

Особливості конфліктів у колективі організації: теоретичний аспект

І.А. Сорока
здобувач,
ВНЗ «Університет
економіки та права
«КРОК»

Науковий керівник:
І.В. Сингаївська
кандидат психологічних
наук, доцент,
ВНЗ «Університет
економіки та права
«КРОК»

У статті розглянуто наукові погляди на проблему конфліктів у колективі організації: об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктності відносин між керівником і підлеглими, внутрішні та зовнішні групи конфліктів, фази та засоби вирішення конфліктів.

В статье рассмотрены научные взгляды на проблему конфликтов в коллективе организации: объективные и субъективные причины конфликтности отношений между руководителем и подчиненными, внутренние и внешние группы конфликтов, фазы и средства разрешения конфликтов.

This article reviews existing scientific views on the issue of conflict in the team of an organization: the objective and subjective reasons of conflict in relations between managers and subordinates, internal and external groups of conflicts, phases and means of resolving conflicts.

Ключові слова: організаційний конфлікт; міжіндивідуальний, внутрішньогруповий, міжгруповий конфлікт; горизонтальний, вертикальний конфлікт; авторитарний і партнерський типи вирішення конфлікту; переговори.

Постановка проблеми

Діяльність вітчизняних і зарубіжних організацій підтверджує, що сучасним керівникам і працівникам необхідні знання та навички з управління конфліктами. Організація – основний осередок у структурі сучасного суспільства. Існують різні типи організацій: виробничі, фінансові, комерційні, держуправління, наукові, освітні, засобів інформації та інші [1, с. 172]. Організації виконують різні функції та відрізняються одна від одної за родом діяльності їх членів, рівнем організації та згуртованості, кількісним складом. За В.С. Орлянським, «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» [2, с. 119].

Будь-який трудовий колектив складається з працівників, які відрізняються один

від одного віком, освітою, стажем роботи, життєвим досвідом, цілями, які люди перед собою ставлять, обов'язками, які їм доручили, та поглядами на проблеми, що виникають у процесі трудової діяльності. У результаті цих розходжень у колективах організації можуть виникати конфліктні ситуації.

Робоче середовище в деяких компаніях провокує скоріше конфлікти, ніж співробітництво між працівниками. Колеги можуть конкурувати за вигідну посаду, визнання, бонуси, підвищення. Люди встановлюють позицію «я перший» і намагаються виглядати добре. Вони не бажають просити допомоги чи ділитися своїми почуттями, оскільки це може бути інтерпретовано як знак слабкості чи некомпетентності, у подальшому, коли постане питання про підвищення посади, може бути використано проти них [3, с. 42].

Аналіз останніх досліджень і публікацій

«Конфлікт в організації – зіткнення суб'єктів спільної діяльності (індивідів,

груп, структур) у рамках організації або міжорганізаційному просторі» [1, с.172]. Конфлікт в організаціях вивчали такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як В.П. Шейнов, Л.Е. Орбан-Лембрик, Л.М. Карамушка, Д.О. Шевчук, Ф.М. Бородкін, Н.М. Коряк, А.Я. Анцупов, А.І. Шипілов, У. Мас-тенбрук, Дж. Ньюстром, Н.В. Грішина, А.М. Гірник, С.М. Ємельянов, І.Є. Ворожейкін, В.С. Орлянський, М.В. Цюрупа, Д.А. Аширов, В.Д. Дорофеев, С.О.Шапіро, І.Ю. Котенко та інші.

Дослідники Ф.М. Бородкін і Н.М. Коряк стверджують, що коли йдеться про «організаційний конфлікт» (раніше у західній літературі його називали індустріальним), мається на увазі не будь-який конфлікт, що відбувається в рамках і «на території» організації, а лише викликаний специфічними властивостями організації, її структурними особливостями, її взаємодією з іншими організаціями, організаційною динамікою тощо. Люди можуть розпочати конфлікт за суто особистими міркуваннями, а згодом він може стати організаційним. Та навпаки, розпочавшись з організаційних причин, конфлікт може перейти у сферу міжособистісних відносин [4, с. 131].

Науковець Е. Дюбрін констатує, що 20% часу менеджера витрачається на вирішення конфліктів. Тому дуже важливим для менеджера є розвиток навичок управління конфліктами в організації [5, с. 115].

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Більшість дослідників схильні вважати, що існування суспільства без конфліктів неможливе, оскільки конфлікт є невід'ємною частиною буття людей, джерелом змін, що відбуваються в суспільстві. Наукове розкриття конфлікту має важливе теоретичне та практичне значення. Незважаючи на існування значної кількості наукових праць, присвячених різним аспектам проблеми конфліктів, недостатньо проясненими на сьогодні залишаються причини конфліктності відносин в організаціях, а також засоби попередження та

вирішення конфліктів, що й обумовило написання цієї статті.

Формулювання цілей статті

Метою статті є розгляд наукових поглядів на проблему конфліктів у колективі організації: об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктності відносин між керівником і підлеглим, внутрішні та зовнішні групи конфліктів, фази та засоби вирішення конфліктів.

Вклад основного матеріалу дослідження

Залежно від того, у якій сфері взаємодії виникає протиріччя, виділяють три предмети конфлікту в організації:

- 1) умови праці (технологія, режим, безпека тощо);
- 2) система розподілу ресурсів (виплата заробітної плати, витрачання коштів, розподіл отриманого прибутку тощо);
- 3) виконання раніше прийнятих домовленостей (взаємні постачання, розрахунки, погашення боргів тощо) [1, с. 172].

Соціально-психологічна функція трудового конфлікту полягає в тому, що він призводить до зміни соціально-психологічного клімату, згуртованості, авторитету, взаємної поваги. Так, Д.О. Шевчук у праці «Конфлікти: як ними управляти (конфліктологія)» розподіляє організаційні конфлікти на внутрішні та зовнішні (чи конфлікти з зовнішнім середовищем). До першої групи відносять:

– міжіндивідуальний конфлікт – розбіжність особистих цілей співробітників. Прикладом може бути конфлікт між авторитарним стилем управління керівника та прагненням деяких підлеглих до ініціативи та творчості;

– внутрішньогруповий конфлікт – між конкуруючими співробітниками усередині підрозділу або між керівниками підрозділів з приводу того, хто більш важливий в ієрархії відділу або підприємства. Тут часто виникають змішані мотивації, пов'язані з амбіціями, кар'єрними цілями;

– міжгруповий конфлікт – конфлікт між співвласниками підприємств. Ця ситуація особливо складна, якщо власність поділе-

на між органами влади (федеральна, муніципальна власність) і приватними особами.

Друга група – конфлікти з зовнішнім середовищем – це конфлікти керівників і власників підприємств із конкурентами, клієнтами, постачальниками [6, с. 152].

Конфлікти в організаціях є результатом протиріч, викликаних розбіжністю інтересів, норм поведінки, цінностей людей. Серед них можна виділити такі типи протиріч: організаційні, виробничі, ділові, інноваційні.

Такі автори, як Л.Е. Орбан-Лембрик, В.П. Шейнов, А.Я. Анцупов, А.І. Шипілов, Н.В. Грішина, С.М. Ємельянов, М.В. Цюрупа, С.О. Шапіро, І.Ю. Котенко та інші розрізняють конфлікти за службово-комунікативними напрямками взаємодії, тобто між різними ієрархічними рівнями. Це «вертикальні» (типу «працівник – керівник» і «керівник – працівник», залежно від того, хто є ініціатором конфлікту) й «горизонтальні» (типу «працівник – працівник», ініціація може йти від одного чи іншого працівника, або ж від обох одночасно).

Крім горизонтальних (у яких беруть участь особи, які не підпорядковані один одному) і вертикальних (у яких беруть участь особи, які підпорядковані один іншому), В.П. Шейнов розглядає ще й змішані конфлікти. У змішаних конфліктах представлені вертикальні та горизонтальні складові. За В.П. Шейновим та А.Я. Анцуповим, змішані та конфлікти по вертикалі становлять від 70 до 80% усіх міжособистісних конфліктів у колективах.

Так, А.Я. Анцупов виокремлює об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктності відносин між керівником і підлеглим. Об'єктивні причини:

1. Субординаційний характер відносин. Протиріччя в ланці «керівник – підлеглий» закладено в тому, що від керівника залежить досить широкий діапазон життєдіяльності підлеглого. Останній зобов'язаний виконувати вказівки та розпорядження начальника, тобто зобов'язаний підкорятися. Це може породжувати конфлікти.

2. Велика частина конфліктів по вертикалі детермінована предметно-діяльним змістом міжособистісних відносин. Близько 96% конфліктів між керівниками і підлеглими пов'язані з їх спільною діяльністю. Професійна сфера взаємовідносин становить 88%, побутова – 9%, громадська – 3% конфліктних ситуацій. Конфлікти в професійній сфері пов'язані із забезпеченням якості діяльності (39%), оцінкою результатів роботи (8%) і введенням інновацій (6%).

3. Розбалансованість робочого місця. Робочим місцем називають сукупність функцій і засобів, достатніх для їх виконання. Функції відображаються в обов'язках і відповідальності за їх виконання, а засоби – в праві та владі. Робоче місце має структуру, елементи якої повинні бути збалансовані, а права – взаємно урівноважені. Відповідальність повинна забезпечуватися відповідною владою та навпаки. Розбалансованість робочого місця зумовлює виникнення конфліктів «по вертикалі».

4. Неузгодженість зв'язків між робочими місцями в організації. Вона може проявлятися таким чином: а) підлеглому дають вказівки багато начальників, і він вимушений сам ранжувати ці вказівки по їх важливості або відмовлятися від виконання вказівок і розпоряджень; б) у керівника багато безпосередніх підлеглих (більше 7-8 осіб), якими неможливо оперативного управляти.

5. Складність соціальної та професійної адаптації керівника до посади управлінця.

6. Недостатня забезпеченість усім необхідним для реалізації управлінських рішень.

Серед суб'єктивних причин конфліктів у ланці «керівник – підлеглий» виділяють управлінські й особистісні причини:

1) управлінські причини: необґрунтовані, неоптимальні та помилкові рішення; зайва опіка і контроль підлеглих з боку керівництва; недостатня професійна підготовка керівників; низький престиж праці управлінців середньої та нижчої ланки; нерівномірність розподілу службового на-

вантаження серед підлеглих; порушення в системі стимулювання праці;

2) особистісні причини: низька культура спілкування, грубість; недобросовісне виконання підлеглими своїх обов'язків; прагнення керівника утвердити свій авторитет будь-якою ціною; вибір начальником неефективного стилю керівництва; негативна установка керівника стосовно підлеглого; психологічні особливості учасників взаємодії (підвищена агресивність, емоційна нестійкість, тривожність, завищена самооцінка, акцентуація характеру).

Конфлікти по горизонталі частіше мають особистісний характер. Вони виникають через антипатії, неприязнь один до одного на основі розбіжності цінностей.

Учений Л.Е. Орбан-Лембрик зазначає, що будь-який конфлікт починається з конфліктної ситуації, до структури якої входять учасники конфлікту (опоненти) і об'єкт конфлікту – об'єктивна причина, через яку опоненти вступають у «боротьбу». Початком конфлікту є інцидент – дія, спрямована на виникнення конфлікту. Між об'єктом конфлікту та інцидентом існує такий зв'язок, як між причиною та приводом. Предметом конфлікту є та внутрішня причина (наприклад, особиста неприязнь), яка мотивує кожного опонента, що вступає в конфлікт. Таким чином, схему конфлікту можна зобразити так: конфліктна ситуація – інцидент – конфлікт. Під час інциденту одна зі сторін починає діяти всупереч інтересам іншої. Якщо їй відповідають тим самим, конфлікт із потенційного переростає в реальний [7].

Конфліктологи розглядають такі фази конфлікту: зав'язку (чи початкову фазу), розвиток (фазу підйому), кульмінацію (пік конфлікту) і розв'язку (фазу спаду). Дослідник В.С. Лозниця [8] додає до цього післяконфліктний синдром як психологічний досвід, результат і стан після розв'язання конфлікту.

До вищеназваних Д.О. Шевчук [6, с. 75] додає передконфліктний і післяконфліктний періоди. Таким чином, загальна схема динаміки конфлікту є такою:

- 1) передконфліктна ситуація (латентний період);
- 2) відкритий конфлікт (власне конфлікт):
 - інцидент (початок конфлікту);
 - ескалація (розвиток) конфлікту;
 - завершення конфлікту;
- 3) постконфліктний період.

Дані про можливість вирішення конфлікту протягом кожної з цих фаз надає С.М. Ємельянов [9] у таблиці.

Управління міжособистісними конфліктами в організації можна розглядати у двох аспектах – внутрішньому та зовнішньому. Внутрішній аспект передбачає застосування технологій ефективного спілкування та раціональної поведінки в конфлікті. Зовнішній аспект відображає управлінську діяльність з боку керівника (менеджера) або іншого суб'єкта управління стосовно конкретного конфлікту.

Шевчук Д.О. [6, с. 172-173] розглядає два основних типи вирішення конфлікту в організаціях: авторитарний і партнерський.

1. Авторитарний тип – вирішення конфлікту через застосування владних повно-

Таблиця

Можливість вирішення конфлікту в залежності від фаз його прояву

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфлікту (%)
Початкова фаза	Виникнення та 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%

важень. Його основні риси полягають у тому, що:

- керівник бачить і чує тільки себе, вважає, що співробітники зобов'язані підкорятися, сумніви в правильності його рішень недопустимі;

- керівник вважає, що повинен «перемогти» будь-якою ціною;

- конфлікти розглядаються як людські слабкості.

За такого типу вирішення конфлікту використовується метод переконання. Керівник залучає свій статус, авторитет, права і впливає на свідомість, діяльність конфліктуючих сторін силою логіки, фактів, прикладу. Основна перевага авторитарного типу вирішення конфлікту в тому, що, як вважають керівники, при його використанні економиться час. Його головний недолік полягає в тому, що конфлікт при цьому не вирішений, а лише зовні задавлений і можливе його повернення.

2. Партнерський тип – вирішення конфлікту через застосування конструктивних способів. Його основні риси:

- має місце конструктивна взаємодія керівника з конфліктуючими сторонами;

- керівник намагається викликати довіру до себе, усунути негативні почуття, дотримуватися етикету, коректності у зверненні;

- сторони проявляють готовність до компромісу.

Партнерський тип вирішення конфлікту має свої переваги. Він дає змогу задовольнити інтереси сторін шляхом прийняття взаємоприйнятних альтернативних рішень.

Багато науковців розглядають процес переговорів як засіб вирішення конфліктів. Широкої популярності набула праця Роджера Фішера та Уільяма Юрі «Шлях до згоди або переговори без поразки» [10]. Переговори – це складна форма вербальної людської взаємодії, метою якої є намагання сторін домовитися про щось спільне. Основний зміст переговорного процесу може бути представлений чотирма етапами:

1. Підготовчий етап. На цьому етапі здійснюється збір інформації про зміст конфлікту, учасників конфліктної взаємо-

дії, аналізуються причини, наслідки, варіанти вирішення тощо.

2. Початок переговорів. На цьому етапі здійснюється взаємний обмін інформацією. Учасники конфлікту висловлюють свої позиції, оцінюють ситуацію, пропонують варіанти вирішення проблеми тощо.

3. Пошук прийнятної рішення. На цьому етапі обговорюються варіанти вирішення проблеми, уточнюються позиції та мотиви суб'єктів конфлікту, опрацьовуються компромісні варіанти, шляхи руху до консенсусу тощо.

4. Завершення переговорів. На цьому етапі уточнюються деталі договору, визначаються терміни виконання зобов'язань, розподіляються обов'язки, встановлюються форми контролю тощо. Усе це, як правило, знаходить своє відображення в прийнятій як документ угоді. Якщо учасники переговорів не прийшли до договору про вирішення конфлікту, може бути прийнята угода в усній або письмовій формі про перенесення обговорення проблеми на інший термін.

Моделі поведінки в переговорному процесі учасників конфлікту та результат цього процесу залежать від обраної стратегії. Так, Р. Фішер, У. Юрі, У. Мастенбрук та інші розглядають наступні стратегії: «виграш-програш» (виграш за рахунок програшу опонента), «програш-виграш» (поступка опонентові), «програш-програш» (самопожертвування в ім'я «загибелі» суперника), «виграш-виграш» (досягнення взаємовигідних угод).

Нерідко виникає необхідність участі третьої сторони для пошуку рішення, що задовольняє обидві сторони. Виділяють декілька ролей участі третьої сторони у вирішенні конфлікту: арбітр, посередник, помічник. Арбітр вивчає суть проблеми, обговорює її з учасниками конфлікту, а потім виносить остаточне та обов'язкове для виконання рішення. Посередник (медіатор – це може бути фахівець із конфліктів чи посередник, що сприяє вирішенню конфліктних ситуацій неюридичними способами) тільки організовує сам процес переговорів, сприяє пошукові вигідних варі-

антів, кінцеве ж рішення приймають самі конфліктуючі сторони. Помічник зайнятий удосконаленням процесу обговорення проблеми та не включається в полеміку з приводу змісту проблеми і прийняття остаточного рішення. Таким чином його роль неавторитарна. Дуже важливо прагнути до швидкого та повного вирішення конфліктів в організації, інакше вони можуть стати перманентними.

Висновки

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що робоче середовище у деяких компаніях провокує скоріше конфлікти, ніж співробітництво між працівниками. Конфлікти в організаціях є результатом протиріч, викликаних розбіжністю ін-

тересів, норм поведінки, цінностей людей. Серед них дослідники виділяють організаційні, виробничі, ділові та інноваційні типи протиріч. Аналіз діяльності вітчизняних і зарубіжних організацій підтверджує, що сучасним керівникам і працівникам необхідні знання та навички з управління конфліктами. Важливе значення має створення сприятливої атмосфери праці, доброзичливих міжособистісних відносин між членами колективу в процесі трудової діяльності, уміння вибирати найбільш правильні способи профілактики та вирішення конфліктів. Це є одним із головних завдань керівника організації. Адже ефективно управляти – це вміння створювати таку обстановку, у якій реалізовувалися б поставлені перед організацією завдання.

Список використаних джерел

1. Социальная конфликтология : Учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений / Н.П. Дедов, А.В. Морозов, Е.Г. Сорокина, Т.Ф. Сулова / Под ред. А.В. Морозова. – М. : Академия, 2002. – 336 с.
2. Орлянський В.С. Конфліктологія : навчальний посібник / В.С. Орлянський. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 160 с.
3. Maslach Ch. Burnout – the cost of caring / Ch. Maslach. – New York : Prentice hall press, 1986. – 192 p.
4. Бородкин Ф.М. Внимание : конфликт / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. – 2-е изд., перераб. и доп. – Новосибирск : Наука. Сиб. отд-ние, 1989. – 190 с.
5. DuBrin A.J. Fundamentals of organizational behavior : an applied approach / A.J. DuBrin. – Cincinnati : International Thomson Publishing, 1997. – 300 p.
6. Шевчук Д.А. Конфликты : как ими управлять (конфликтология) / Д.А. Шевчук. – М. : Гросс-Медиа, 2009. – 301 с.
7. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : навчальний посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. – 2-ге вид., доповн. – К. : Академвидав, 2010. – 544 с. – (Серія «Альма-матер»).
8. Лозниця В.С. Психологія менеджменту [Текст] : навчальний посібник / В.С. Лозниця. – К. : КНЕУ, 1997. – 248 с.
9. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. – С.-Пб. : Питер, 2009. – 384с.
10. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Пер. с англ. А. Гореловой ; Предисл. В.А. Кременюка. – М. : Наука, 1992. – 158 с.