

Управління конфліктами



- 1. Поняття конфлікту і його вплив на організаційну поведінку
- 2. Управління конфліктами як процес
- 3. Організаційний механізм управління конфліктами



- I. Поняття конфлікту і його вплив на організаційну поведінку



Конфлікт в організації

- - це відкрита форма існування суперечливих інтересів, що виникають у процесі взаємодії людей під час вирішення питань виробничого й особистого характеру. У результаті суперечностей, викликаних розбіжністю інтересів, норм поведінки, цінностей членів трудового колективу виникають конфлікти в організаціях.
- Практично конфлікт в організації завжди можна помітити через певні зовнішні прояви: високий рівень напруженості в колективі; зниження працездатності; погіршення виробничих і фінансових показників; зміна взаємин із постачальниками й покупцями

Типи конфліктів



Види конфліктів

Функціональні:

Приводять до підвищення ефективності діяльності організації

Дисфункціональні:

Приводять до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації

ФУНКЦІЇ КОНФЛІКТІВ

позитивні

- соціально-діагностична
- регулююча
- інтегративна
- інноваційна
- комунікативна
- соціально-психологічна

негативні

- дестабілізуюча
- надлишково-витратна
- дезорганізуюча

- 2. Управління конфліктами як процес



Управління конфліктом

- — це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має стосунок даний конфлікт
- Управління конфліктами означає не тільки визначення можливих зон їх виникнення в організації, але й зниження конфліктного потенціалу спільноти, тобто запобігання конфліктній ситуації, вплив управлінськими засобами на процеси спільної діяльності людей таким чином, щоб об'єктивно наявні суперечності не переросли в усвідомлене протистояння.

Мета управління конфліктами

полягає в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному розв'язанню конструктивних.

Від ефективності управління конфліктом залежить стабільність у діяльності організації, на яку впливають: масштаб дисфункціональних наслідків, усунення причин суперечностей, вірогідність суперечливих зіткнень. У цьому керівник організації має принципову перевагу, що забезпечує йому стратегічне лідерство в конфлікті, у його розв'язанні: право виробляти цілі, способи й методи їх досягнення, забезпечувати їх реалізацію, аналіз результатів.

Можливості вирішення конфлікту на різних етапах його розвитку

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфлікту (%)
Початкова фаза	Виявлення і розвиток конфліктної ситуації; усвідомлення конфліктної ситуації	92%
Фаза підйому	Початок відкритої конфліктної взаємодії	46%
Пік конфлікту	Розвиток відкритого конфлікту	Менше 5%
Фаза спаду	—	Близько 20%

Управління конфліктами як процес

включає такі види діяльності:

- профілактика й запобігання виникненню конфлікту;
- діагностика та регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників;
- прогнозування розвитку конфліктів і оцінка їхньої функціональної спрямованості;
- розв'язання конфлікту.

Запобігання виникненню конфлікту

передбачає діяльність суб'єкта управління, спрямовану на недопущення виникнення конфлікту. Запобігання виникненню конфліктів ґрунтується на результатах їх прогнозування. Після отримання інформації про причини небажаного конфлікту, що назріває, починається активна діяльність із нейтралізації дії всього комплексу факторів, які його детермінують. Це так звана вимушена форма запобігання виникненню конфлікту.

Шляхи запобігання виникненню конфліктів в організаціях:

- постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу й особистості;
- виховання співробітників, формування в них психолого-педагогічної культури спілкування тощо.

Стимулювання конфлікту

трактують як вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію конфлікту. Стимулювання доцільне стосовно конструктивних конфліктів. Проте у разі стимулювання конфлікту керівник повинен бути готовий до управління ним.

Засоби стимулювання конфліктів:

- винесення проблемного питання на публічне обговорення;
- критика конфліктної ситуації;
- виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації та т. ін.

Прогнозування конфлікту

— найважливіший вид діяльності суб'єкта управління, який спрямовано на виявлення причин конфлікту в потенційному розвитку.

Основними джерелами прогнозування конфліктів вважаються результати вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей, наприклад:

- рівень соціальної напруженості;
- соціально-психологічний клімат;
- лідерство й мікрогрупи,
- інші соціально-психологічні явища.

Регулювання конфлікту

— це особливий вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік розв'язання. Складний процес регулювання передбачає визначену послідовність етапів в управлінській діяльності.

I етап. Визнання реальності конфлікту сторонами-конфліктерами.

II етап. Легитимізація конфлікту, тобто досягнення угоди між сторонами-конфліктерами щодо визнання й дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

III етап. Інституалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп із регулювання конфліктної взаємодії.

Таблиця 3.2

ТЕХНОЛОГІЇ РЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ

Назва	Основний зміст
Інформаційні	Ліквідація дефіциту інформації в конфлікті; виключення з інформаційного поля помилкової, перекрученої інформації; усунення чуток тощо
Комунікативні	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії та їхніми прихильниками; забезпечення ефективного спілкування
Соціально-психологічні	Робота з неформальними лідерами й мікрогрупами; зниження соціальної напруженості та зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі
Організаційні	Вирішення кадрових питань; використання методів заохочення й покарання; зміна умов взаємодії співробітників і т. д.

Розв'язання конфлікту

— заключна фаза в процесі управління, яка забезпечує завершення конфлікту. Розв'язання може бути повним і неповним. Повне розв'язання конфлікту досягається за умови усунення його причин, предмета, а також конфліктних ситуацій. Для неповного розв'язання характерним є часткове усунення причини чи конфліктних ситуацій.

- 3. Організаційний механізм управління конфліктами



Управління конфліктами прийнято розглядати у двох аспектах: **внутрішньому й зовнішньому.**

Внутрішній полягає в управлінні власною поведінкою в конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер. **Зовнішній** аспект управління конфліктами відбиває організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, у якому суб'єктом управління може виступати керівник (менеджер), лідер чи посередник (медіатор).

Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами залежить від змісту конфлікту, умов його виникнення й розвитку

Таблиця 3.3

АЛГОРИТМ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ

Крок	Зміст діяльності	Способи (методи) діяльності
1	Вивчення причин виникнення конфлікту	Спостереження; аналіз результатів діяльності; бесіда; вивчення документів; біографічний метод (вивчення біографічних даних учасників конфлікту) та ін.
2	Обмеження кількості учасників	Робота з лідерами в мікрогрупах; перерозподіл функціональних обов'язків; заохочення чи покарання тощо
3	Додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів	Опитування експертів; залучення медіатора, психолога; переговорний процес (медіація) та ін.
4	Ухвалення рішення	Адміністративні методи; педагогічні методи



Рис. 3.2. Способи прийняття рішень у процесі управління конфліктами

Поведінка менеджера в умовах конфлікту

має два незалежні виміри:

напористість, наполегливість — характеризує поведінку особистості, спрямовану на реалізацію власних інтересів, досягнення власних, часто меркантильних цілей;

кооперативність — характеризує поведінку, спрямовану на врахування інтересів осіб для задоволення їхніх потреб.

У процесі управління конфліктом виділяють конкретні **види впливу**: діагностика, прогнозування, профілактика, запобігання, послаблення, урегулювання, розв'язання, завершення. Крім того, до управління конфліктом належать також припинення, усунення, гасіння. Управління конфліктами може здійснюватися на всіх етапах його виникнення й розвитку.

Психологічні механізми регулювання конфліктів

- Навчання;
- вплив на партнера;
- оцінка виграшів — програшів

Механізм навчання полягає в тому, що за умови певної практики можна навчитися розпізнавати людей за типовою реакцією, манерою поведінки та на основі цього регулювати їхні дії в процесі конфлікту. Ці знання можуть укладатися у відповідну схему, що дозволяє прогнозувати поведінку людей і вчасно знімати напругу в конфліктних ситуаціях.

Механізм впливу на партнера

- **демонстрація посилення власних ресурсів:** одна сторона доводить власну правоту за допомогою інструкцій, постанов і т. п. Реакція на прийом може бути подвійною: сторона-конфліктер визнає свою поразку або додатково мобілізує ресурси;
- **використання тактики очікування для створення ситуації невизначеності для опонента;**
- **раптовий напад на супротивника;**
- **спонукання шляхом нав'язування протилежній стороні спеціальних умов зі звуження міри її самостійності;**
- **дезорієнтація, дезінформація протилежної**

Механізм оцінювання виграшів-програшів

У разі використання механізму оцінювання виграшів-програшів конфліктна ситуація розглядається в якості гри, де кожен хід залежить від попереднього, і тому постійно йде суб'єктивне оцінювання всіх індивідуальних кроків.

Відсутність швидкої та правильної реакції однієї зі сторін на дії іншої оцінюється як програш. Про міру виграшності ситуації свідчить факт соціального прийняття або соціального схвалення дій.

Принципи управління конфліктами

Принцип об'єктивності — адекватне розуміння та реалістична оцінка конфліктних подій.

Принцип ситуаційного підходу — урахування феномену різноманітності образів і форм, якісних та кількісних відмінностей, послідовності та особливостей прояву конфлікту.

Принцип гласності — доведення інформації до зацікавлених груп (осіб), формування об'єктивної громадської думки та відповідне ставлення до конфліктних подій.

Принцип демократичності — управлінський вплив на суб'єктів конфлікту засобом захисту їх соціальних інтересів, зняття суперечностей та антагонізмів.

Принцип системності — комплексне використання технологічних прийомів впливу на динаміку конфліктної взаємодії.

Загальні правила

поводження з конфліктами в організації

- Своєчасна фіксація наявності конфлікту і правильна оцінка ступеня його розвитку.
- З'ясування прихованих та явних причин конфлікту для виявлення предмета розбіжностей, претензій.
- Визначення проблеми в категоріях цілей, а не рішень, на основі аналізу не тільки різних позицій, але й інтересів, що стоять за ними.
- Концентрація уваги на інтересах, а не на позиціях.
- Розмежування між учасниками й проблемами конфлікту.
- Справедливе й неупереджене ставлення до ініціатора конфлікту.
- Звуження предмета конфлікту, прагнення до скорочення кількості претензій.
- Дотримання правил «емоційної витримки».