoş münasibətlərin saxlanması, bərpa edilməsini, fikir ayrılığının aradan qaldırılması yolu ilə başqasının mənafeyinin nəzərə alınmasına, bu zaman lazım gələrsə öz mövqeyindən geri çəkilməsini, öz maraqlarından qismən imtina edilməsini nəzərdə tutur. Bu strategiya həmçinin başqalarının heysiyyətinə toxunmamağı, bütün arqumentlərin nəzərə alınmasına, digər tərəfin mənafeyinin başa düşülməsini də özündə ehtiva edir.

4. Kompromiss, əməkdaşlıq – yüksək inadkarlıq yüksək kooperativçiliklə müşayət olunur. Bu strategiyanın seçilməsi hər iki tərəfdən qəna edəcək qərarın qəbul edilməsi üçün açıq, hərtərəfli danışıqların aparılmasını, tərəflərin mövqələrinin dəqiq müəyyənləşdirilməsini, qarşılıqlı məqbul variantın seçilməsini nəzərdə tutur. Bu zaman bir tərəf qarşı tərəfin hər hansı bir güzəştinə müvafiq olaraq müəyyən güzəştə gedir, nəticədə hər iki tərəfi qəna edən mövqə müəyyənləşdirilir. Nəticədə heç bir tərəf nədəsə udmur, eləcə də heç nədə uduzmur.

Bir çox rəhbərlər hesab edirlər ki, hətta özünün doğru olduğuna qəti əmin olduqda belə açıq qarşıdurmadansa güzəştə getmək və ya geri çəkilmək daha məqbuldur. Ancaq bu halda söhbət işin müvəffəqiyyətinin asılı olduğu qərarların qəbul edilməsindən gedirsə geri çəkilmə və ya güzəşt idarəetmədə səhflərə və başqa itkilərə gətirib çıxara bilər.

İdarəetmə üzrə mütəxəssislərin fikrincə münaqişələrin həllində kompromis yolu ən məqbul yoldur. Əməkdaşlıq etməklə daha səmərəli, daimi, etibarlı nəticələrə nail olmaq mümkündür.

5. Problemin həlli. Bu strategiyanın seçilməsi fikir müxtəlifliyinin qəbul edilməsinə, münaqişənin səbəblərinin düzgün başa düşülməsi və onun həllinin optimal yolunun tapılması üçün qarşı tərəfin fikir və mülahizələrinin dinlənilməsinə əsaslanır. Bu strategiyaya üstünlük verənlər başqalarının hesabına öz istəklərinə nail olmağa çalışmır, münaqişənin həlli üçün ən əlverişli variantın tapılmasını məqbul hesab edirlər.

Mütəxəssislərin fikrincə bu strategiyaya üstünlük verərək aşağıdakılara əməl etmək məqsəduyğundur:

- 1) problemin məqsədin kateqoriyaları üzrə müəyyənləşdirilməsi;
- 2) problem müəyyən ediləndən sonra hər iki tərəf üçün məqbul ola biləcək qərarın müəyyənləşdirilməsi;
- 3) diqqətin qarşı tərəfin şəxsi keyfiyyətlərinə deyil, problemin həllinə yönəldilməsi;
- 4) qarşılıqlı inam atmosferinin yaradılması, informasiya mübadiləsinin genişləndirilməsi;
- 5) təmas, danışıqlar zamanı bir-birlərinə qarşı yaxşı münasibətin yaradılması, qarşı tərəfə ehtiram göstərilməsi, onun diqqətlə dinlənilməsi, nifrət və hədələrin minimuma endirilməsi.

Şəxsiyyətlərarası münaqişələr həll edilərkən qeyd edilən beş əsas variantdan başqa digər üsullardan da istifadə edilməsinə təsadüf edilir. Bu üsullara aşağıdakılar daxildir:

1) Əlaqələndirmə - əsas məqsədin və ümumi qərarın xeyrinə müəyyən hərəkətlərin, taktikanın razılaşdırılması. Bu cür əlaqələndirmə idarəetmənin müxtəlif səviyyələrindəki təşkilati vahidlər arasında (şaquli əlaqələndirmə); eyni səviyyədəki təşkilati vahidlər arasında (üfüqi əlaqələndirmə) və qarışıq formada aparıla bilər. Əgər əlaqələndirmə baş tutarsa münaqişə daha az vaxt və enerji sərf edilməklə həll edilə bilər.

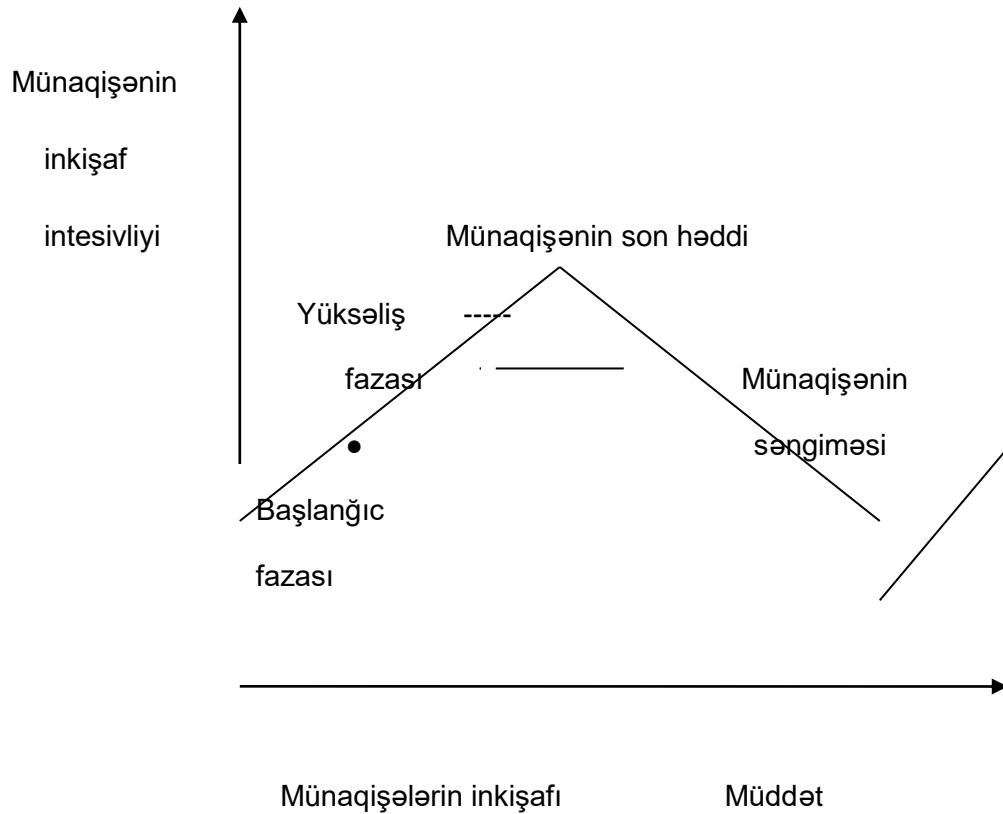
2) Problemin interaktiv həlli. Münaqişənin interaktiv həlli elə variantın seçilməsini nəzərdə tutur ki, bu zaman münaqişəyə hər iki tərəfdən səbəb olan elementlərin qarşılıqlı şəkildə aradan qaldırılmasına dair razılıq əldə edilmiş olsun. Bu münaqişənin həll edilməsinə çalışan rəhbərin ən böyük uğuru hesab edilir, çünki bu zaman münaqişənin səbəblərinin kökündən həll etmək mümkün olur. Ancaq bu strategiya nəticəsində əldə edilmiş razılığın həyata keçirilməsi çox vaxt çətinliklərlə qarşılaşır. Bu onunla əlaqədardır ki, razılığın həyata keçirilməsi xeyli dərəcədə rəhbərin

təcrübəsindən, nüfuzundan asılıdır və xeyli vaxt tələb edir. Razılığın tezliklə həyata keçirilməsi üçün rəhbər münaqişənin həlli modelinə malik olmalıdır.

3) Münaqişənin qarşıdurma yolu ilə həlli. Qarşıdurmadan məqsəd problemin hamının nəzərinə çatdırılmasıdır. Bu problemin daha çox adam cəlb etməklə azad şəkildə müzakirə edilməsinə şərait yaratmaqla bərabər onu münaqişə kimi yox, əmək mübarizəsi kimi təqdim etməyə də imkan yaradır, beləliklə də qarşıdurma problemin həllin ə, aradan qaldırılmasına yönəldilir və şəxsi münasibətlərin pozulmasına gətirib çıxarmır.

Qarşıdurma iclaslarının keçirilməsində də əsas məqsəd daha çox insanları qeyri-düşmənçiliyin hökm sürdüyü foruma cəlb etmək, münaqişəni belə forumda müzakirə və həll etmək yolu ilə aradan qaldırmaqdan ibarətdir.

Münaqişənin inkişafına qrafik şəkildə əks etdirmək olar



Rəhbərin əsas vəzifəsi münaqişənin başladığı anı müəyyən etməkdən və həmin andan onun həll edilməsinə cəhd etməkdən ibarətdir. Təcrübədə müəyyən edilmişdir ki, əgər rəhbər münaqişənin həll edilməsinə onun başlanğıc fazasında müdaxilə edərsə münaqişə 92% həll edilir; yüksəliş fazasında müdaxilə edərsə - 46% ; münaqişənin son həddində müdaxilə edərsə o praktik

olaraq həll edilə bilinmir və ya çox çətinliklə həll edilir. Bütün qüvvələr münaqişəyə qərar edilib o son həddə çatdırıldıqdan sonra münaqişənin səngiməsi fazası başlanır. Əgər bu faza ərzində münaqişə həll edilirsə ondan sonrakı müddətdə münaqişə yenidən qızışır, çünki tərəflər münaqişəyə əlavə qüvvə və vəsait cəlb edirlər.

6. Münaqişələrin profilaktikası və idarə edilməsinin başlıca istiqamətləri.

Hansı səbəblərdən baş verməsindən asılı olmayaraq münaqişələr istər müəssisənin, istərsə də fərdin mənafeyi nöqtəyi-nəzərindən arzu edilməzdir və zərərliyədir. Təcrübə göstərir ki, münaqişələrin profilaktikası onların həll edilməsindən daha əlverişlidir, daha az vaxt, enerji və vəsait tələb edir. Buna görə də, müəssisədə (idarədə, təşkilatda və s.), münaqişələrin profilaktikasına xüsusi diqqət yetirmək lazımdır.

Münaqişələrin profilaktikası məqsədi ilə tədbirlər planı hazırlayarkən onların baş verəcəyindən xəbər verən əlamətlər aşkara çıxarılıb təhlil edilməlidir. Bu məqsədlə aşağıdakı metodlardan istifadə edilə bilər: müşahidə, müsahibə, sənədlərin öyrənilməsi, vaxtaşırı yığıncaqların keçirilməsi, anket üsulu ilə tədqiqat.

Münaqişələrin ilkin əlamətlərinin aşkara çıxarılmasında müşahidə metodundan istifadə edilməsi təcrübədə daha geniş yayılmışdır. Bu metoddan istifadə etməklə rəhbər, işçilər arasında istər əmək fəaliyyəti, istərsədə şəxsi münasibətlər fonunda əmələ gələn ilkin narazılıqları dərhal aşkar edib genişlənməsinin qabağının alınması imkanını əldə edir. Müşahidə kollektivin fəaliyyətində, işində bilavasitə iştirak etməklə və ya iştirak etmədən, kənardan aparıla bilər.

Müsahibə metodundan o vaxt istifadə olunur ki, iki və ya daha çox işçi arasında münaqişə açıq şəkil alır, nəticədə bəzi işçilərdə yüngül stres vəziyyəti hiss edilir. Bu zaman rəhbər işçi münaqişəyə cəlb olunan işçilərlə ayrı-ayrılıqda görüşür, münaqişənin səbəblərini aydınlaşdırır, təhlil edir, tərəflərə lazımi izahat verir, tərəflərin mövqelərindəki düzgün və səhv cəhətləri onların nəzərinə çatdırır. Əgər münaqişə birgə əmək fəaliyyəti fonunda baş veribsə təşkilati tədbirlər görməklə münaqişə aradan qaldırılır; əgər münaqişəyə səbəb şəxsi münasibətlədirsə rəhbər tərəflərin barışdırılması üçün vasitəçilik edir.

Kollektivi, onun ayrı-ayrı üzvlərini maraqlandıran və ya narahat edən məsələləri, problemləri vaxtında aşkara çıxarmağın ən məqbul metodlarından biri vaxtaşırı olaraq kollektivin ümumi yığıncağının keçirilməsidir. Ümumi yığıncaqda mövcud vəziyyət, problemlər, onların həlli yolları hərtərəfli təhlil edilərək kollektivin ayrı-ayrı üzvlərinin mövqeyi, problemlərə baxışı

aydınlaşdırıla və beləliklə də kollektivdə psixoloji şəraitin sağlamlaşdırılması üçün profilaktik tədbirlər görülməlidir.

Bəzən aparılan müşahidələr, müsahibələr, yığıncaqlar kollektivdə, onun ayrı-ayrı üzvləri arasında baş verən münaqişələrin səbəblərinin, köklərinin hərtərəfli aydınlaşdırılması üçün kifayət etmir. Bu zaman əlavə məlumat mənbələri kimi işçilərin anket məlumatları, şəxsi işindəki materiallar, ictimai təşkilatların yığıncaqlarının protokolları, ayrı-ayrı işçilərin və ya kollektivlərin bu və ya digər problemin həllinə dair təklifləri və s. sənədlər istifadə edilə bilər. Həmin sənədlərdəki məlumatların təhlil edilməsi nəticəsində münaqişələrə səbəb olan situasiyaların daha obyektiv aydınlaşdırılması üçün əlavə məlumatlar əldə edilə bilər ki, bu da səmərəli profilaktik tədbirlərin həyata keçirilməsinə imkan verir.

Kollektivdə birgə çalışan işçilər arasında münasibətlərin, kollektivdə mövcud olan problemlər və onların həlli yolları haqqında ayrı-ayrı işçilərin fikir və mövqelərinin öyrənilməsində, fikir ayrılıqlarının əsasında duran məsələlərin daha obyektiv aydınlaşdırılmasında anket üsulu ilə tədqiqat aparılması metodu geniş yayılmışdır və zavodda bu metoddan istifadə edilməsi məqsədəuyğundur. Bu metodun tətbiqi tədqiqat obyektinə olan problemlər haqqında ən müxtəlif sualların anketə daxil edilməsinə imkan verir. Bu metod ən qısa müddətdə daha çox adam əhatə etməklə nəinki problemlər, onların meydana gəlməsinə təsir edən amillər haqqında geniş informasiya toplamağa imkan verir, eləcə də həmin amillərin aradan qaldırılması yolları haqqında potensial olaraq münaqişəyə cəlb ediləcək insanların fikirləri öyrənilir. Toplanmış anketlərin təhlili gözlənilən münaqişələrin aradan qaldırılması üçün profilaktik tədbirlərin vaxtında həyata keçirilməsinə şərait yaratmaqla bərabər, eyni zamanda gələcəkdə bu cür situasiyaların baş verməməsi üçün kompleks təşkilati-texniki tədbirlər planı tərtib etməyə də imkan verir.

Müəssisənin kollektivi, onun üzvləri arasında mövcud münasibətlər haqqında sosial informasiya toplamaq üçün yuxarıda qeyd edilən metodlardan başqa eksperiment metodundan da istifadə edilə bilər. Eksperiment sosial məlumatın toplanması üçün kollektivin fəaliyyətinin elə təşkil olunmasını nəzərdə tutur ki, bu, tədqiqat predmetinə olan vəziyyətin yaranmasına imkan versin. Eksperiment iki cür təşkil edilə bilər: kollektivin üzərində müşahidə aparmaq üçün xüsusi şərait yaradılsa, bu, laboratoriya eksperimenti, kollektiv adı, normal şəraitdə işləyərkən eksperiment aparılırsa, təbii eksperiment adlanır.

Sosial məlumat toplandıqdan sonra təhlil edilməlidir. Təhlil zamanı müxtəlif riyazi metodlardan istifadə edilə bilər. Aparılmış tədqiqatların nəticəsində müəssisədə sosial nizamlaşdırma, normalaşdırma və mənəvi həvəsləndirmə metodları işlənilməli və həyata keçirilməlidir.

Münaqişələrin baş verməməsi üçün həyata keçirilən profilaktik tədbirlər lazımı sərə vermədikdə onlar açıq şəkil alır. Bu isə münaqişələrin kəskinləşməsi, onların hədsiz həddə çatmasının qarşısının alınması üçün daha ciddi və təsirli tədbirlərin görülməsini tələb edir. Münaqişələr açıq şəkil aldıqda onların nəzarətdən çıxmaması üçün müxtəlif idarəetmə metodlarından istifadə edilə bilər. Təcrübədə münaqişələrin idarə edilməsi üçün istifadə edilən metodlar əsasən iki qrupa bölünür: pedoqoji metodlar və inzibati metodlar (bax cədvəl 13.1.).

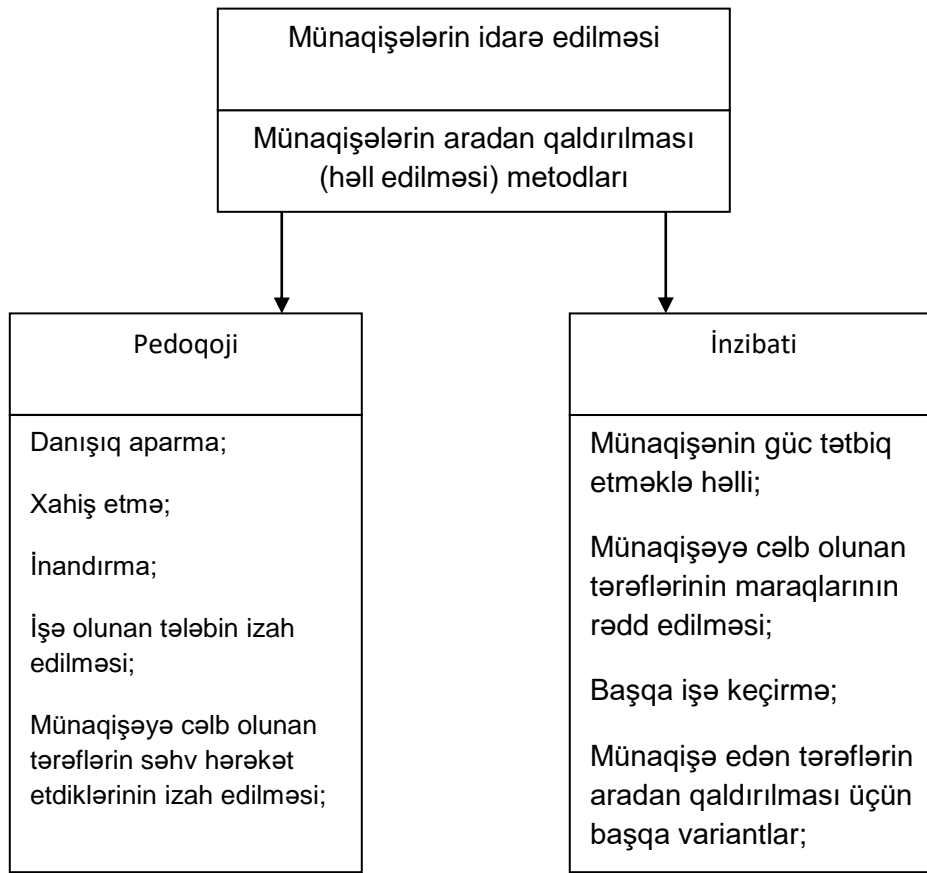
Pedoqoji metodlara aşağıdakılar aid edilir:

- danışıq aparma;
- xahiş etmə;
- inandırma;
- işə olan tələbin izah edilməsi;
- münaqişəyə cəlb olunan tərəflərin səhv hərəkət etdiklərinin izah edilməsi;
- başqa tərbiyəvi tədbirlər.

İnzibati metodlar aşağıdakılar daxil edilir:

- münaqişənin güc tətbiq etməklə həlli;
- münaqişəyə cəlb olunanların maraqlarının rədd edilməsi;
- başqa işə keçirmə;
-

Münaqişələrin idarə edilməsi metodları



- münaqişə edən tərəflərin aralandırılması üçün başqa variantlar;
- konfliktin qərar, əmr vermə yolu ilə həlli;
- məhkəmənin qərarı.

Təcrübə göstərir ki, münaqişələrin idarə edilməsində pedoqoji metodlardan istifadə daha yaxşı sərəmə verir. Bu metodlardan istifadə vasitəsilə həll edilən münaqişələr əksər hallarda bir daha təkrar olunmur.

Əksinə, inzibati metodların tətbiqi heç də həmişə gözlənilən nəticəni vermir. Bu metodlar tətbiq edilərkən çox vaxt münaqişələr dondurulur, bəzi hallarda daha da kəskinləşir və ciddi stres vəziyyətinin yaranmasına səbəb olur. Buna görə də münaqişələr idarə edilərkən hər bir konkret halda tətbiq ediləcək metodun düzgün seçilməsinə xüsusi diqqət yetirmək lazımdır.

Nəzarət sualları:

1. Münaqişə nədir?
2. Münaqişənin hansı növləri vardır?
3. Şəxsiyyətdaxili münaqişələr hansı səbəblərdən yaranır?
4. Şəxsiyyət daxili və şəxsiyyətlər arasındakı münaqişələrin hansı fərqli cəhətləri mövcuddur?
5. Münaqişələrin ən geniş yayılmış hansı səbələri vardır?
6. Münaqişələrin idarə edilməsinin hansı üsulları vardır?
7. Münaqişələrin həlli üsulları seçilərkən nələr nəzərə alınmalıdır?
8. Münaqişələrin profilaktikası nə deməkdir?
9. Münaqişələrin inkişafı hansı mərhələlərdən keçir?
10. Münaqişələrə hansı yanaşmalar mövcuddur?

Müstəqil öyrənmə üçün tapşırıqlar:

1. Münaqişə səbəbləri kimi konfliktogenlər
2. Münaqişələrin səbəblərinin araşdırılması zamanı "problem ağacı" metodu
3. Danışıqların aparılması zamanı "oyun nəzəriyyəsi"

İstifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısı

1. Управление персоналом В.В.Лукашевич. Москва 2004
2. Психология управления Л.Д.Столяренко. Ростов-на-Дону 2004
3. Handbook of Conflict Management. William J. Pammer, Jerri Killian