

УДК 005.32

О. Гарматюк, канд. екон. наук., доц., Л. Бессонова

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна

ДІЛОВІ КОНФЛІКТИ ТА ОСНОВНІ ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

O. Garmatiuk, Ph.D., Assoc. Prof., L. Bessonova

BUSINESS CONFLICTS AND THEIR MAIN WAYS SOLUTION

Сучасний менеджмент визнає, що в організаціях з ефективним управлінням можуть виникати конфлікти, а деякі конфлікти не тільки можливі, але й бажані. Вважається, що в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає побачити різноманітність точок зору, більшу кількість проблем, альтернативи їх вирішення та ін. Тобто йде мова про співробітництво, при якому керівники і підлеглі мають можливість висловити свою думку. В результаті дискусія приводить до вироблення взаємно вигідного і найбільш правильного рішення. Але якщо конфлікти виникають занадто часто, а їх вирішення затягується, то це свідчить про наявність в організації серйозних проблем, які необхідно діагностувати і знайти шляхи їх вирішення. Інакше організація не буде успішно розвиватися і може вийти в стан кризи. Для того, щоб конфлікти не мали негативних для організації наслідків, керівники повинні приділяти їм особливу увагу.

Конфлікт визначається як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії.

Об'єктами конфлікту вважаються ті явища, які формально визнаються конфліктуючими сторонами предметом розбрату. Проте дійсне коріння конфлікту може не усвідомлюватися самими учасниками, або їм соромно в них признатися.

Предмет конфлікту – це основна суперечність, існуюча або уявна проблема, що стала джерелом розбрату. Така проблема не обов'язково повинна бути явною, деколи конфлікт народжується за рахунок прихованих бажань, які по яких-небудь причинах не задоволені. При детальнішому розгляді предмет конфлікту можна побачити зовсім в іншому ракурсі, ніж при побіжному погляді з боку. Досить часто предметом конфлікту стає особиста неприязнь, прикрита якими-небудь, здавалося б, об'єктивними причинами.

Основними учасниками конфлікту є люди – це сторони конфлікту. У зіткненні вони можуть виступати як фізичні, приватні, офіційні або ж юридичні особи. Діяти вони можуть як самотійно, так і об'єднуючись в групи, в тому випадку, якщо мова йде про міжгруповий або особистісно-груповий конфлікт.

Привід конфлікту, або інцидент – це збіг обставин, що призводять до конфліктної ситуації. Приводом для конфлікту можуть служити слова, дії (або бездіяльність). Протиріччя існують завжди і на всіх рівнях – у середині особистості, у міжособистісному спілкуванні, у виробничих відносинах в організації, між організаціями тощо. Але часто їх гострота набуває такої сили, що вони починають перетворювати на конфлікти. Реально конфлікти породжуються самим фактом наявності відмінностей. Безпосередньою ж їх причиною є ставлення людей до відмінностей у думках, поглядах тощо.

Розрізняють об'єктивні і суб'єктивні конфліктні ситуації. Об'єктивною ситуацією є, коли для зіткнення вже існують відповідні підстави. Суб'єктивні ситуації за своєю природою завжди емоційні і бувають наслідком психологічної несумісності людей, їх небажання зрозуміти один одного. У тому випадку, коли відмінності в поглядах уявні і люди просто по-різному виражають одну і ту ж думку, конфліктна ситуація виявляється ще й безпредметною.

Управління конфліктами – це цілеспрямована дія по усуненню (мінімізації) причин, які породжують конфлікт, або на корекцію поведінки учасників конфлікту.

Сам процес управління конфліктною ситуацією включає декілька етапів:

1. Прогнозування конфлікту. Цей етап спрямований на виявлення причин можливого конфлікту в умовах відсутності конфліктної ситуації.

2. Оцінка функціональної спрямованості. Від цього етапу залежать подальші дії з управління конфліктною ситуацією. Якщо аналіз показав, що при успішному подоланні конфлікту його виникнення позитивно позначиться на житті групи, зможе призвести до вирішення будь-яких проблем, то конфлікт необхідно стимулювати. Якщо ж потенційний конфлікт не зможе принести в життя колективу нічого позитивного, а дасть тільки негативні результати, то такий конфлікт слід попередити.

3. Стимулювання конфлікту. По суті це провокація, штучне розпалювання конфліктних дій. Такий виклик відкритого зіткнення обґрунтований тоді, коли справа стосується конструктивних конфліктів, сприяючих усуненню деяких проблем.

4. Попередження конфлікту. Це система заходів, які покликані не допустити відкритого зіткнення.

5. Регулювання конфлікту. Це метод свідомої дії на конфлікт з метою обмежити його, ослабити, забезпечити його розвиток у бік вирішення.

6. Вирішення конфлікту. Воно може бути частковим, якщо усуваються конфліктні дії, але залишається причина конфлікту. Якщо ж конфлікт виключається повністю, включаючи внутрішні установки і реальну причину, то можна говорити про його повне розрешення.

Розрешення конфлікту починається зі встановлення його причин. Складність тут в тому, що дійсні причини нерідко маскуються, бо можуть охарактеризувати ініціатора конфлікту не з кращого боку. Крім того, тривалий конфлікт втягує в свою орбіту все нових і нових учасників, розширюючи і список суперечливих інтересів, що об'єктивно утрудняє знаходження основних причин.

Велику допомогу в цьому надає володіння формулами конфлікту. Основна формула конфлікту: Конфліктна ситуація + Інцидент = Конфлікт.

Конфліктна ситуація – це суперечності, що накопичилися, містять дійсну причину конфлікту.

Інцидент – це збіг обставин, що є приводом для конфлікту.

Конфлікт – це відкрите протистояння як наслідок взаємовиключних інтересів і позицій.

З формули видно, що конфліктна ситуація і інцидент незалежні один від одного, тобто жодне з них не є наслідком або проявом іншого. Вирішити конфлікт – це означає усунути конфліктну ситуацію та вичерпати інцидент. Існують декілька правил формулювання конфліктної ситуації.

Правило 1. Пам'ятаєте, що конфліктна ситуація – це те, що треба усунути. Отже, не можливі формулювання типу: „конфліктна ситуація – в цій людині”, „в соціально-економічній ситуації” і тому подібне, бо не можна усунути людину взагалі та соціально-економічні обставини.

Правило 2. Конфліктна ситуація завжди виникає раніше конфлікту. Конфлікт же виникає одночасно з інцидентом. Таким чином, конфліктна ситуація передуює і конфлікту й інциденту.

Правило 3. Формулювання повинне підказувати, що робити.

Правило 4. Ставте собі питання „чому?” до тих пір, поки не докопаетесь до першопричини, з якої виникають інші.

Правило 5. Сформулюйте конфліктну ситуацію своїми словами, по можливості не повторюючи слів з опису конфлікту. Суть в тому, що при розгляді конфлікту зазвичай багато мовиться про його видимі сторони, тобто про сам конфлікт і про інцидент.

Правило 6. У формулюванні обійдіться мінімумом слів. Коли слів дуже багато, думка неконкретна, з'являються побічні нюанси.

Існують наступні стилі вирішення конфліктів.

Стиль конкуренції. Людина, що використовує стиль конкуренції, вельми активна і вважає за краще йти до вирішення конфлікту своїм власним шляхом. Вона не дуже зацікавлена в співпраці з іншими людьми, зате здатна на вольові рішення. Тобто старається, в першу чергу, задовольнити власні інтереси в збиток інтересам інших, вимушуючи інших людей ухвалювати своє рішення проблеми. Для досягнення мети вона використовує свої вольові якості й якщо воля достатньо сильна, то це вдається.

Стиль ухилення. Другий з основних підходів до конфліктної ситуації реалізується тоді, коли не відстоюються права, не має співробітництва ні з ким для вироблення вирішення проблеми або просто є ухилення від вирішення конфлікту. Можна використовувати цей стиль, коли проблема, що зачіпає, не така важлива для людини, коли не витрачаються сили на її рішення або коли відчувається, що положення безнадійне.

Стиль пристосування. Наступним стилем є стиль пристосування. Він означає те, що треба діяти спільно з іншою людиною, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Можна використовувати цей підхід, коли результат справи надзвичайно важливий для іншої людини і не дуже істотні для вас. Цей стиль корисний також в тих ситуаціях, в яких не можна отримати перемогу, оскільки інша людина володіє більшою владою.

Стиль співпраці. Слідуючи цьому стилю, активно береться участь у вирішенні конфлікту і відстоювання своїх інтересів, але при цьому необхідно співробітництво з іншою людиною. Цей стиль вимагає тривалішої роботи в порівнянні з іншими підходами до конфлікту, оскільки спочатку „викладаються на стіл” потреби, турботи і інтереси обох сторін, а потім вони обговорюються. Проте, якщо є час і вирішення проблеми має значення. Це хороший спосіб пошуку взаємовигідного результату і задоволення інтересів всіх сторін.

Стиль компромісу. Цей стиль передбачає поступ в своїх інтересах, щоб задовольнити їх частково, і інша сторона робить теж саме. Іншими словами, часткове задоволення свого бажання і часткове виконання бажання іншої людини, обмін поступками для розробки компромісного рішення, яке влаштувало б обидві сторони.

Важливо зрозуміти, що кожен з цих стилів ефективний тільки в певних умовах, і жоден з них не може бути виділений як найкращий. В принципі, необхідно уміти ефективно використовувати кожен з них і свідомо робити той або інший вибір, враховуючи конкретні обставини. Якнайкращий підхід визначатиметься конкретною ситуацією, а також складом характеру людини. Віддавати перевагу одним стилям або іншим – природно, але жорстка перевага може обмежити можливості особи. Таким чином, важливо визначити свої пріоритети, а також можливі альтернативні варіанти. Це дозволить бути вільнішим у виборі при зіткненні з конкретними конфліктними ситуаціями.

Література

1. Гарматюк О.О., Комунікативний менеджмент: Конспект лекцій. – Тернопіль: ТНТУ, 2016. 105с.
2. Жигайло Н. Комунікативний менеджмент : навчальний посібник / Наталія Жигайло. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2012. – 368 с. ISBN 978-966-613-949-1.
3. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті. Навчальний посібник. К.: «Кондор», 2003. – 218 с.
4. Етика ділового спілкування // під ред. Гриценко Т.Б. http://pidruchniki.ws/19991130/menedzhment/etika_dilovogo_spilkuvannya_-_gritsenko_tb
5. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера. - http://pidruchniki.ws/19871030/menedzhment/kultura_dilovogo_spilkuvannya_menedzhera