

Андрій ГАЛЬЧАК

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Жанна КРИСЬКО

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Конфлікти як явище суспільного життя виникають у процесі спілкування людей і характерні для всіх рівнів і сфер їх діяльності. Профілактика конфліктів, уміння їх аналізувати та вирішувати є важливою складовою успішності менеджменту. Це потребує від керівника відповідних знань.

Конфлікт (з лат. *conflictus* – зіткнення) – зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремого індивіда, у міжособистісних взаємодіях індивідів або груп людей, пов'язане з гострими негативними емоційними переживаннями. Цими тенденціями можуть бути розбіжності у поглядах, незгоди і сподівання різних думок, потреб, бажань, стилів життя та поведінки, надій, інтересів, особистісних особливостей. Виникнення конфліктів є, як не парадоксально, об'єктивним і неминучим явищем. Адже життя – це постійний діалектичний процес виникнення проблем та творчого їх вирішення. Якщо у стосунках між людьми проблеми не виникають, тоді наявним є факт “застою”, відсутності розвитку. Взаємини людей, у яких відсутні конфлікти, поступово згасають. Конфлікти в свою чергу породжують відповідальність і небайдужість, стимулюють оновлення і поліпшення відносин між людьми. Тому проблема, здебільшого, полягає не в наявності самого факту конфлікту, а в тому, який він носить характер – деструктивний чи конструктивний і яким чином він розв'язується.

Деструктивний конфлікт виникає, коли одна із сторін наполегливо і жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони і коли один із опонентів вдається до етично засуджених методів боротьби, прагне психологічно подавити партнера, дискредитує і принижуючи його [1]. Деструктивний конфлікт переводить причини, що привели до конфлікту, на “особистості”. Дана настанова не веде до вирішення конфлікту, а навпаки, його загострює (зростає упередженість проти партнера, напруга у взаємовідносинах, посилюються неприємні почуття та переживання, виникають стреси та ін.). Прикладом деструктивного конфлікту є сварка, коли кожна з конфліктуючих сторін висловлює свою негативну оцінку особистості опонента. Конструктивний конфлікт базується не на “особистостях”, а на виявленні об'єктивних причин незгоди (різні точки зору на проблему, способи вирішення проблеми тощо). Даний підхід переводить процес проходження конфлікту від конфронтації до співробітництва. В основі співробітництва, з

одного боку, лежить повага до себе, почуття власної гідності, чесність, намагання знайти справжню причину конфлікту, а з іншого – повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власну точку зору, позицію. Дана поведінка в конфлікті приводить до більш глибокого розуміння проблеми, взаємодовіри, готовності зрозуміти один одного і, в подальшому, вирішення (улагодження) конфлікту.

З точки зору суб'єктів конфлікту існують такі типи (види) конфліктів: внутрішньоособистісний – сторонами конфлікту виступають дві або більше складових однієї і тієї ж особистості; міжособистісний – конфронтація з приводу потреб, мотивів, цілей, цінностей між окремими особистостями; особистісно-груповий – невідповідність норм поведінки, цінностей, цілей окремої особистості та групи; міжгруповий – зіткнення норм поведінки, цінностей, цілей різних груп. Важливим для аналізу взаємодії конфліктуючих сторін є визначення типу конфліктів: прямі та непрямі. Прямі конфлікти проходять між сторонами конфлікту безпосередньо, непрямі носять опосередкований іншою особою характер.

Щоб керувати конфліктом та уміти його вирішити необхідно розуміти причини його виникнення. До причин виникнення конфліктів спеціалісти відносять: різницю в психологічних особливостях людей (темперамент, характер та ін.); погану комунікацію (“хибні образи конфліктів”), яка призводить до того, що при відсутності об'єктивних причин виникнення конфліктної ситуації одна або всі сторони конфліктної взаємодії вважають, що їх відношення мають конфліктний характер. Це обумовлено, зокрема, неправильним трактуванням думок, висловлювань, вчинків однієї людини іншою. Це може бути відсутність взаєморозуміння. Одна із причин такого викривленого уявлення – недостатність спілкування, людських контактів, а інша – психологічна замкнутість, невміння або побоювання виявити до оточуючих свою доброту, увагу, щиросердечність; різницю в поглядах, системі цінностей; різницю в цілях та інтересах; відмінність в манері поведінки; різницю в рівні освіти.

Для ефективного керування конфліктом необхідно знати динаміку розгортання конфлікту. Динаміка конфлікту – послідовна зміна стадій і етапів, які характеризують процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації до її вирішення.

У разі виникнення конфлікту важливим для подальшого перебігу конфлікту, його наслідків, є вибір методу керування конфліктом (способу поведінки в конфлікті):

ухиляння – полягає у відмові від конфліктної взаємодії. Даний підхід може бути ефективним у разі, якщо: предмет суперечності не є для людини великою цінністю, важливо зберегти з людиною “нормальні” стосунки, відсутні умови

для ефективного вирішення конфлікту (які в подальшому можуть з'явитися);

згладжування – базується на реалізації принципу кота Леопольда “Давайте жити дружно!” або принципу “Не потрібно розхитувати човен!”. Хоча проблема, яка лежить в основі конфлікту, не вирішується, може наступити тимчасовий спокій. Рано чи пізно негативні емоції, які накопичуються, невирішення проблеми можуть призвести до вибуху та розгортання конфлікту;

примушування – полягає в намаганні примусити іншого прийняти свою точку зору, намаганні отримати перемогу в конфлікті;

компроміс – характеризується прийняттям, до певної міри, точки зору іншої сторони. Позитивним є те, що здатність до компромісу в критичних ситуаціях є цінною. Але такий підхід з часом може призвести до незадоволення “половинним” рішенням і поновлення конфлікту;

вирішення (улагодження, розв'язання) – полягає у намаганні улагодити конфлікт на основі вирішення проблеми, яка лежить в його основі. Вирішення конфлікту можливе тільки на основі співробітництва, яке базується на впевненості сторін конфлікту в тому, що розбіжності в поглядах є закономірними і сторони визнають право один одного на особисту думку, позицію та готові зрозуміти один одного, що дає можливість аналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід. Той, хто опирається на співробітництво, не намагається досягти своєї мети за рахунок іншого, а шукає вирішення проблеми.

Список використаних джерел:

1. Карнегі Дейл. Як завойовувати друзів та впливати на людей. Харків : Промінь, 2001. 560 с.
2. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів: навч. посібник. Харків-Київ : Р.И.Ф., 2006. 320 с.
3. Дубравська Д. М. Основи психології: навч. посібник. Львів : Світ, 2001. 296 с.
4. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібник. К. : Центр навч. літератури, 2005. 456 с.