

УДК 658.3

**І.М. Сочинська-Сибірцева, доц., канд. екон. наук**  
*Кіровоградський національний технічний університет*

## Роль креативних методів в системі управління конфліктними ситуаціями

Стаття присвячена проблемам використання креативних підходів до розв'язання конфліктних ситуацій та впровадження превентивних заходів в практику управління конфліктною ситуацією. Встановлено, що більшість конфліктних ситуацій можна успішно розв'язати за умов вмілого та ефективного управління.

**конфліктна ситуація, взаємодія працівників, стадії розвитку конфліктів, креативні підходи**

**Проблема та її зв'язок з науковими та практичними завданнями.** В наш час, коли умови життя людей часто і швидко змінюються, іноді кардинально, коли слово „стрес” і „депресія” відомі багатьом ще з шкільної парти, неможливо переоцінити актуальність проблеми конфлікту та методів його вирішення.

Неминучість виникнення суперечностей та протиріч є проявом закону єдності та боротьби протилежностей, одного з класичних законів розвитку. За цим законом будь-яке явище чи ситуація розглядається як єдність протилежних сторін, що взаємовиключають одна одну, долають опір свого антиподу, проте, водночас, не можуть існувати окремо, обопільно взаємозумовлюються (одна існує лише тому, що наявна інша). Єдність протилежностей завжди умовна, а їх боротьба абсолютна.

Однак сучасна школа менеджменту дійшла до висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль – сприяє руху організації вперед і визначає фактори, що заважають цьому процесу. Термін „конфлікт” можна визначити як джерело творчої енергії, якою слід управляти, тобто спрямовувати її у бажане русло.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Дослідження фахівців об'єктивно стверджують, що більшість конфліктних ситуацій можна успішно розв'язати за умов вмілого та ефективного управління. Вирішення протиріч, як і будь-яка інша фаза управлінської діяльності, повинна розпочинатися з діагнозу проблеми – розгляду основних характеристик конфлікту: мотивів та цілей його учасників, суті та змісту суперечностей, динаміки розвитку ситуації.

Слово „конфлікт” походить від латинського „conflictus”, що в перекладі означає „зіткнення”. Відомі такі теорії конфліктів, як теорія структурного балансу Ф. Хайдера, структурно-функціональний підхід Т. Парсонса, теорія соціального конфлікту Л. Козера, конфліктологія У.Ф. Лінкольна, теорія стратегії поведінки в конфліктній ситуації К. Томаса тощо.

У зв'язку з таким розмаїттям теорій, присвячених проблемам конфліктів, існує велика кількість визначень цього поняття, що залежать від цілей дослідження конфлікту як соціального явища.

Так, прихильники структурно-функціонального підходу, зокрема Т. Парсонс [1], розглядали конфлікт, як явище, притаманне людському співіснуванню, але вважали конфлікт аномалією і зосереджувалися на проблемах досягнення згоди, рівноваги і стабільності колективу.

Однак, пізніше історичні процеси розвитку виробництва, показали тимчасовий характер теоретично обґрунтованої рівноваги і викликали до життя нову наукову модель – „конфліктну”, засновану на визнанні конфліктів в якості проникливих,

усюдисущих компонентів існування колективу. Так, зокрема, Р. Дарендорф писав, що конфлікт неможливо усунути навіть самими розумними діями, з ним необхідно рахуватись як з об'єктивною реальністю [2]. Головна з концептуальних підстав, на яких базуються дані наукові дослідження, полягає у визнанні конфлікту динамічним типом соціальних взаємовідносин, пов'язаних із потенційно можливими або реальними сутичками на ґрунті тих чи інших пріоритетів, інтересів чи цінностей, що постійно мають місце у колективі.

В умовах трансформації наявність конфліктних ситуацій носить позитивний характер. Коли будь-яка заміна застарілих і неефективних форм і методів роботи новими супроводжується виникненням суперечливих ситуацій, що є відображенням боротьби нового зі старим, конфлікт усуває негативні явища, стимулює зміни, демонструє їх неминучість, виступає джерелом інновацій, генератором нових структур, є важливим індикатором передкризового стану виробничого колективу підприємства.

Це вказує на те, що поява конфлікту в сучасному колективі не повинна розглядатись тільки як симптом неблагополуччя, але ж конфлікт виникає із-за об'єктивної різниці потреб і цілей тих людей, котрі вступають у взаємодію в процесі спільної діяльності. А саме, виникнення конфліктів у колективах визначається: виробничим процесом і виробничою ситуацією; особистісною своєрідністю членів колективу; відношенням особистостей до виробничої діяльності; психологічними особливостями внутрішньокolleктивних взаємовідносин.

Незалежно від того, йде конфлікт на загальну користь чи має негативні наслідки, необхідно мати уяву про причини, що призводять до його виникнення. Як відомо, проблеми легше попереджати, ніж їх вирішувати. Так і конфлікти – їх зародження треба вміти розпізнати із самого початку. Для чого необхідно звернутися до попередніх досліджень внутрішньокolleктивних конфліктів.

Так, У.Ф. Лінкольн [3] класифікує причини конфліктів по п'ятьох підставах: інформація, структура, цінності, відносини та поведінка, і відповідно виділяє п'ять основних факторів конфліктів:

- інформаційний фактор – це та інформація, що прийнятна для однієї сторони і неприйнятна для іншої;

- структурний фактор – це формальні і неформальні характеристики колективу, які виражаються у специфіці законодавства, у статусі, правах чоловіків і жінок, їх віці, ролі традицій, різних соціальних нормах;

- ціннісний фактор – це ті принципи, що проголошуються чи відкидаються, яких дотримуються чи якими зневажають, про які забувають чи які навмисно порушують;

- фактор взаємовідносин – пов'язаний із рівнем задоволення від взаємодії. Тут звертається увага на такі аспекти як: основа взаємовідносин (добровільні чи примусові); сутність взаємовідносин (незалежні, залежні, взаємозалежні); очікування від взаємовідносин; важливість взаємовідносин; цінність взаємовідносин; тривалість взаємовідносин; сумісність людей у процесі взаємовідносин; внесок сторін у взаємовідносини;

- поведінковий фактор – це стратегія поведінки в конфліктній ситуації: уникнення, пристосування, конкуренція, компроміс, співробітництво [4].

Спираючись на результати вивчення внутрішньокolleктивних конфліктів, можна зазначити їх причини, тобто види обставин соціальної взаємодії працівників, котрі призводять до зіткнення їх інтересів, думок, установок, цілей.

Матеріально-технічні обставини – робота на застарілому обладнанні, в непристосованих приміщеннях, на виробництвах із шкідливими умовами праці (загазованість, шум, вібрація тощо).

Виробничо-організаційні обставини – неефективна організація праці (нечіткий

розподіл обов'язків і функцій, недосконалість техніки обліку та контролю за мірою витраченої праці, порушення режимів праці та відпочинку, практика понаднормових робіт) та обліку заробітної плати (невпорядкованість нормування праці, систем оплати та преміювання).

Соціально-психологічні обставини – недосконалість системи підбору і розстановки кадрів, неправильна оцінка керівником професійної придатності працівників, обмеженість можливостей професійного зростання в рамках підприємства, проблеми адаптації (життєвий досвід, стриманість, цінності і традиції старшого покоління та прагнення до інновацій і критичність молоді), порушення демографічної структури за ознакою статі (статева однорідність колективів), несумісність деяких членів колективу.

Виникнення і розвиток внутрішньокolleктивних конфліктів багато в чому обумовлені демографічними й індивідуальними характеристиками.

За даними Н.В. Гришиної [5], для жінок більш характерні конфлікти, пов'язані з їх особистими проблемами: заробітною платою, розподілом відпусток, премій. Чоловіки більше схильні до конфліктів, пов'язаних безпосередньо із самою виробничою діяльністю (організація праці, визначеність трудових функцій і ін.), вони більш критично відносяться і до самої виробничої діяльності, і до керівництва. У молодих більшість конфліктів виникає з питань дисципліни. З віком більшу питому вагу займають конфлікти, пов'язані з цільовими характеристиками діяльності (як із самою роботою, так і з особистими потребами), одночасно скорочується число конфліктів, викликаних проблемами адаптації працівників у виробничому колективі (з приводу порушень трудової дисципліни, невідповідності вимогам, пропонованим керівником).

Інтереси різних соціо-професійних груп в особі робітників та керівників колективу, також суттєво відрізняються між собою. Внаслідок різниці у характерові і змісті праці, рівні освіти, доступі до влади та інформації ці групи мають різний соціальний статус, що часто стає причиною загострення протиріч між ними.

Аналіз наукових досліджень внутрішньокolleктивних конфліктів дозволяє виділити такі стадії їх розвитку:

а) виникнення конфліктної ситуації, яка фіксує наявність реальних протиріч в інтересах, потребах і цілях сторін – потенційний конфлікт. Наприклад, недоліки виробничого характеру (неритмічність в роботі, перебої в постачанні тощо) є причинами виникнення конфліктної ситуації. Те, який розвиток ця ситуація отримає, залежить від того, як сприймуть і оцінять її працівники. На цій стадії зароджується напруженість у взаємовідносинах, емоційні переживання характеризуються підвищеною тривожністю;

б) усвідомлення конфліктної ситуації пов'язане із сприйняттям реальності як конфліктної, із розумінням необхідності прийняття рішень до дії. На цій стадії в поведінці членів колективу проявляється роздратованість, неприязнь, агресивність та нерівновага. Як свідчить практика, конфліктна ситуація виникає в тих випадках, коли, на думку працівника, керівником створюється обстановка, в якій не можуть бути задоволені конкретні потреби і намагання підлеглого. Найчастіше конфліктна ситуація створюється в умовах несумісності здібностей, мотивів і цілей діяльності окремих працівників;

в) конфліктна взаємодія – найбільш гостра та емоційно напружена стадія конфлікту. Емоційний фон протікання конфлікту на цій стадії загострюється в багато разів;

г) вирішення конфлікту може і повинне починатись, минаючи конфліктну взаємодію шляхом усунення об'єктивних причин конфліктної ситуації (переговори,

колективне обговорення, посередництво);

д) післяконфліктна стадія характеризується глибокими переживаннями сторін. На цій стадії відбувається корекція їх самооцінок, домагань та відношень. Факти, отримані в дослідженнях американського психолога Л. Уолтера, показують, що саме на післяконфліктній стадії, коли учасники конфлікту готові до позитивних змін, можна проводити визначення перспектив подальшого розвитку взаємовідносин.

**Постановка завдання.** На кожній із стадій внутрішньокolleктивні конфлікти представляють собою в прямому сенсі економічну проблему, оскільки рівень конфліктності суттєво впливає на велику кількість виробничих показників. Втрати робочого часу від конфліктів та післяконфліктних переживань складають біля 15% від загального фонду робочого часу, а продуктивність праці у післяконфліктні періоди знижується від 1,2 до 16%. Практика антикризового управління доводить, що при однакових технічних і економічних передумовах, але різному соціально-психологічному стані результати господарської діяльності можуть коливатись в пропорції 1:3. Тому сьогодні перед менеджерами підприємств постає завдання впровадження превентивних заходів в практику управління конфліктною ситуацією.

**Викладення матеріалу та результати.** Способи і результати вирішення конфліктів відбивають можливості і шляхи колективного розвитку, дозволяють судити про життєздатність підприємства. Конфлікт, як невід'ємний елемент життєдіяльності колективу, може бути конструктивним (позитивним, діловим) та деструктивним (негативним, руйнівним).

Конструктивна конфліктність носить позитивний характер: вона зникає, як тільки зникає предмет спору, вирішується проблема чи завдання, які викликали зіткнення суджень і думок. Конструктивні наслідки внутрішньокolleктивного конфлікту зводяться до наступного:

- конфлікт повністю або частково усуває конкретні об'єктивні протиріччя, що виникають в силу складності організації спільної діяльності, помилок управління тощо;
- конфлікт впливає на взаємовідносини в колективі в цілому або в тій його частині, що опинилась втягнутою в конфлікт;
- конфлікт тестує ціннісні орієнтації людей, відносну силу їх мотивів, спрямованих на спільну діяльність і взаємовідносини; виявляє психологічну стійкість до стресових факторів внутрішньокolleктивної взаємодії;
- конфлікт позитивно впливає на ефективність спільної виробничої діяльності колективу, в якому він відбувся, за рахунок сприяння розвитку взаєморозуміння між працівниками;
- конфлікт дозволяє в тому чи іншому ступені послабити стан напруженості в колективі, окрім його можливих негативних наслідків.

Але конфлікт може і негативно впливати на взаємовідносини між працівниками та гальмувати розвиток колективу. Результатом конфлікту в колективі можуть стати зниження продуктивності, незадоволеність працею, зниження мотивації, настрою, збільшення плинності кадрів, погіршення соціальної взаємодії, порушення комунікацій, збільшення ролі неформальних груп тощо.

Деструктивні наслідки конфлікту проявляються у наступному:

- більшість конфліктів негативно впливають на психічний стан учасників конфлікту, їх настрій, здоров'я;
- в багатьох випадках конфлікт погіршує взаємовідносини між його учасниками під час конфлікту і після його завершення;
- конфлікт призводить до цілої низки дисфункціональних наслідків: зростання плинності кадрів і зниження продуктивності праці; зменшення співробітництва; слабка відданість своєму колективу; згортання взаємодії і спілкування між конфліктуєчими

сторонами; додання більшого значення задоволенню амбіцій у конфлікті, ніж вирішенню реальної проблеми;

- конфлікти негативно відображаються на ефективності спільної діяльності та на соціально-психологічному станові колективу.

Коли людина знаходиться в конфліктній ситуації, для більш ефективного вирішення проблеми необхідно вибрати певний стиль поведінки, що властивий саме їй, враховуючи при цьому стиль інших людей, а також природу самого конфлікту.

В залежності від типу, форми, важливості для людини самого конфлікту, від своїх власних статусно-рольових позицій, індивідуальних особливостей чи резервів (як психологічних, так і матеріально-фізичних), кожний учасник конфліктної ситуації обирає той чи інший тип поведінки. На жаль, у реальному житті більшість з нас цей вибір здійснює несвідомо. У ситуаціях, коли опонент є більш досвідченим або психологічно сильнішим, вибір типу поведінки нав'язується опонентом, він починає маніпулювати своїм противником і в такий спосіб досягає тих цілей, які ставив перед собою.

Ще один поширений варіант вибору типу поведінки - це наші звички і стереотипи. Якщо людина кілька разів домагалася бажаного результату у конфліктній ситуації певним чином, вона починає переносити цей варіант поведінки на всі інші конфліктні ситуації. Причому згідно із законами психологічного захисту вона витісняє із своєї свідомості всі свої невдачі і продовжує стереотипно реагувати навіть у тих ситуаціях, де цей тип поведінки задає всім тільки шкоди.

Управління конфліктом може виражатися у врегулюванні, завершенні, запобіганні, профілактиці, ослабленні, придушенні, відстрочці тощо. При цьому, головними методами управління конфліктом виступають: суперництво – спосіб, орієнтований на владу, на ствердження власного положення, тобто коли один задовольняє свої потреби за рахунок іншого, або може означати „відстоювання своїх прав”, захист своєї точки зору; узгодження – протилежність суперництву, коли людина ігнорує свої власні потреби, щоб задовольнити потреби іншого, тобто в цьому випадку присутній елемент самопожертви, великодушності та милосердя; ухил (відсторонення) – дипломатичне відкладання вирішення питання до кращих часів, невпевнений спосіб управління конфліктом; співробітництво – протилежність ухилу, передбачає спроби вироблення спільного рішення і може приймати форму розбіжностей для з'ясування обох точок зору та вирішення взаємних проблем; компроміс – знаходження взаємовигідного рішення шляхом взаємного бажання йти на примирення, зниження напруги та прояви поступок.

Практика доводить, що використання креативних підходів до розв'язання конфліктних ситуацій є запорукою підвищення ефективності таких заходів.

„Креативність” – латинський термін, який перекладається як „творчість” або „створення з нічого”. На Заході креативністю позначають технологічний елемент творчості. У слов'янській мовній культурі креативність сприймають набагато ширше, оскільки це зовсім нове і ще не зрозуміле більшості явище. До початку інформаційної епохи мало хто знав про креативність і креативні технології. Суспільству було достатньо поняття творчості, яка стала високо цінуватися ще в епоху античності, культ творчості зберігся в Середні віки, Новий час. Творчість не втратила власної значущості і в XXI столітті.

В умовах інформаційного суспільства став можливим синтез творчості і креативності. Сучасний світ розвивається дуже швидко. Зміни в житті людей і технологій сьогодні відбуваються набагато швидше, ніж це було 200 років тому. Якщо раніше первинними цінностями в житті людей були гроші, земля, золото та інші матеріальні цінності, то сьогодні основною цінністю є інформація, а світом править

той, хто володіє інформацією і правильно нею управляє. Управляє, орієнтуючись на особливості свідомості тих людей, яким ця інформація потрібна. Розуміючи це, кожен може самостійно зробити висновок про нову, постіндустріальну ресурсну парадигму, в основі якої лежать чотири елементи – інформація, свідомість, час та інфраструктура. Уміння оперувати кожним ресурсом окремо – чудова якість, проте дійсно ефективною стає діяльність, побудована на основі певної конфігурації цих ресурсів.

**Висновки та напрямок подальших досліджень.** Процес пошуку нових ідей і підходів у сфері управління персоналом, має враховувати не тільки саму процедуру постановки і розв'язання конкретної ситуації, але і різноманітні аспекти, пов'язані з організацією пошукових груп, управління їх діяльністю, розвиток творчих здібностей кожного конкретного виконавця.

Розбіжності і протиріччя неминучі в тих випадках, коли люди висловлюють різні точки зору. В залежності від способу вирішення конфліктної ситуації конфлікти можуть відігравати роль факторів, що породжують „руйнування” або сприяють розвитку творчих і конструктивних задатків. Керівник, що здатний правильно вести себе в конфліктній ситуації і вживати заходи до усунення їх, викликає до себе повагу. Нездатність керівника до конструктивного вирішення конфліктної ситуації викликає зниження його авторитету серед підлеглих чи навіть породжує вороже і непримиренне до нього ставлення.

Цілеспрямований вплив на конфліктну ситуацію є одним із важелів антикризового управління колективом. Ефективне управління конфліктною ситуацією може привести до попередження виникнення конфлікту або до його вирішення, тобто до усунення проблеми, що викликала конфлікт.

В такому контексті доцільним, на нашу думку, буде використання теорії розв'язання винахідницьких задач (ТРВЗ), з проектуванням законів розвитку технічних систем на механізм управління розвитком взаємовідносин в колективі.

## Список літератури

1. Парсонс Т. Некоторые проблемы общей теории социологии / Современная западная теоретическая социология. – М.: Высшая школа, 1994. – 234с.
2. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт: Очерк политики свободы / Пер с нем. – М.: РОССПЭН, 2002. – 288с.
3. Линкольн У.Ф. и др. Переговоры. – СПб - Рига: Эксперимент, 1998. – 280с.
4. Thomas K.W., Kilman R.H. Thomas-Kilman conflict mode instrument. XICOM, inc., 1990. – 146 p.
5. Гришина Н.В. Я и другие. Общение в производственном коллективе. – Л.: Лениздат, 1990. – 171с.

Статья посвящена проблемам использования креативных подходов к разрешению конфликтных ситуаций и внедрения превентивных мероприятий в практику управления конфликтной ситуацией. Установлено, что большинство конфликтных ситуаций можно успешно разрешить при условии умелого и эффективного управления.

The article is devoted the problems of the use of the kreativ going near permission of conflict situations and introduction of preventive measures in practice of management a conflict situation. It is set that most conflict situations can be successfully settled on condition of able and effective management.

*Одержано 20.02.09*