

Лекція 7

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

7.1. Типологія конфліктів

Конфлікти значною мірою визначають ефективність управлінського процесу (успішність здійснення членами організації спільної діяльності, своєчасність виконання поставлених завдань, адекватність стилю спілкування, напрям розвитку організації тощо). Відомо, що 80% інформації про підлеглих керівники отримують у вигляді скарг або під час конфліктів. Саме у результаті конфліктів виявляються слабкі ланки та невирішені питання в управлінні організаціями, формуванні структурних підрозділів тощо. Більш чіткими виявляються проблеми, пов'язані з рівнем кваліфікації окремих фахівців, працездатності співробітників та цілих робочих груп. Крім того, конфлікт здатен «зняти» напружену атмосферу. Бурхливе, емоційне з'ясування стосунків іноді є корисним, за умови розумної поведінки учасників. Конфлікти підтримують соціальну активність людей, слугують «ліками від застою», стимулом для новацій, і, нарешті, розвивають особистість.

Конфлікт може мати як негативні, так і позитивні наслідки. Позитивні можливі за умови непорушення меж культурної полеміки (етичних та юридичних норм поведінки). В інших випадках слід очікувати руйнівного фіналу (втрачаються час, ресурси), що в цілому гальмує та ускладнює основну діяльність організації. Усі конфлікти, незважаючи на різний прояв, різну кількість суб'єктів, різний рівень розвитку та різні результати (продуктивні й непродуктивні) мають одну, загальну для всіх видів, внутрішню, психологічну основу.

Одна з особливостей конфліктної ситуації – проблема «розуміння-нерозуміння», індивідуально-психологічний характер тлумачення її змісту, її суб'єктів, об'єкту. Суб'єкт або сприймає усвідомлені суперечності як закономірності і прагне адаптуватися певним чином до них, знаходячи шляхи поступового їх знання, або не сприймає, не визнає необхідність цих суперечок, які вносять дискомфорт у психологічну структуру, їх не обов'язковість, різко реагує на них не лише емоційно, а й через конкретну

поведінкову реакцію. Професійно підготовлений менеджер здатен «підніматися» над конфліктами й успішно управляти ними.

Існують кілька класифікацій конфліктів в організаціях. Насамперед, управлінські конфлікти можуть бути класифіковані на основі аналізу його учасників:

а) внутрішньоособистісні (*інтраперсональні*) – конфлікти, що у процесі управління виникають на рівні однієї особистості (наприклад, на рівні керівника підприємства або його конкретного працівника);

б) міжособистісні (*інтерперсональні*) – конфлікти, що у процесі управління виникають між двома працівниками;

в) внутрішньогрупові (*інтрагрупові*) конфлікти, які в процесі управління виникають усередині групи, зокрема, між конкретною особою і групою;

г) міжгрупові (*інтергрупові*) конфлікти, що у процесі управління виникають між соціальними групами, причому як усередині самої організації, так і при взаємодії з оточуючим середовищем.

Внутрішньоособистісний конфлікт пов'язаний із філософсько-психологічною проблемою гармонійного поєднання потреб та моральних вимог, відмовою від певних характеристик свого «Я», між реальним та Я-образом, між духом та тілом, між жіночою та чоловічою сутністю, між різними компонентами духовної структури людини. Депресивний стан психотерапевти лікують шляхом переваг раціональних поглядів над ірраціональними переконаннями.

Найбільш розповсюдженими є *міжособистісні конфлікти*, зіткнення та боротьба за власні інтереси окремої людини. В ролі учасників конфлікту постають дві особи, кожна з яких є суб'єктом, носієм певних цінностей, інтересів, думок. Найчастіше такі конфлікти відрізняється емоційною запальністю та напруженістю, виникають на ґрунті особистих симпатій-антипатій, але в організації стосунки між людьми тісно переплетені з діловими, кар'єрними та іншими інтересами. Інколи особиста антипатія неправомірно переноситься на розв'язання ділових питань і, навпаки, об'єктивне протиріччя виробничих питань набуває правомірного особистісного забарвлення. В організаціях однією з

найпоширеніших причин виникнення міжособистісних конфліктів є порушення норм статусно-рольової поведінки.

Керівникам слід уміти розпізнавати негативні прийоми ділових контактів. Їх носії – «волокітники», демагоги, ледарі і просто недисципліновані люди (табл. 7.1).

Таблиця 7.1.

Типологія конфліктних особистостей

Тип	Характерні особливості	
	Стереотипи поведінки	Адаптивні можливості
<i>Демонстративний</i>	Більш емоційний, ніж раціональний. Намагається позитивно виглядати в очах інших, бути в центрі уваги.	Здатен до ситуативного пристосування, планування діяльності у відповідності з обставинами; не доводить плани до повної реалізації.
<i>Ригідний</i>	Має завищену самооцінку; постійно вимагає підтвердження своєї значущості; не критично ставиться до своєї поведінки.	Адаптивний потенціал низький; нечутливий до думок оточуючих; не враховує ситуативні зміни; висока чутливість до несправедливості.
<i>Некерований</i>	Поведінка агресивна; має завищену самооцінку; вимагає підтвердження своїх власних досягнень	Недостатньо точно контролює себе; імпульсивний; не визнає загальноприйнятих норм
<i>Надто точний</i>	Надто вимогливий до виконання деталей роботи; надає занадто великого значення зауваженням; глибоко переживає свої прорахунки; схильний до психосоматичних девіацій	Виявляє підвищену стурбованість; неадекватний в оцінці стосунків; зовнішньо стриманий.
<i>Безконфліктний</i>	Нестабільний в оцінках і думках; занадто спрямований на компроміс; слабо розвинуті вольові якості; поверхово оцінює вчинки, як свої, так і чужі	Схильний до внутрішніх протиріч; націлений на короточасний успіх; прогностичність розвинута недостатньо; залежить від думок оточуючих, особливо лідерів.
<i>Цілеспрямовано конфліктний</i>	Конфлікт для нього – засіб для досягнення цілей; схильний до маніпуляцій у взаємо-стосунках; володіє технікою спілкування у дискусіях; є активним учасником конфліктів.	Дії в конфлікті сплановані, варіанти прораховані; позиції оцінюються.

Конфліктні особистості усю свою поведінку вони скеровують на саботаж службової роботи, і керівникам треба вміти розпізнати ці негативні прийоми, щоб вжити необхідних конкретних заходів. Вони намагаються брати чергові завдання без врахування терміну їх виконання, щоб потім уникати претензій у несвоєчасності; не закінчивши одну справу, беруться за інші, щоб мати виправдання причин їх невиконання; прагнуть у розпал роботи взяти відрадженьня, відпустку, захворіти; охоче у робочий час займаються громадськими справами, беруть безліч доручень, щоб була можливість вказувати на постійну зайнятість; тримаються на відстані від керівника, щоб потім сказати, що ними не керували; якщо ж працюють, то завжди посилаються на інструкцію, що входить і не входить у їх обов'язки. Для здійснення психологічного тиску на керівника «важкі» співробітники приховують інформацію, потрібну для справи; посилаються на свою некомпетентність і обурюються (я не професор!); звинувачують начальство в упередженості, провокують його на грубість, посилаючись, що начальник тільки вимагає, а сам нічого не робить.

Внутрішньо групові конфлікти. Учасниками конфлікту стають усі члени соціально-психологічної групи. Вони приєднуються до однієї чи іншої позиції та утворюють мікрогрупи, які у процесі конфлікту діють як єдиний суб'єкт. Зароджуються такі конфлікти зазвичай двома шляхами: або міжособистісний конфлікт переростає свої межі та залучає до себе всіх членів групи, створюючи нестерпну психологічну атмосферу, або в результаті існування протилежних точок зору з приводу розв'язання ділового питання. В останньому випадку конфлікт може відігравати вельми позитивну роль – роль каталізатора пошуку нових ідей та рішень.

Міжгрупові конфлікти часто виникають між різними об'єднаннями людей, які відстоюють своє право на вплив, владу, ресурси тощо. Часто такий конфлікт виникає всередині організацій як результат неефективного керівництва, коли функції двох або більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або не узгоджуються за результатами. Часто можна спостерігати, як співробітники забувають про свої міжособистісні проблеми і об'єднуються у справді монолітну групу,

що відстоює свої інтереси. Таке протистояння виявляє недоліки в організаційній системі і, разом з тим, потребує пошуку розумного вирішення з урахуванням інтересів усіх учасників та збереження конкурентоспроможності організації.

Конфлікти можуть виникати по горизонталі (всередині організаційної структури) та по вертикалі (між керівними структурами та підлеглими). Міжгрупові конфлікти можуть розгортатися як конкуренція між організаціями. Носіями та виразниками цього конфлікту є власники та керівники вищої ланки. Рядові працівники дуже рідко втягуються в такий конфлікт, їх втручання буває продуктивним на короткочасний період необхідності мобілізації зусиль та здібностей всіх співробітників.

Управлінські конфлікти за причинами, що їх породжують, поділяються на:

- *«конфлікти ролей»* (виникають в результаті неадекватного виконання соціальних ролей учасниками спільної діяльності та управлінської взаємодії);

- *«конфлікт бажань»* («зіткнення» свідомості різних людей з приводу одного й того ж бажання, яке може носити особистий характер, або ставлення до цілей організації (при розподілі обмежених ресурсів, при досягненні однієї мети в процесі конкурентної боротьби тощо);

- *«конфлікт поведінки»* виникає в процесі соціальної взаємодії і спілкування членів організації. Причинами такого конфлікту можуть бути відмінності в уявленнях і цінностях людей (груп), їх стилю поведінки, життєвого досвіду.

Відмінності конфліктів за формами, видами, учасниками, типами поведінки та причинами, що їх викликають, дають можливість аналізувати особливості та специфіку самої конфліктної ситуації. Виходячи з такого аналізу, можна обирати адекватний спосіб врегулювання конфліктів.

7.2. Врегулювання конфліктів: стратегія й тактика

Шляхи врегулювання конфліктів безпосередньо залежать від *картографії конфлікту*. Розробка картографії конфлікту передбачає:

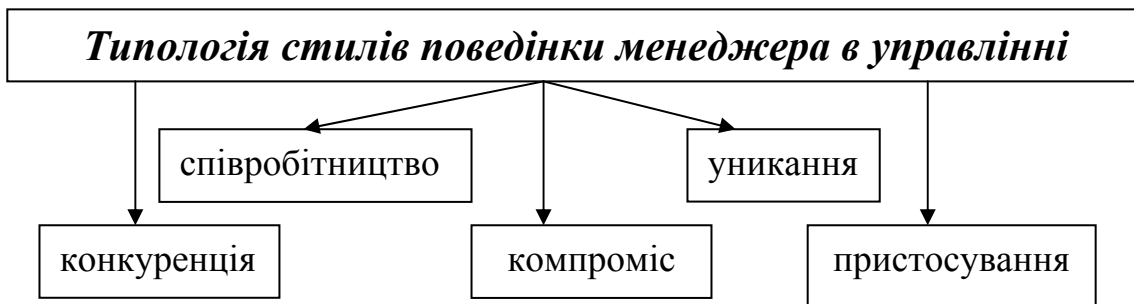
1. Усвідомлення проблеми конфлікту.
2. Пошук справжньої причини конфлікту.
3. Визначення дійсних учасників конфлікту (окремі співробітники, групи, відділи тощо).
4. Аналіз потреб та психологічних побоювань учасників конфлікту; існуючих до конфліктної ситуації міжособистісних стосунків учасників конфлікту; ставлення до конфлікту осіб, які не беруть участі у ньому, але зацікавлені у позитивному його вирішенні.

Методика управління конфліктами вимагає від менеджера використання двох *стратегій*: попередження (профілактики) та подолання реальних (прихованих або відкритих) конфліктів.

Тактика управління конфліктами передбачає використання окремих прийомів та методів роботи з тими чи іншими феноменами, що виникають у процесі роботи менеджера. Наприклад, на міжособистісному рівні рекомендується:

1. Пам'ятати, що у конфлікті у людини домінує не розум, а емоції, які можуть призвести до афекту.
2. Дотримуватися багатоальтернативного підходу, не заперечувати пропозиції партнера. Аналізувати всі пропозиції (вигоди – втрати).
3. У центрі уваги тримати проблему, а не психологічний вимір стосунків. («Що станеться, якщо не буде знайдений вихід?»).
4. Уникати констатації негативних емоційних станів партнера.
5. Контролювати власні емоції і дати вихід емоціям іншої людини.

У розв'язанні конфлікту менеджер може використовувати наступні стилі поведінки: суперництва (конкуренції), співробітництва, поступливості (компроміс), пристосування, бездієвості (уникання).



Виявити суб'єктивно-психологічні можливості запобігання та подолання конфліктних ситуацій можна за допомогою *методу деконструкції*. В деконструкції конфлікту головним є зосередження менеджера на сприйнятті динаміки людського існування, безперервному та безмежному процесі життя. Цей метод ґрунтується на виявленні і мобілізації творчих характеристик людини як особистості, а також потенціалу, що закладений у самій організації.

Психологічні прийоми приглушення конфлікту базуються на використанні таких принципів: «виходу почуттів», «емоційного відшкодування», «авторитетного третього», «оголеної агресії», «розширення духовного обрію» тощо.

Ефективним способом урегулювання конфліктних ситуацій є діалог – він забезпечує функцію взаємного спілкування, бо передбачає право опонента на власну позицію, одночасно, відмову від монопольного володіння істиною.

Поряд з традиційними та модернізованими підходами до подолання конфліктів існують і нові, наприклад *медіація* (процес, за яким нейтральний кваліфікований спеціаліст-посередник (медіатор) допомагає конфліктним сторонам досягти порозуміння шляхом переговорів).

Таким чином, уміння ефективно управляти конфліктами вимагає від менеджера:

1. Розпізнавати приховані інтереси та потреби людей.
2. Виявляти «важких» у спілкуванні людей.
3. Використовувати прийоми спілкування, що дають вихід емоціям.
4. Ідентифікувати типи конфліктогенних людей.
5. Володіти прийомами приглушення конфлікту.
6. Вміти складати картографію конфлікту.
7. Продуктивно використовувати результати конфлікту.

7.3. Тривала готовність до безконфліктного спілкування – особливий вид комунікативної компетентності

Обов'язковою здібністю особистості має бути готовність до безконфліктного спілкування (ситуаційну, мобілізаційну, «передстартову»). Здатність людини до безконфліктного спілкування в даний момент, в екстремальній ситуації, напередодні якоїсь події (зустрічі, переговорів тощо) визначається певним психічним станом – мобілізацією всіх її психофізіологічних систем для толерантного, безконфліктного спілкування.

Також слід враховувати соціально-психологічні ролі, за якими часто розподіляється група під час спілкування:

- **сперечальник:** схильний до провокацій, відстеження в інших людях будь-яких недоліків. Він відкидає будь-які нововведення. *Рекомендується* використовувати його знання, але направляти його виступ на питання, які не є актуальними.

- **той, хто співробітничает:** уважно слухає дискусію, демонструє свій інтерес, його участь у спілкуванні є позитивною. *Рекомендується* залучати його до участі у необхідний момент, щоб направити дебати в конструктивне русло.

- **всевідаючий:** зовсім не відчуває раціональної межі у спілкуванні, втручається і критикує безупинно. *Рекомендується* прийняти його конструктивні аргументи, протиставити іншій думці учасників.

- **Базіка:** перебільшує попередні висловлювання, займає багато часу при виступі, не привносячи чогось особливого. *Рекомендується* тактовно обірвати його виступ, обмежити його пояснення чи спонукати його привести інші аргументи.

- **Боязкий.** Йому не вистачає впевненості, він залишається нерішучим і осторонь дискусій. Він може іноді реагувати раптово. *Рекомендується* не провокувати його. Задати йому прості питання і схвалити, по можливості, його виступ.

- **мовчазний** стежить уважно за обговоренням, але, виявляючи увагу до самого себе, приймає в ньому участь тільки за проханням. *Рекомендується* слідкувати за ознаками його «несловесної» комунікації і попросити його висловити свою думку.

- **незмінний:** стійка людина, вона здається незацікавленою, незважаючи на реальний інтерес. *Рекомендується* поцікавитися його досягненнями, запитати, що він думає з приводу того, що він може привнести у спільну справу.

- **піднесений:** ставить себе вище за інших, підкреслює свою роль, проте не робить суттєвого внеску у справу. *Рекомендується* задавати йому конкретні питання, підвести його до чітких відповідей за допомогою «так-ні».

- **хитрий** вистежує ситуації «глухого кута», задає складні питання, підштовхує до емоційної реакції. *Рекомендується* винести його думку на обговорення і підштовхнути його до більш точного формулювання своїх питань.

Особливим видом комунікативної компетентності є тривала готовність до безконфліктного спілкування. Вона є складною інтегральною властивістю особистості, яка складається з наступних взаємопов'язаних компонентів:

1) мотиваційної готовності, що характеризується системою мотивів, які спонукають людину до безконфліктного спілкування. Такими мотивами можуть бути психологічна установка на спілкування, бажання уникнути протиріч, протистояння усвідомлення значення безконфліктного спілкування для себе і свого партнера. Ідеал толерантного спілкування, переконаність в необхідності нормальних людських взаємовідносин;

2) загальної професійної готовності до безконфліктного спілкування. Визначається рівнем знань, вмінням безконфліктно спілкуватися, знаходити спільну мову з людьми; розвитком психічних пізнавальних процесів, що дають адекватні уявлення про об'єкт спілкування;

3) емоційно-вольової готовності, що характеризується здатністю людини регулювати за допомогою вольових зусиль свої суб'єктивні психічні стани (емоції, афекти, настрої тощо), які виникають у спілкуванні, стримувати себе, переконувати інших тощо. Всі ці компоненти готовності до безконфліктного спілкування тісно взаємопов'язані і взаємообумовлюють один одного.

Таким чином, сучасний рівень управління вимагає від менеджера наступних комунікативних умінь:

1. Забезпечувати участь працівників усіх рівнів у прийнятті рішень.

2. Будувати комунікаційну мережу для обміну інформацією та зворотного зв'язку.

3. Створювати системи міжособистісних комунікацій, що відповідають кризовим ситуаціям.

4. Залежно від ситуації обирати найбільш відповідні інформаційні засоби та канали комунікації.

5. Ефективно використовувати невербальні засоби спілкування.

6. Протидіяти маніпуляціям, долати бар'єри спілкування, ефективно спілкуватися з «важкими» людьми.