

## Лекція: Конфлікти в менеджменті.

1. Природа конфлікту, його складові та типи.
2. Причини, процес та наслідки конфлікту.
3. Управління конфліктною ситуацією.
4. Стреси, фактори, що їх викликають, та шляхи їх уникнення.

*Михайлов С.І. Менеджмент с.305-315.*

**Конфлікт** – відсутність згоди між двома чи більше особами або групами. Відмінність людей у поглядах, неспівпадання сприйняття і оцінок тих чи інших подій досить часто призводить до спірної ситуації.

Конфліктна ситуація – це протиречиві позиції сторін з будь-якого приводу, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів щодо їх досягнення, неспівпадання інтересів, бажань тощо.

Суб'єктами конфлікту виступають учасники конфліктної взаємодії, в якості яких можуть бути окремі групи, особи, організації.

Об'єктом конфлікту виступає те, на що претендує кожна із конфліктуючих сторін, що викликає їх протидію, предмет їх спору, отримання чого одним із учасників повністю чи частково позбавляє другу сторону можливості досягти своїх цілей.

Основними ознаками конфлікту є:

- наявність ситуації, що сприймається учасниками як конфліктна;
- об'єкт конфлікту, що не може бути поділений справедливо між учасниками конфліктної ситуації;
- бажання учасників продовжити конфлікт для досягнення своїх цілей.

Розрізняють такі типи конфліктів:

- ✓ за причинами (конфлікт цілей, поглядів тощо);
- ✓ різницею у поведінці та реакції на подібні обставини (особливості темпераменту, різний рівень знань тощо);
- ✓ за наслідком та ін.

Сучасна школа менеджменту дійшла висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль – сприяє рухові організації вперед, визначає фактори, які заважають цьому рухові. Конфлікти можуть бути:

- внутрішньо особовими (конфлікт інтересів, невдачі, розчарування тощо);
- між особовими (при розподілі повноважень, ресурсів, пільг, винагород);
- між особою і групою (невиконання чи перевиконання обов'язків, недотримання внутрішнього розпорядку тощо);
- між груповими (суперечки між формальними й неформальними групами за різних обставин).

Конфліктом можна управляти. Якщо менеджеру стало відомо про перед конфліктну ситуацію, необхідно:

- ✓ з'ясувати обставини, суть і причину суперечностей;
- ✓ провести індивідуальну бесіду.

Якщо конфлікт уже почався, керівникові необхідно:

- з'ясувати причини, мотиви вступу людей у конфлікт;
- зробити все необхідне, щоб не було моральної та матеріальної шкоди від конфлікуючих сторін;
- провести аналіз і дати принципову оцінку конфлікту;
- виробити декілька альтернативних стратегій погашення конфлікту;
- зробити для себе висновки, визначити, яку користь можна отримати із цього сумного досвіду.

Існуючі способи вирішення конфліктних ситуацій розподіляються на дві категорії: структурні (роз'яснення вимог до змісту роботи, принцип використання ієрархії, вплив на поведінку через систему винагород та ін.); між особові (ухилення, згладжування, примус, компроміс, вирішення конфлікту).

Профілактика конфліктів – це їхнє попередження в широкому значенні слова. Її задача – створення таких умов діяльності і взаємодії людей, що мінімізували б ймовірність виникнення або деструктивного розвитку протиріч між ними.

Структурні методи вирішення конфліктів – це методи впливу переважно на організаційні, трудові конфлікти, що виникли через неправильний розподіл повноважень, організації праці, прийнятої системи мотивації. До них відносять: роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних та інтеграційних механізмів, встановлення загально організаційних комплексних цілей, використання системи винагород.

Міжособистісні стилі вирішення конфліктів – це ухилення, згладжування, примушення, компроміс і вирішення проблеми.

Стратегії вирішення конфлікту – основні лінії дії опонентів по виходу з конфлікту. У стратегії закладено загальні установки і орієнтири на результат конфлікту. Формально-логічний зміст таких орієнтирів зводиться до чотирьох варіантів: однобічний виграш (виграш-програш), однобічний програш (програш-виграш), взаємний програш (програш-програш), взаємний виграш (виграш-виграш).

Оскільки конфлікти є дуже різноманітними, управління ними не може бути типовим. Соціально – класові конфлікти, наприклад, мають свій генезис і засоби розв'язання; національні – властиву тільки їм динаміку й засоби подолання; військові ж конфлікти значно відрізняються від усіх мирних форм конфронтації. Тому методи регулювання конфліктів застосовують з огляду на природу конфлікту.

Діяльність з керування конфліктами більш ефективна, якщо здійснюється на ранніх етапах виникнення протиріч.

*Прогнозування конфліктів* заключається у обґрунтованому передбаченні їхнього можливого виникнення у майбутньому і особливостями їхнього розвитку. Воно базується на наукових дослідженнях конфліктів, а також на практичній діяльності з симптоматики і діагностики соціальних протиріч, що назрівають. Точний прогноз розвитку конфліктної ситуації сприяє більш ефективному її вирішенню.

*Запобігання виникненню конфлікту* – діяльність суб'єкта управління, спрямована на недопущення його виникнення. Конфліктам можна запобігти, здійснюючи ефективне управління соціальною системою. Ця стадія

ґрунтується на результатах прогнозування конфлікту.

*Діагностика* – це визначення «симптомів» конфлікту та міри, якої він дійшов, у тому разі, якщо вже виник.

Стимулювання конфлікту як різновид регулювання - діяльність суб'єкта управління, спрямована на провокацію конфлікту. Цей вид доцільно використовувати лише в конструктивних конфліктах. Засобами стимулювання конфліктів можуть бути : винесення проблемного питання на публічне обговорення, критика конфліктної ситуації, виступ із критичним матеріалом у ЗМІ.

*Регулювання конфлікту* – особливий вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в напрямку розв'язання.

*Розв'язання конфлікту* – заключний етап у процесі управління конфліктом, який забезпечує його завершення. Розв'язання може бути повним і неповним, що залежить від умов і засобів, використовуваних у процесі управління конфліктом. Якщо ці засоби підбрано правильно, то розв'язання буде повним, якщо ж ні, то конфлікт через деякий час повториться знову.

*Профілактика конфліктів* заключається у такій організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, яка виключає або зводить до мінімуму виникнення між ними конфліктів.

Важливим є недоведення конфліктів до стресових ситуацій (stress від англ. - туго натягнути). Стрес – стан напруження, який виникає під впливом сильних емоційних, психологічних переживань, що може призвести до тяжких хвороб.

Люди, які потерпають від надзвичайного стресу на роботі, можуть спробувати такі методи:

1. Розробіть систему пріоритетів у своїй роботі;
2. Навчіться казати «ні», коли досягаєте межі, після якої ви не можете взяти на себе більше роботи.
3. Встановіть добрі відносини з вашим керівником. Зрозумійте його проблеми і допоможіть йому зрозуміти ваші;
4. Не погоджуйтесь з керівником чи кимось іншим, хто висуває протиречиві умови.
5. Повідомте керівнику чи співробітникам, коли ви відчуєте, що очікування чи стандарти оцінки незрозумілі.
6. Обговоріть відсутність інтересу до роботи зі своїм керівником.
7. Знайдіть кожен день час для відпочинку.