

Т.І. СЕРГІЄНКО (кандидат політичних наук, доцент кафедри менеджменту організацій)

Запорізька державна інженерна академія

Sparkle777@rambler.ru

КОНФЛІКТИ В КОЛЕКТИВІ І РОЛЬ КЕРІВНИКА У ЇХ ВИРІШЕННІ

В даній статті розглянуто сутність та значення конфлікту в організації. Досліджено роль керівника у вирішенні конфліктів в середині колективу. Запропоновано практичні рекомендації щодо попередження конфлікту, його профілактики та послаблення.

конфлікт, організація, персонал, керівник, фактори, конфліктні ситуації, зіткнення

У кожної людини в житті є свої цілі, пов'язані з різними областями життєдіяльності. Кожен прагне досягти чогось свого або пробує що-небудь робити по-своєму. Але часто люди, пов'язані узами спільної ділової активності стикаються у своїх інтересах і тоді відбувається конфлікт, він дезорганізує людей, переводить їх у стан, коли їм починають керувати емоції, а не розум. Спогади про конфлікти як правило викликають неприємні асоціації: загрози, ворожість, нерозуміння, спроби, деколи безнадійні, довести свою правоту, образи ... У результаті склалася думка, що конфлікт — завжди явище негативне, небажане для кожного з нас , а особливо для керівників та менеджерів, оскільки їм доводиться стикатися з конфліктами частіше за інші.

Проблему конфлікту досліджують українські психологи, вчені. Чимало уваги вивченню конфліктних ситуацій та їх подоланню приділяють Н.Грішина, О.Донченко, В.Воронкова, А.Ішмуратов, М.Пірен, Т.Титаренко, Н.Чепелева. Зокрема, практичне дослідження сутності та природи внутрішньоособистісних конфліктів зроблено в роботах Л.Бурлачука, Н.Максимової, Л.Орбан-Лембрик. Зв'язок внутрішньоособистісних конфліктів з проблемами професіоналізації особистості викладено в дослідженнях І.Ващенко, Л.Карамушки, Н.Коломінського, Г.Ложкіна, Н.Пов'якель.

Також, значний внесок у розробку проблеми внесли В.Василюк, О.Калмикова, В. Зігерт, Л. Ланге, О. Леонт'єв, О. Лурія, Е. Мелібруд, В.Мясищев, Л. Петровська, А. Петровський, І. Пономар'єв. Питання, пов'язані з вирішенням корпоративних конфліктів, частково висвітлювали такі вітчизняні вчені-правознавці: Г.Аболонін, С.Алексєєв, В.Грибанов, Н.Кузнєцова, О.Курбатов, С.Могилевський, А.Пилипенко, В.Попов, Ю.Тихомиров, О.Янкова та інші, а також науковці в галузі конфліктології: Г.Ложкін, Н.Пов'якель, М.Цюрупа та інші. Однак зазначимо, що майже не існує праць, де б висвітлювався чітко збалансований і комплексний підхід до вирішення конфліктних ситуацій, особливо через їх різноманітність та непередбачуваність. Для більшості як працівників так і керівників мрія про

гармонійну атмосферу в трудовому колективі так і залишається мрією, а вирішення конфліктних ситуацій часто залишається на рівні скарг і взаємних звинувачень. Проблема, знаходячись в площині компетенції керівника, вимагає від менеджера взяти відповідальність за продуктивну атмосферу в колективі на себе – адже згідно службового становища він має бути зацікавлений в запобіганні та оперативному подоланні деструктивних конфліктів.

Метою статі є вивчення особливостей управління конфліктами в організації, а також визначення ролі керівника в запобіганні виникнення конфліктних ситуацій.

Основним джерелом конфліктних стосунків, що виникають у колективі, є невідповідність переконань і поведінки індивіда моральним принципам та очікуванням інших його членів. Вчинки людини, що суперечать переконанням, цінностям, нормам, правилам поведінки та традиціям колективу часто призводять до конфліктів, що носять деструктивний характер. Чим більш згуртований колектив, тим гостріше й інтенсивніше розвивається протистояння при таких конфліктах. Деструктивний конфлікт, особливостями якого є тенденція до розширення, загострення, зростання емоційної напруги, неприязні й агресії відносно іншої сторони конфлікту, погіршення комунікації, використання неприпустимих дій, що суперечать моральним нормам та правилам поведінки, застосування психологічного або фізичного насилля, є дуже небезпечним явищем через свої негативні наслідки. А.Анцупов і А.Шипілов визначають наступні наслідки деструктивних конфліктів: негативний вплив на психіку їх учасників; посилення деструкції в міжособистісних стосунках, що породжує почуття ненависті та ворожості; формування негативного образу опонента; можливе переростання існуючого конфлікту в більш деструктивні; обмеження або припинення комунікації та міжособистісної взаємодії [2, с.81].

Особливу проблему становлять деструктивні конфлікти в колективі, тому що вони здатні викликати порушення соціально-психологічного клімату; зниження ефективності та погіршення якості індивідуальної та колективної трудової діяльності, негативний вплив на розвиток особистості.

Однак сучасна школа менеджменту дійшла до висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль - сприяє рухові організації вперед. Також, зазначимо, що представники ранніх шкіл управління, у тому числі прихильники школи людських відносин, вважали, що конфлікт — це ознака неефективної діяльності організації і поганого управління. У наш час теоретики і практики управління все частіше схиляються до тієї точки зору, що деякі конфлікти навіть в самій ефективній організації за найкращих взаєминах не тільки можливі, але і бажані. Треба тільки вміло управляти конфліктом. Роль конфліктів і їх регулювання в сучасному суспільстві настільки велика, що в другій половині ХХ століття виділилася спеціальна область знання — конфліктологія. Великий внесок у її розвиток внесли соціологія, філософія, політологія і, психологія.

Слід зазначити, що термін «конфлікт» походить від латинського слова «conflictus», що у точному перекладі означає «зіткнення», а в довольному - «протидія», «протиборство» [4, с.81]. Сьогодні виокремлюють різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність протиріччя, яке приймає форму розбіжностей, якщо мова йде про взаємодію людей. Конфлікти можуть бути прихованими або явними, але в основі їх лежить відсутність згоди. Тому визначимо конфлікт як відсутність згоди між двома або більше сторонами — особами або групами. Відсутність згоди обумовлена наявністю різноманітних думок, поглядів, ідей, інтересів, точок зору і т.д. Однак вона, як вже зазначалося, не завжди виражається у формі явного зіткнення, конфлікту. Це відбувається тільки тоді, коли існуючі суперечності, розбіжності порушують нормальну взаємодію людей, перешкоджають досягненню поставлених цілей. В цьому випадку люди просто змушені будь-яким чином подолати розбіжності і вступають у відкриту конфліктну взаємодію. У процесі конфліктної взаємодії його учасники отримують можливість висловлювати різні думки, виявляти більше альтернатив при ухваленні рішення, і саме в цьому полягає важливий позитивний сенс конфлікту.

Таким чином, термін «конфлікт» можна визначити як джерело творчої енергії, якою слід управляти, тобто спрямовувати її у бажане русло. В цілому конфлікт можна розглядати як природний процес, який виникає в середині людської спільноти, будь то сім'я, навчальний заклад чи організація. Часто це допомагає виявити раціональне зерно в вирішенні ситуації, якщо конфлікт не виходить за рамки розумного в способах з'ясування істини. Такі розбіжності навіть є стимулом і до особистісного зростання, і до об'єднання колективу, і до зміцнення взаємин. Тобто, при такому конфлікті ділового характеру стикаються різні, протилежні точки зору, що, в кінцевому підсумку, сприяє появі найбільш оптимальної думки і рішення, що об'єднує всіх. Це за умови, якщо керівник поведе себе мудро і зуміє зберегти ділові контакти, вчасно зробивши координуючі дії. Першоджерелом конфлікту або умовою його виникнення вважається конфліктна ситуація - тобто, ситуація, у якій одна із складових змінює свої кількісні чи якісні значення, що призводить до загострення стосунків між конфліктуючими сторонами. Отже, конфлікт не виявляється доти, поки існуюча ситуація або влаштовує усі задіяні чи зацікавлені сторони, або ж ці сторони ще не в змозі вплинути на розвиток ситуації, не володіють достатнім потенціалом.

Також, слід розрізнити поняття учасника та суб'єкта конфлікту. Учасником конфлікту може бути будь-яка людина, організація або група осіб, які приймають участь в конфлікті, але не розуміють цілей конфліктного протиріччя. Учасником може бути стороння особа, що випадково опинилась в зоні конфлікту і не має свого інтересу. Суб'єктом ж конфлікту є окрема людина або група, здатна створювати конфліктну ситуацію, тобто відносно самостійно впливати на перебіг конфлікту у відповідності зі своїми інтересами, чинити вплив на поведінку та положення

інших, викликати ті чи інші зміни у суспільних відносинах [7, с.234]. Будь-який конфлікт виникає не миттєво, причини його накопичуються і зростають іноді протягом досить довгого часу. Розвиток особи неможливий без подолання внутрішніх суперечностей, розв'язання психологічних конфліктів. Стратегія вирішення конфлікту залежить від суб'єктивного визначення ситуації. Конфлікт може сприйматись як підстава для вирішення протиріччя і в цьому випадку ведеться пошук конструктивної поведінки, направленої на вирішення конфлікту. Якщо ж конфлікт сприймається і оцінюється як загроза тоді людина веде пошук зняття емоційної напруженості, що виникає при конфлікті по типу психологічного захисту.

Виходячи з цього пропонується чимало практичних рекомендацій і щодо попередження конфлікту, і стосовно його профілактики чи послаблення. При цьому вибір способів і методів подолання конфліктів залежить як від об'єктивної ситуації, психічного стану опонентів, так і від спрямованості конфлікту, тобто чи сприятиме він глибшому розумінню проблеми, а отже й розвитку елементів кооперативної взаємодії всередині конфлікту, чи, навпаки, призведе до розхитування й неузгодженості взаємодії [1, с. 112]. В улагоджуванні конфліктів, при управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях вирішальною є роль керівника. Керівник це особа в силу свого службового становища зацікавлена в підтримці конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, і в попередженні та найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що наносять своїми негативними наслідками збиток спільній роботі. Керівник наділений повноваженнями, має владу і має можливість впливати на своїх підлеглих, на їхню поведінку в конкретному конфлікті. Керівник в умовах конфлікту може виявитися в двох положеннях: суб'єкта (прямий учасник конфлікту); посередник – арбітр (примиритель конфліктуючих сторін).

Як суб'єкт конфлікту керівник виявляється в ролі одного з опонентів, який відстоює свою точку зору, певні інтереси і займає позицію у відносинах з підлеглими йому людьми чи партнерами по ділових зв'язках з інших підрозділів (організації). Діяльність керівника як посередника включає аналіз ситуації та врегулювання конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації полягає в одержанні інформації про конфлікт, збиранні даних про нього; аналізі отриманої інформації, перевірці її вірогідності, оцінюванні конфліктної ситуації [6, с. 92]. Процес урегулювання включає вибір способу врегулювання конфлікту та типу медіаторства, реалізацію обраного способу, уточнення інформації та прийнятих рішень, зняття після конфліктної напруги у стосунках опонентів, аналіз досвіду врегулювання конфлікту. Керівник одержує інформацію про конфлікт із різних каналів. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то керівник припиняє протиборство опонентів чи обмежує їхню взаємодію [6, с. 92].

Збір даних про конфлікт відбувається у процесі всієї аналітичної роботи. Це інформація про суперечності, що є основою конфлікту, про його причини, позиції учасників, що відстоюються, про цілі, про їхні стосунки.

Джерелами інформації є опоненти, їхні керівники чи підлеглі, неформальні лідери колективу, їхні друзі, свідки конфлікту, члени їхніх родин. 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 дією 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, де конфліктні відносини опонентів і їх актуальний стан, оцінити, хто підтримує кожну зі сторін, та проаналізувати ставлення інших людей до конфлікту. Потрібно уточнити соціально-демографічні дані, індивідуально-психологічні особливості опонентів, їхній формальний і неформальний статус у колективі [6, с. 93]. 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.

На ефективність врегулювання конфлікту впливає вибір керівником способу його розв'язання. Володіючи владою стосовно підлеглих, керівник може реалізувати кожний із типів медіаторства (третейський суддя, арбітр, посередник, помічник, спостерігач) [3, с. 293]. Існує два підходи до розуміння ролі керівника в урегулюванні конфлікту. Перший полягає в тому, що керівникові доцільно орієнтуватися в конфлікті на роль посередника, а не арбітра [5, с.72]. Другий підхід полягає в тому, що керівникові необхідно вміти застосовувати всі типи медіаторства. Основними для керівника є ролі арбітра й посередника, а додатковими — ролі третейського судді, помічника та спостерігача. Реалізація обраного способу включає окремі бесіди з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами та фіксацію закінчення конфлікту. За згодою опонентів керівник може винести проблему на збори колективу чи на нараду експертів, залучити до посередництва неформальних лідерів або друзів опонентів. Після конфліктний період характеризується переживаннями учасників, осмисленням ними своєї поведінки. Відбувається корекція самооцінок, домагань, ставлення до партнера. Керівникові з метою зняття після конфліктної напруги доцільно допомогти опонентам здійснити самокритичний аналіз того, що мало місце, щоб не допустити виникнення негативних моментів у стосунках, упередженості. Необхідний ширий, об'єктивний і конструктивний аналіз конфлікту з визначенням перспектив подальшого розвитку взаємодії. Також, важливо контролювати поведінку опонентів і коригувати їхні вчинки з метою нормалізації відносин.

Негативна установка, що сформувалася, може зберігатися певний час, і людина буде мимоволі відчувати антипатію до свого колишнього опонента, мимоволі висловлювати про нього негативні думки і навіть діяти на шкоду йому [8, с.76]. Аналіз отриманого досвіду дозволяє керівникові осмислити свої дії в конфлікті, оптимізувати алгоритм діяльності з урегулювання конфліктів серед підлеглих.

Таким чином, головне завдання керівника полягає в тому, щоб уміти регулювати - визначити і «увійти» в конфлікт на початковій стадії. Установлено, що, якщо керівник «входить і управляє конфліктом» у початковій фазі, цей конфлікт розв'язується на 92 %, на фазі підйому - на 46 %, а на стадії «загострення», коли пристрасті загострилися до межі, - на 5 %, тобто конфлікти практично не розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко. Коли всі сили віддано боротьбі (стадія «загострення»), настає спад. І якщо конфлікт не розв'язано в наступному періоді, він розростається з новою силою, тому що в період спаду може бути притягнуто для боротьби нові способи та сили. Також, зазначимо, що розв'язання конфлікту сприяє стабілізації соціальної системи, тому що при цьому ліквідуються джерела незадоволення. Сторони конфлікту, навчені «гірким досвідом», у майбутньому будуть більше налаштованими на співробітництво, ніж до конфлікту. Крім цього, розв'язання конфлікту може запобігти виникненню більш серйозних конфліктів, що могли б виникнути, якби не було цього. Після завершення конфліктів підвищується якість індивідуальної діяльності керівників та працівників.

Список літератури

1. Аклаев А.Р. Этнополитическая конфликтология: анализ и менеджмент. – М.: Дело, 2005. – 472 с.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
3. Смеляненко Л. М Конфліктологія: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. — К.: КНЕУ, 2003. — 315 с.
4. Конфликтология: Хрестоматия / Составитель Н.И. Леонов. – 2-е изд., стер. – М.: МПСИ; Воронеж: Изд-во НПЛ «МОДЭК», 2003. – 304 с.
5. Свиридюк Н.П. Переговори та посередництво як способи вирішення юридичних конфліктів // Вісник - №4. – 2010. – С.70-75.
6. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 416 с.
7. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч. посібник під ред. д.ф.н., проф. В.Г.Воронкової. – К.:ВД «Професіонал», 2006. – 576с.
8. Шеллинг Т. Стратегия конфликта. – М. : ИРИСЭН, 2007. – 366с.

Надійшло до редакції 27.01.2012

Т.И. СЕРГИЕНКО

Запорожская государственная инженерная академия

**КОНФЛИКТЫ В КОЛЛЕКТИВЕ И РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В ИХ
РЕШЕНИИ**

В данной статье рассмотрена сущность и значение конфликта в организации. Исследовано роль руководителя в решении конфликтов в середине коллектива. Предложены практические рекомендации относительно предупреждения конфликта, его профилактики и послабления.

конфликт, организация, персонал, руководитель, факторы, конфликтные ситуации, столкновение

T. SERGIENKO

Zaporozhye state engineering academy synergy

**CONFLICTS IN COLLECTIVE AND ROLE OF LEADER ARE IN THEIR
DECISION**

In this article essence and value of conflict is considered in organization. The role of leader is investigational in the decision of conflicts in the middle of collective. Practical recommendations are offered in relation to warning of conflict, his prophylaxis.

conflict, organization, personnel, leader, factors, conflict ситауції, collision