

Тема 4. Динаміка та механізми розвитку конфлікту.

Мета: деталізувати уявлення про конфлікт в установі; довести значущість даної теми.

Основні поняття і терміни: конфлікти, виробничі конфлікти, конфліктогени, профілактика виробничих конфліктів.

План

1. Причини і типи виробничих конфліктів.
2. Конфліктогени у виробничих стосунках.
3. Профілактика виробничих конфліктів.
4. Роль керівника у конфлікті.

ЦИТАТИ ДО ЛЕКЦІЇ

«Якщо б навчитися розв'язувати конфлікти, то це могло б знизити собівартість автомобіля більше, ніж за 25 років технічних нововведень» (Генрі Форд (молодший)).

Література:

1. Конфліктологія: навчальний посібник / Г. В. Гребеньков [та ін.] ; ред. Г. В. Гребеньков. Львів : Магнолія, 2018. 228 с.
2. Миронова О. М., Мазоренко О. В. Конфліктологія : навчальний посібник. Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. С.38-50.
3. Опорний конспект лекцій із дисципліни «Конфліктологія» для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» [Електронний ресурс] / укладачі: О. В. Головка, Н. О. Лисак, Н. В. Петренко. Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2018. С.57-74.
4. Негрей М. В., Тужик К.Л. Теорія прийняття рішення: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 271 с.
5. Онуфрієнко Г. С. Риторика: навчальний посібник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 624 с.
6. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

1. Причини і типи виробничих конфліктів

Конфлікти в установах мають свою специфіку, яка пов'язана з тим видом діяльності, яким займається конкретна установа. Значна частина конфліктів – це так звані «виробничі конфлікти».

Причини конфліктів в установі:

- несумісність мети (коли досягнення мети одним працівником заважає досягненню мети іншим);
- суперечливий характер мети трудової діяльності (незадовільна робота колег, виробничі труднощі, несприятливі умови праці);
- незбалансованість робочих місць (певному робочому місцю приписуються або завищені, або занижені функції);
- недосконалі зв'язки між робочими місцями (одному підлеглому дають вказівки декілька начальників);

- занадто багато безпосередньо підлеглих у керівника;
- ініціатива повністю передана в руки підлеглих;
- ніхто ні за що не відповідає, всі в однаковій мірі безвідповідальні і безвладні;
- невідповідність умов праці і системи винагород за трудову діяльність (низька заробітна платня, розподіл премій, графік відпусток, перспективи зростання);
- недотримання трудової дисципліни, яка негативно впливає на роботу усього колективу;

– суто особисті конфлікти між працівниками, обумовлені несумісністю індивідуальних психологічних характеристик, різкими відмінностями потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, рівня культури загалом.

У будь-якій установі виникають *неформальні відносини*. Людина не може обмежитись тільки діловими контактами, адже на роботі проходить більша частина повсякденного життя. При досить довготривалій взаємодії людей на роботі, їхні неформальні контакти стають за своїм характером стабільними. З часом виділяються «неформальні групи» які впливають на своїх членів.

Людина в установі зазнає *управлінського впливу двох видів* – з боку безпосереднього керівника і з боку неформальної групи. Якщо керівнику вдається спрямувати вплив групи на окремого працівника у потрібному руслі, то група стає його союзником. Якщо ж група чекає від свого учасника однієї поведінки, а керівник – іншої, то, зазвичай, виникає конфлікт. Суб'єктами конфлікту в даному випадку виступають керівник – з одного боку, і група – з іншого. Керівникові важливо зрозуміти, хто в неформальній групі є лідером. Якщо дії лідера підривають авторитет керівника, то тоді теж виникає конфліктна ситуація. Виникне конфлікт розгортання якого буде залежати від багатьох чинників, зокрема, від особистих якостей керівника і лідера виробничого колективу.

За спрямованістю конфлікти в установі поділяються на «горизонтальні» (між працівниками одного рівня) та «вертикальні» (між керівником і підлеглим).

Найбільш небезпечні для керівника «вертикальні» конфлікти; в них не можна вступати. Їх треба гасити вже на стадії конфліктної ситуації. Керувати треба методом передбачення, а не «гасіння пожежі».

Конфлікт в установі відбувається у двох формах:

1. *Відкритий конфлікт* – це конфлікт, коли зрозумілі протиріччі сторони його не приховують.
2. *Прихований конфлікт* – це конфлікт, мотив якого ретельно маскується за приводом, через який він нібито виник.

Щоб конфлікт почав розвиватися, необхідний інцидент, коли одна із сторін починає діяти, зачіпаючи інтереси іншої сторони. Якщо інша сторона відповідає тим же, *конфлікт переходить із потенційного в реальний (актуальний).*

Типи виробничих конфліктів: перешкода досягненню основної мети спільної трудової діяльності; перешкода в досягненні особистої мети у спільній трудовій діяльності; протиріччя дій щодо загально-прийнятих норм; особисті конфлікти.

Конфлікт як соціальна дія дає, без сумніву, відомий яскраві і забарвлений негативний ефект. Але він виконує і важливу позитивну функцію. Конфлікт є вираженням незадоволеності або протесту, інформування конфліктуючих сторін про їх інтереси і потреби. За певних ситуацій, коли негативні взаємостосунки між людьми контролювані, і принаймні одна зі сторін відстоює не тільки особисті, але й організаційні інтереси в цілому, конфлікти допомагають працівникам об'єднатись,

мобілізувати волю, розум на вирішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі. Більше того, бувають ситуації, коли зіткнення між членами колективу, відкрита і принципова суперечка бажана: краще вчасно виявити, засудити і попередити неправильну поведінку колеги по роботі, ніж потурати йому, не реагувати, побоюючись зіпсувати відносини.

Конфлікт, що позитивно впливає на структуру, динаміку і результативність соціально-психологічних процесів і слугує для службовців джерелом їх самовдосконалення і саморозвитку, називають **продуктивним (конструктивним) конфліктом**.

Конструктивний конфлікт розгортається у діловій площині і має метою усунення перешкод на шляху підвищення продуктивності праці.

Причини конструктивних конфліктів:

- 1) незадоволення оплатою;
- 2) несприятливі умови праці;
- 3) недоліки в організації праці;
- 4) невідповідність прав і обов'язків;
- 5) неритмічність праці;
- 6) незручний графік роботи;
- 7) прогалини в технології;
- 8) незабезпеченість завдання ресурсами;
- 9) нечіткість у розподілі обов'язків;
- 10) низький рівень дисципліни;
- 11) організаторські структури, що породжуються неефективними схемами взаємодії між різними підструктурами організації, закріпленими внутрішніми інструкціями, наказами та іншими документами організації. Наприклад, керівник підрозділу отримує вказівки з 10 різних джерел і повинен вчасно їх виконати, але фізично це неможливо;
- 12) суперечливі цілі різних підрозділів (один підрозділ відповідає за кількість, другий – за якість).

Правильне розв'язання конструктивного конфлікту веде до усунення його причин, а отже і до вдосконалення виробництва.

Деструктивний конфлікт в організації розгортається в особистісній площині, має метою досягнення особистих корисливих інтересів, отримання переваг.

Причини деструктивних конфліктів:

- 1) неправильні дії керівника;
- 2) неправильні дії підлеглих;
- 3) неправильні дії і керівника, і підлеглих.

Класифікація конфліктів в організації

За значенням для організації конфлікти діляться на конструктивні і деструктивні.

Конструктивний конфлікт виникає, коли опоненти не виходять за межі етичних норм, ділових відносин і розумних аргументів. Наслідки такого конфлікту є функціональними і впливають на підвищення ефективності організації.

Деструктивний, конфлікт виникає у двох випадках:

- коли одна зі сторін жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони або всієї організації у цілому;
- коли один з опонентів вдається до етично засуджуваних методів боротьби, прагне психологічно пригнітити партнера.

Наслідки такого конфлікту є дисфункціональними і призводять до зниження особистої задоволеності, групової співпраці і ефективності організації.

За статусом учасників конфлікти поділяють на горизонтальні (у яких задіяні особи з однаковим статусом), вертикальні (у яких беруть участь особи з різним статусом) і змішані (представлені і «вертикальні», і «горизонтальні» складові).

Конфлікти, що мають «вертикальну» лінію, найбільш небажані для керівника, оскільки його дії розглядаються всіма співробітниками (не говорячи вже про учасників конфлікту) через призму цього конфлікту. **Конфлікти** такого роду **називають управлінськими**.

Конфлікти бувають відкритими (лежать на поверхні, помітні з першого погляду) і **прихованими** (приховані від очей спостерігача, розпізнаються не одразу, на основі непрямих ознак, серед яких головні – напруженість у міжособистісному спілкуванні, різка зміна у ставленні до роботи). *Задача керівника – виявити приховані конфлікти і розв'язати їх.*

За характером об'єктивності або суб'єктивності причин конфліктів можна підрозділити їх відповідно на об'єктивні і суб'єктивні.

Конфлікти розрізняються і за сферою їх перебігу на ділові та особистісно-емоційні.

2. Конфліктогени у виробничих стосунках

У виникненні конфліктів велике значення мають **конфліктогени** іншим слова, дії (або бездіяльність), що сприяють (дають поштовх) переходу конфлікту з потенційного в актуальний.

В установах **конфлікт можуть викликати конфліктогени**, які полягають:

- у прояві людини або групи відкритої недовіри;
- у небажанні слухати і перебиванні співрозмовника;
- у постійному приниженні значущості протилежної сторони;
- в акцентуванні уваги на розбіжностях між сторонами та усіялому підкреслюванні своєї значущості та приниженні співрозмовника;
- у небажанні визнавати власні помилки, недоліки, інші свої негативні риси, а також чинює правоту;
- нав'язуванні усім власної точки зору;
- прояви нещирості та категоричності в судженнях;
- у використанні образливих слів, натяків та ін.

Види конфліктогенів:

1. Конфліктогени, що виражають перевагу:

- зауваження, глузування, жарти, які маскуються за почуттям гумору, але насправді спрямовані на образу іншої людини;
- хвалькуватість, захоплені розповіді про власні успіхи та досягнення, які, зазвичай, не відповідають дійсності;
- нав'язування своєї думки, постійні поради, які сприймаються співрозмовником негативно, і у нього виникає бажання зробити все навпаки, особливо, якщо це відбувається на очах в інших колег. Порада, яку дають без прохання і при свідках, виглядає як образа;
- переривання співрозмовника, підвищення голосу, демонстративне виправлення помилок під час бесіди свідчить, що людина хоче, щоб слухали тільки її;

- порушення етики у поведінці, незнання основ етикету сприймається як нехтування поваги щодо співрозмовника;
- демонстрація поблажливого ставлення дратує і сприяє зародженню конфлікту («Прошу вас не ображатися, але, по-моєму, ви не праві»);
- демонстрація впевненості у своїй правоті у вигляді безапеляційних висловлювань («Я краще знаю, я розумніший, старший за Вас»).

2. Конфліктогени, які проявляють агресивність:

- природна агресивність, яка виникає у певному середовищі (колективі, групі однолітків), а також в якості протесту проти залежності (від керівника, старшого за положенням, статусом);
- агресивність, яка виникла від сформованої ситуації, поганого самопочуття, складнощів у сімейно-побутових або робочих взаєминах;
- агресивність як відповідна реакція на отриманий від кого-небудь конфліктоген, що призводить до ще більшого загострення пристрастей.

3. Конфліктогени, які виражають егоїзм:

- егоїстичне прагнення домогтися чого-небудь для себе за рахунок інших дуже дратує оточуючих і породжує конфліктну ситуацію;
- зарозумілість однієї зі сторін при обговоренні спірного питання може викликати конфліктну ситуацію і отримати зустрічний, більш сильний конфліктоген.

Отже, конфлікт в установі може бути як негативним, так і позитивним. Позитивні конфлікти призводять до підвищення ефективності роботи. Конфлікти негативні закінчуються загальною незадоволеністю, руйнуванням співробітництва.

3. Профілактика виробничих конфліктів

Конфліктам краще запобігати, ніж їх долати.

Методи для запобігання конфліктам усередині певної установи:

- чітке планування діяльності установи і визначення конкретних обов'язків усіх її працівників;
- урахування індивідуально-психологічних особливостей працівників (їхніх потреб, інтересів, здібностей, особливостей характеру, темпераменту тощо) під час упорядкування роботи та розподілу завдань;
- створення для всіх однакових можливостей і умов для підвищення їхньої професійної майстерності та професійного зростання;
- залучення працівників до спільного обговорення актуальних проблем життєдіяльності установ та пошуків оптимальних шляхів їх вирішення (під час проведення оперативних нарад, зборів трудового колективу тощо).

Подолання конфліктів зазвичай здійснюється за двома основними напрямками:

- управління латентними (прихованими) конфліктами;
- подолання відкритих (реальних) конфліктів.

Управління латентними (прихованими) конфліктами передбачає їхнє розпізнавання та усвідомлення. Це сприяє зменшенню внутрішнього напруження сторін суперечності, пошуку шляхів розв'язання конфлікту вже на ранніх етапах виникнення, виявленню помилкових спорів.

Подолання відкритих (реальних) конфліктів іноді здійснюється за допомогою так званого «уникнення конфлікту», до якого вдаються тоді, коли успішне розв'язання його неможливе.

«Уникнення конфлікту» передбачає використання певних заходів, а саме:

- ізоляцію, «розведення» сторін – коли один чи кілька учасників конфлікту ізолюються, через що в них зникає необхідність у контактуванні (переведення когось із працівників в іншу установу, запобігання перетинанню ворогуючих сторін під час чергування);
- обмеження можливостей – коли одного чи кількох учасників конфлікту позбавляють влади, яка необхідна для реалізації власних інтересів (керівника певного підрозділу, який не зміг подолати конфлікт, звільняють із посади);
- запровадження штрафних санкцій – коли в результаті застосування адміністративних санкцій, реальних чи можливих, сторони змушені припинити конфлікт (на конфліктуючих працівників може позитивно вплинути попередження керівника підрозділу про винесення догани обом учасникам конфлікту за некоректну поведінку);
- зміну напрямку енергії – коли енергія учасників конфлікту спрямовується в інший бік або для виконання спільних завдань, або для подолання зовнішніх «ворогів» (доручення сторонам конфлікту підготувати презентацію діяльності підрозділу на спільних зборах усієї установи);
- витіснення – коли конфлікти ігноруються, заперечуються або замовчуються авторитетними людьми, які формують громадську думку в колективі, або самими учасниками суперечностей, сподіваючись, що напружена ситуація з часом зникне (під час конфлікту між двома працівниками, зумовленого особливостями їхнього характеру, керівник організації не зважає на це, сподіваючись, що конфлікт зникне сам по собі);
- співіснування – мовчазна відмова учасників конфлікту від постійного розпалювання ворожнечі, коли сторони усвідомлюють пріоритет загальної мети та інтересів або толерантно ставляться один до одного.

Протягом століть вироблені різноманітні етичні норми та правила для профілактики конфліктів і врегулювання взаємин. Норми ділової етики, якими керуються учасники ділових взаємин з **метою запобігання можливим конфліктам**, можуть бути зведені до таких простих **вимог**:

- не запізнюйтеся. Запізнення може бути оцінене вашим партнером як прояв неповаги до нього. Якщо ви затримуетесь за непередбачених обставин, краще повідомити про це заздалегідь. Пунктуальність є найважливішою вимогою ділового етикету;
- не говоріть зайвого. Слід берегти секрети фірми так само, як і особисті таємниці. Збереження службової таємниці є однією з найважливіших ділових проблем, які нерідко стають джерелом серйозних конфліктів. Ця норма відноситься і до секретів особистого життя товариша по службі, які стали вам випадково відомі. Причому це стосується як хороших, так і поганих новин з особистого життя ваших колег;
- будьте доброзичливими та привітними. Дотримання цього правила особливо важливо, коли товариші по службі або підлеглі прискіпуються до вас. У цьому випадку ви повинні поводитися з ними ввічливо, доброзичливо. Слід пам'ятати, що нікому не подобається працювати з людьми неврівноваженими, буркотливими. Увічливість, привітність потрібні для спілкування на всіх рівнях: з керівниками, підлеглими, клієнтами, хоч би як зухвало вони часом не поводитися;

– співчувайте людям, піклуйтеся не лише про себе, а й про інших. Особливо важливо проявляти чуйність, співчуття, турботу. Звичайно, увага має поширюватися і на товаришів по службі, керівників та підлеглих. Поважайте думку інших, навіть якщо вона не співпадає з вашою;

– будьте охайними, дотримуйтеся норм гігієни, підтримуйте порядок на робочому місці;

– говоріть і пишіть правильно. Все вимовлене і написане вами має бути викладеним грамотною, літературною мовою. Якщо маєте з цього приводу сумніви, то перш ніж нести документ на підпис, перевірте правильність написання зі словником або дайте перевірити його співробітникові вашого рівня, якому ви довіряєте. Стежте за тим, щоб ніколи не вживати лайливих слів, навіть у розмові особистого характеру, бо це може перерости в шкідливу звичку, від якої буде важко позбавитися.

– не слід забувати про почуття гумору. Гумор сприяє розрядці напруги, що виникає іноді в людських взаєминах, є хорошим засобом для того, щоб викликати позитивні відчуття. З. Фрейд визнавав, що гумор згладжує суперечності, застерігає від невдоволеності, а Б. Шоу стверджував, що іноді варто розсмішити людей, аби відвернути їх від бажання вас повісити. Гумор об'єднує людей навіть тоді, коли здається, що вже не залишилося жодних сподівань на примирення. Це відбувається тому, що за допомогою гумору виявляється хоч якась спільність між ними, загальне для всіх людей розуміння смішного. Але почуття гумору і образа, замаскована під жарт – це різні речі. Сарказм, або недоречний жарт можуть не тільки зіпсувати взаємини між людьми, але і стати причиною серйозного конфлікту.

Отже, згадані вище правила ділової етики є найважливішою передумовою профілактики деструктивних конфліктів.

4. Роль керівника у подоланні конфлікту

Для керівника важливо, щоб психологічний клімат у колективі добре впливав на якість спільної діяльності людей. Позиція керівника у випадку виникнення конфлікту полягає в тому, щоб самому не виявитися втягнутим в нього. Пряме втручання і надія на авторитет не завжди ведуть до вичерпання конфлікту. Мудрість керівника полягає в тому, щоб підготувати сам колектив або його представників до вирішення конфлікту.

Завдання керівника – сформулювати колективну думку або позицію представників колективу задля подолання конфлікту.

Основне завдання керівника – підбір кадрів. Небажаним для керівника є *авторитарність* – властивість особистості, що характеризується схильністю до диктату і беззаперечного підпорядкування оточення власним впливу та владі. Авторитарність пов'язана з агресивністю, завищеними самооцінкою і рівнем домагань, схильністю до грубої поведінки і тенденцією до породження і ескалації конфліктних ситуацій. На жаль, некомпетентні для своєї посади, або закомплексовані керівники з психологічними проблемами навмисно створюють в установі конфліктну атмосферу. Така тактика спрямована на відволікання уваги співробітників від некомпетентності керівника і перемикає її на внутрішні чвари. Штучне створення і постійне підтримування в колективі ситуації напруги не сприяє ефективності праці, призводить до плинності кадрів, і, навіть, може бути причиною ліквідації самої установи.

Керівникові слід враховувати психологічну сумісність працівників. Вірний вихід – розвести психологічно несумісних працівників по різних місцях, щоб їхні шляхи не перетиналися.

Умовою ефективної діяльності керівника є його конфліктологічна компетентність:

- розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми;
- формування в себе й підлеглих конструктивного ставлення до конфліктів в установі;
- володіння навичками неконфліктного спілкування у різних ситуаціях;
- уміння оцінювати й пояснювати проблемні ситуації, що виникають;
- володіння навичками управління конфліктними явищами;
- уміння розвивати конструктивний початок конфліктів, що виникають;
- уміння передбачати можливі наслідки конфліктів;
- уміння конструктивно врегульовувати суперечності й конфлікти.

Аналіз керівником конфліктної ситуації полягає в отриманні інформації про конфлікт, збиранні даних про нього; аналізі отриманої інформації, перевірці її вірогідності, оцінюванні конфліктної ситуації. Керівник одержує інформацію про конфлікт із різних джерел. Він сам може бути свідком конфлікту між співробітниками. Один із учасників чи обидва можуть звернутися до керівника з проханням допомогти вирішити проблему. Інформація може надійти від найближчого оточення опонентів. Нарешті, інформація про необхідність розв'язання конфлікту між підлеглими може надійти від керівника. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то керівник припиняє протиборство опонентів чи обмежує їхню взаємодію.

Важливо відмовитися від свідомо негативного сприймання конфлікту взагалі та кожного з опонентів зокрема. Необхідно бути об'єктивним, щоб не спотворити сприйняття й розуміння одержуваної інформації.

Під час аналізу конфліктної ситуації керівникові потрібно усвідомити суть проблеми, у чому полягають суперечності між опонентами, що є об'єктом конфлікту. Керівник оцінює, на якій стадії розвитку знаходиться конфлікт, якої шкоди завдано опонентами один одному. Важливо визначити причини конфлікту. Зазвичай конфлікти виникають під впливом декількох причин, одна-дві з яких домінують. Важливо виявити всі причини і привід конфлікту. Аналізуючи позиції учасників конфлікту, необхідно визначити мету й інтереси сторін, які їхні потреби не задоволено і тому генерують конфліктну поведінку. Важливо оцінити можливості опонентів щодо заволодіння об'єктом конфлікту. Іноді одному з опонентів краще відразу відмовитися від намірів, тому що об'єкт для нього недосяжний. Необхідно з'ясувати також доконфліктні відносини опонентів і їхній актуальний стан, оцінити, хто підтримує кожну зі сторін, ставлення інших людей до конфлікту. Потрібно з'ясувати соціально-демографічні дані, індивідуально-психологічні особливості опонентів, їхній формальний і неформальний статус у колективі.

Паралельно з аналізом конфліктної ситуації керівник проводить її оцінювання. Оцінюється ступінь правоти опонентів, можливі результати конфлікту та його наслідки за різних варіантів розвитку. Керівник оцінює свої можливості щодо врегулювання конфлікту. Визначаються можливості опонентів і громадськості.



Питання для самоконтролю

1. Назвіть та охарактеризуйте причини виробничих конфліктів.
2. Охарактеризуйте типи виробничих конфліктів.
3. Дайте характеристику видів конфліктогенів.
4. Назвіть та охарактеризуйте методи для запобігання конфліктам всередині певної установи.
5. Виділіть можливі шляхи врегулювання конфлікту.
6. Назвіть та охарактеризуйте вимоги щодо запобігання можливих конфліктів.
7. Що розуміють під конфліктологічною компетентністю керівника?