

## *Лекції 12-13. Профілактика конфліктів в організаціях*

### **План**

- 1. Конфлікт в організаціях і його специфіка.*
- 2. Сутність, підходи і напрямки профілактики конфліктів в організаціях.*
- 3. Профілактика конфліктів через стратегію управління персоналом.*
- 4. Управлінські методи з метою запобігання конфліктів.*
- 5. Керівник у конфліктній ситуації.*

### **1. КОНФЛІКТ В ОРГАНІЗАЦІЯХ І ЙОГО СПЕЦИФІКА**

Слабким місцем у кризових ситуаціях виступають конфлікти організацій. Це викликано тим, що організація являє собою не тільки виробничо-технологічне об'єднання людей, які зібралися для вирішення виробничих питань. Організація - це також і сукупність людей, в якій об'єднані індивіди, між якими встановлюються певні зв'язки і відносини, що можуть не мати відношення до функцій організації. Крім цього, люди мають свої конфліктні проблеми, що виникають поза межами організацій. Організації виконують різні функції і відрізняються одна від одної за родом діяльності їхніх членів, рівнем організації і згуртованості, кількісним складом. Організації можуть виступати в якості первинних груп, тобто соціального середовища, в якому людина спілкується з іншими людьми, у якому проходить певна частина її життя. Будучи важливим осередком суспільства, організація з'єднує і координує поведінку людей, включає їх у єдиний трудовий процес, створює умови для розвитку своїх членів. У цьому середовищі формуються людські поняття, думки, закріплюються звички, схильності, стверджується суспільна репутація, формується особистість. Організація згуртовує людей через загальні інтереси, Ідеї, цілі, норми і принципи.

Конфлікти в організаціях є результатом соціальної напруженості, що складається в колективах, чому можуть сприяти дві групи факторів.

До внутрішніх факторів можна віднести такі:

- ◆ невиконання керівниками перед колективом своїх обіцянок, приховування від колективу дійсного положення речей;
- ◆ відсутність видимого підтвердження поліпшення умов праці і побуту;
- ◆ конфронтація між персоналом керівництва і працівниками через розподіл матеріальних благ і оплати праці;
- ◆ проведення перетворень без врахування інтересів працівників.

Серед зовнішніх факторів можна виділити:

- ◆ нестабільність у суспільстві;
- ◆ виникнення гострого дефіциту на товари першої необхідності;
- ◆ законодавче погіршення правового захисту членів трудових колективів;
- ◆ дисбаланс у розподілі матеріальних благ у суспільстві. Конфлікти розвиваються в організаціях через конфронтацію

приватних і загальних інтересів. Подібне співвідношення можна відобразити в такий спосіб:

- 1) повна тотожність, яка може бути виявлена в односпрямованості інтересів усіх сторін;
- 2) розбіжність спрямованості інтересів, коли повна вигода може бути тільки в однію зі сторін;
- 3) протилежна спрямованість інтересів, коли інтереси суб'єктів не просто різні, а принципово протилежні. Уже тільки усвідомлення своїх інтересів однієї із сторін може

стати джерелом соціальної активності І, можливо, надалі джерелом напруги. У той же час необхідно пам'ятати, що подібне усвідомлення ще автоматично не приводить до конфлікту.

При аналізі конфліктної ситуації необхідно з'ясувати, що лежить у її основі. При конфлікті ірраціонального тилу його учасники, знаходячись у стані сильного емоційного дисбалансу, можуть зовсім не керуватися якими-небудь розрахунками, здоровим глуздом, можливістю своїх втрат, як і можливим вигршем. Дії носять стихійний, імпульсивний, недостатньо організований характер, а наслідки можуть бути зовсім протилежними стосовно первісних планів.

Раціональний конфлікт несе в собі чіткість усвідомлення можливого вигршу його учасників. Випадковість його початку мало ймовірна, початок його можливий тільки при досить переконливій впевненості однієї із сторін у своєму успіху.

Конфлікти в організаціях можна розбити на дві великі групи - внутрішні конфлікти і конфлікти із зовнішнім середовищем.

Під внутрішніми конфліктами слід розуміти конфлікти, що протікають в межах організації, вирішення яких відбувається через існуючі в рамках компанії угоди. До таких конфліктів відносяться міжособистісні конфлікти, що виникають через розбіжність особистих цілей конкретних співробітників, інтереси організації при цьому, як правило, бувають не замішаними. Внутрішньогруповий конфлікт зовні може мати форму міжособистісного, однак суперництво співробітників при цьому може бути викликане різними підходами до вирішення виробничих питань. Міжособистісний конфлікт може бути викликаний корпоративним духом конкуруючих підрозділів в організації. Іншим варіантом такого конфлікту, більш небезпечним, можна вважати ситуацію, коли два авторитетних керівники втягують у своє протистояння своїх підлеглих або групують навколо себе своїх прибічників. Подібна ситуація може бути як усвідомленою, так і стихійною, однак у цілому вона негативно може впливати на працездатність організації. Згубною для організації ця ситуація може стати, якщо подібне протистояння відбудеться між її співвласниками і вони не зможуть при цьому дійти згоди.

Під конфліктами із зовнішнім середовищем розуміють протистояння між керівництвом або власниками організацій із конкурентами, з клієнтами, партнерами або з власною профспілкою.

Систематизуючи основні протиріччя в організаціях, можна виділити серед них кілька основних типових, на основі яких виокремлюються типи конфліктів, а саме - організаційні, виробничі, трудові і інноваційні.

Організаційний тип конфлікту виникає в ситуації, коли спостерігається невідповідність формальних організаційних початків і реальної поведінки більшої частини співробітників організації. Дуже часто подібний тип конфліктів може відбуватися в умовах реорганізацій, впровадження нових організаційних форм. Конфлікт подібного типу потрібно розглядати за кінцевими цілями, тому він може виступати позитивним, а часом навіть як необхідний.

До виробничих конфліктів можна відносити специфічні форми вираження протиріч, пов'язаних з виробничими відносинами. Прояв конфліктів подібного типу характерний для відносин усіх рівнів. Виділимо найбільш характерні: 1) конфлікти усередині виробничих груп, куди можуть бути віднесені конфлікти між працівниками, між керівниками і підлеглими, конфлікти між працівниками різних функціональних призначень; 2) конфлікти між виробничими сегментами організації; 3) конфлікти між

підрозділами організації й адміністративно-управлінським апаратом; 4) конфлікти між співвласниками.

До трудових конфліктів можна віднести зіткнення інтересів і оцінок представників різних груп усередині організації з питань трудових відносин. Такий конфлікт можна розглядати, як прямий виклик внутрішньому порядку і стабільності трудового процесу, що дозволяє виявити протиставлення інтересів, взаємні претензії і розбіжності з виникаючих проблем. Велику частину конфліктів подібного типу можна розглядати як спосіб врегулювання взаємовідносин і оптимізації організації виробництва, а також як необхідний етап при становленні будь-якого трудового колективу.

Досить новими для пострадянського простору є т.зв. інноваційні конфлікти, що являють собою цільові зміни в організації, спрямовані на удосконалення і створення нового продукту, технології, організаційної форми управління і т.ін. Оскільки інновації дозволяють більш гнучко реагувати на вимоги ринку, то можна говорити про процес заміни старого новим, котре, цілком об'єктивно, може породжувати соціальні протиріччя. Будь-які перетворення стосуються інтересів широкого кола людей. Чим радикальніші і масштабніші проведені зміни, тим частіше вони викликають протиріччя. У той же час можна говорити і про те, що чим більша кількість людей буде задіяна в різноманітних інноваційних процесах, тим більше він буде породжувати передумов для зняття деструктивних напружень і породжень конфліктних ситуацій.

## **2. СУТНІСТЬ, ПІДХОДИ І НАПРЯМКИ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Управлінська діяльність, можна сказати, потенційно запрограмована на протиріччя. Це можна побачити в цілях керівників і рядових працівників, в існуванні різних організаційних обмежень, діяльності різних розподільчих і оцінюючих механізмів; реалізація самого управлінського процесу є сама собою конфліктною діяльністю.

Необхідність функціонування організації як цілісного механізму, а також зростання залежності результативності праці від функціонування всіх сегментів структури управління цілком об'єктивно змушує займатися попередженням не просто будь-яких конфліктів, а й попередженням виникнення самих конфліктних ситуацій.

При всьому різноманітті причин конфліктів в організації існує всього два підходи для їх профілактики: це усунення об'єктивних причин для їхнього зародження і приведення поведінки співробітників до норм, прийнятих у даній організації.

Серед напрямків реалізації вищезазначених підходів можна виділити такий напрямок, як залучення керівників середньої ланки до розробки управлінських рішень. Процес підвищення рівня складності організації управлінських структур виявив, що відсторонення від розробки управлінських рішень середньої управлінської ланки може стати джерелом для великої групи причин конфліктів в організаціях. Конфліктність ситуації виростає багаторазово, коли на плечі подібних керівників покладається тільки відповідальність. Подібний підхід може породжувати зниження самооцінки своєї значимості, що створює умови для зародження, насамперед, внутрішньоособистісних конфліктів, а надалі служити причиною для внутрішньогрупових.

До об'єктивних причин конфліктів в організаціях можна віднести недоліки або помилки в створенні структур управління організацією. Найбільш повно цю сферу конфліктних відносин розглядає такий розділ менеджменту як кризовий менеджмент. Ми можемо розглянути один із способів кардинального вирішення проблем, що породжує традиційна

система управлінської ієрархії із своєю жорсткою системою підпорядкування. Даний спосіб у різній літературі має неоднакову назву, але суть його може бути цілком нам зрозумілою в назві - "система малих підприємств". Основа взаємин усередині організації переноситься в площину договірних економічних відносин і договорів на реалізацію конкретних робіт. Загальна система функціонує на принципах кооперації і розподілу праці, що передбачає цілу систему договорів для максимального збільшення ефекту від співробітництва. Тільки цілісність виконання всіх заходів у цьому напрямку дозволить мінімізувати появу об'єктивних причин для виникнення конфліктів.

### **3. ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ ЗА ДОПОМОГОЮ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Підвищення залежності роботи організації від ефективності роботи кожного із сегментів зажадало зміни ставлення до персоналу, як найважливішого ресурсу організації. Подібний підхід вимагав розробки цілої стратегії управління персоналом (СУП), що кардинально змінила всю кадрову політику в організаціях.

Кадрова політика - це сукупність положень, принципів і методів роботи з кадрами по формуванню виробничого колективу. Цей управлінський вплив базується на цілому ряді вимог, при якому не можна виділити будь-яку групу факторів окремо.

Стратегія управління персоналом організації являє собою тривалу за часом кампанію по роботі з персоналом, ціллю якої має стати створення таких умов усередині організації, що дозволили б їй цілком реалізувати свою мету. Стратегія являє собою цілісний процес різноманітних форм кадрової роботи в організації. Серед цього виду діяльності можна виділити найбільш значимі, як наприклад, пошук і підбір кадрів, що включає не тільки пошук працівника на наявну вакансію, але і вивчення характеристики кандидатів з метою виявлення їхньої відповідності щодо вимог певної посади. Оцінювання роботи кадрів усе більше набуває форми не стільки дисциплінарного контролю, скільки форми оцінювання ефективності діяльності конкретного працівника в цілісній системі організації. Серйозною роботою стає процес навчання і підвищення кваліфікації кадрів, створення необхідного резерву для повноцінного заміщення або реорганізації, створенню умов для творчого розвитку потенціалу якомога більшої кількості працівників організації.

Повноцінна реалізація стратегії управління персоналом дозволяє керівникам організацій цілком успішно протидіяти цілому ряду горизонтальних і вертикальних конфліктів: це насамперед - можливість переходу відкритих протистоянь у конструктивне співробітництво, що має всі передумови бути реалізованим самими учасниками протистояння; можливість розведення учасників конфліктного протистояння, насамперед, через ліквідацію їхніх прямих взаємин; можливість чіткого розмежування посадових обов'язків кожного співробітника і визначення їх граничних повноважень.

Перехід до ринкових відносин у виробничій сфері, до нових умов і функцій державних установ може в сучасних умовах України навіть стимулювати рівень конфліктності в колективі з початком впровадження СУП. Це становище цілком прогнозоване й пояснюється реакцією на все нове, котре може, у свою чергу, торкнутися або змінити усталені системи відносин між співробітниками. Використання принципів стратегії управління персоналом передбачає використання різного інструментарію впливу на конфліктну ситуацію: це можуть бути й адміністративні рішення, провокування і стимулювання конструктивних конфліктних ситуацій, соціально-психологічні заходи і

т.ін. У цілому можна говорити, що повноцінна раціоналізація процесу управління може і повинна сприяти мінімізації економічних, соціальних і моральних втрат в організації.

#### **4. ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕТОДІВ ДЛЯ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ**

Управлінські заходи містять у собі цілий ряд дій, пов'язаних з компетенцією працівника і його поведінкою.

Компетенція працівника являє собою сукупність знань, умінь і навичок, способів спілкування і досвіду в процесі професійної діяльності. Сама компетенція може реалізуватися тільки в конкретних діях, що у своїй сукупності можуть визначити його відповідність щодо обійманої посади. Необхідно чітко пам'ятати, що володіння компетенцією не є якоюсь закінченою дією, практично будь-яка посада вимагає постійного відновлення знань, умінь і навичок. Визначенням напрямків цих відновлень займається система управління персоналом. Підтримка процесу відновлення компетенції на необхідному рівні вимагає необхідного управління. Компетенції управління є процесом розвитку і підтримки його на рівні, що необхідний організації для реалізації її завдань, позначених стратегій розвитку. Жорсткі умови ринкових відносин вимагають постійного впливу на компетенцію працівників, інакше закономірно почнеться процес падіння конкурентності працівників, а потім і самої організації.

Управління компетенцією здійснюється на рівні організації і на особистісному рівні. На рівні організації мають реалізовуватися такі заходи: реальна оцінка трудових ресурсів за їх рівнем знань, умінь, навичок і здатності до творчої діяльності; моніторинг потреб організацій у конкретних персоналіях для свого розвитку; своєчасне прийняття необхідних адміністративних рішень для підтримки необхідного рівня компетенції. Результатом порівняльного аналізу управління компетенцією на рівні організації має бути створення банку даних компетенції.

Управління компетенцією на рівні особистості складається в процесі оцінювання індивідом своїх можливостей щодо вимог конкретної посади. Подібна оцінка, насамперед, дає можливість активізувати діяльність для одержання відсутніх знань і умінь, а потім, оцінивши рівень своїх можливостей щодо обраної посади, прийняти рішення про реалізацію раніше поставлених завдань. Реалізація подібного підходу дозволяє усунути, насамперед, групу об'єктивних причин конфліктних ситуацій, а підтримка рівня кваліфікації співробітників дасть можливість мінімізувати появу суб'єктивних причин конфліктів.

Як ми вже розглядали, в основі багатьох конфліктів лежить психологічний фактор. У той же час для запобігання конфліктів необхідне не тільки усунення суб'єктивного фактора, але й організація управління поведінкою персоналу. Управління поведінкою являє собою цілісну систему заходів щодо формування принципів і норм поведінки людей в організації, коли поведінка співробітника розглядається відповідно до правил поведінки конкретної посади.

Головним завданням управління поведінкою персоналу є зближення очікувань індивіда й організації. Як профілактику конфліктів управління поведінкою передбачає усунення суб'єктивної складової причини конфлікту, що повинна базуватися на популяризації безконфліктної поведінки співробітників. Різні рекомендації для ефективного роботи повинні створюватися на основі психологічного підходу і містити в собі загальні правила

поведінки, дотримання яких дозволить знизити можливість виникнення і розвитку, насамперед, дисфункціональних, внутрішньоособистісних і міжособистісних конфліктів.

## **5. КЕРІВНИК У КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ**

Велике значення, а деколи і провідне, для подолання деструктивних конфліктів у організації має управлінська компетентність керівника. Помилки управлінської діяльності, які можуть стати джерелами конфлікту, класифіковані в декілька груп. Це порушення службової етики, порушення трудового законодавства, несправедлива оцінка підлеглих.

Розглянемо найбільш характерні помилки управлінської діяльності керівника відповідно до їх груп.

До групи порушення службової етики можна віднести такі ситуації, як грубість, зверхність, зневажливість у ставленні до підлеглих; нетерпимість до інших точок зору, відмінних від власної; придушення критики та образлива критика; запрошення стороннього працівника, коли в колективі є претендент на цю посаду; провокування конфлікту між підлеглими.

Порушення трудового законодавства керівником мають дві причини, це правовий нігілізм або юридична неграмотність, тому вони можуть проявлятися у таких прикладах: обмеження прав підлеглих; зловживання посадою, що може включати доручення неслужбового характеру; помилки у використанні заохочень і покарань; приховування важливої і необхідної Інформації та маніпулювання нею; недоліки у розподілі роботи між підлеглими; встановлення працівникові ставки, яка порушує баланс між його внеском і винагородою.

Група управлінських помилок через несправедливу оцінку підлеглих проявляється у таких ситуаціях: хворобливе ставлення керівника до авторитету підлеглих, коли не тільки не помічається робота працівника, а все робиться для зіпсування його репутації; неконкретна критика групи підлеглих; жорстка критика з боку керівника, який щойно приступив до обов'язків; нечітке формування вимог, завдань, інструкцій - основа непорозумінь та роздратування; невміння переконувати; психологічна несумісність; задрість до керівника.

Останній аспект важливий і тому, що задрість може більше привертати увагу підлеглих, і на цьому підґрунті негативні аспекти управлінської діяльності можуть не помічатись.

Як ми неодноразово розглядали, у багатьох випадках конфлікту можна не допустити, вирішуючи суперечності на стадії конфліктної ситуації. На цій стадії важлива роль керівника, який, впливаючи на конфліктогени, може уникнути самого конфлікту.

Перш за все, якщо працівник роздратований і агресивний, потрібно допомогти йому знизити внутрішню напругу. Поки це не трапиться, домовитися з ним важко або неможливо. Якнайкращий прийом у ці хвилини - уявити, що навкруги тебе є якась аура, через яку не проходить агресія.

Керівник повинен зажадати від нього спокійно обґрунтувати претензії. Людям властиво плутати факти і емоції, тому емоції треба нейтралізувати конкретними запитаннями.

Дуже знижують агресію несподівані прийоми: можна попросити довірливої поради, поставити несподіване запитання зовсім про інше. Дуже важливим може бути комплімент. Головне, щоб прохання, спогади, компліменти переключали свідомість розлюченого партнера з негативних емоцій на позитивні.

За необхідності надання негативної оцінки працівнику дуже корисно перевести розмову на почуття. Цей прийом у психології прийнято називати "Я-висловлювання".

Треба чітко формулювати бажаний кінцевий результат і проблему як ланцюг перешкод. Ставлення до людини - це умова, в якій треба вирішувати проблему, а неприязнь до підлеглих може примусити уникати її вирішення.

Дуже продуктивною є ситуація, коли керівник пропонує висловлювати свої міркування щодо залагодження виниклої проблеми і свої варіанти її рішення. Треба не зупинятися на першому прийнятному варіанті, а створювати спектр варіантів, потім з них вибирати кращий.

При пошуку шляхів вирішення проблеми треба пам'ятати, що слід знайти такі варіанти, щоб задоволення було взаємним. Обидві сторони повинні бути переможцями, а не переможцем і переможеним.

В розмові з працівником не можна відповідати агресією на агресію. Не можна зачіпати його гідності, його особистості. Треба давати оцінку тільки його діям і вчинкам.

Тактика віддзеркалювання значення висловів і претензій усуває непорозуміння і, крім того, вона демонструє повагу до людини, а це може зменшити її агресію.

Більшість людей, коли на них кричать або їх звинувачують, теж кричить у відповідь або прагне поступитися, промовчати, щоб згасити гнів іншого. Обидві ці позиції неефективні. Треба твердо триматися позиції спокійної впевненості. Така позиція утримує і партнера від агресії, допоможе обом не втратити своєї особистості.

Не треба боятися вибачатися, якщо відчуваєте свою провину. По-перше, це може обеззброїти опонента, по-друге, може викликати у нього пошану.

Нічого не треба доводити, так як у будь-яких конфліктних ситуаціях ніхто ніколи і нікому нічого не може довести.

Якщо так вийшло, що обидві сторони втягнулися в конфлікт, спробуйте просто замовкнути. Мовчання однієї зі сторін може дозволити його припинити. Мовчання не повинне бути образливим для партнера. Щоб сварка припинилася, потрібно мовчанням ігнорувати сам факт сварки, негативне збудження партнера.

Треба всіляко уникати словесної констатації негативного емоційного стану партнера, тому як різні слова-характеристики можуть тільки зміцнити й посилити розвиток конфлікту.

Конфліктну ситуацію можна припинити, якщо спокійно і без жодних слів вийти з кімнати. Але якщо при цьому грюкнути дверима або перед цим сказати щось образливе, можна викликати ефект страшної, руйнівної сили. Відомі приклади такої поведінки, коли образливі, емоційні слова під кінець розмови не тільки давали поштовх для нового витка протистояння, але і сприяли розриву взагалі.

У випадках, коли в наслідок замовкання однієї зі сторін партнер розцінює це як відмову від сварки, а мабуть і як вашу капітуляцію, краще не спростовувати цього. Треба витримати паузу, почекати, поки він не заспокоїться. Перемагає не той, хто залишає за собою останній разуючий випад, а той, хто зуміє зупинити конфлікт спочатку, не дасть йому розгону.

Незалежно від результату вирішення суперечності треба висловити партнеру свою пошану і прихильність. Якщо вдасться зберегти відносини, а також зберегти самоповагу партнеру, набагато легше відновити з ним нормальне спілкування у майбутньому.