

Тема лекції: Природа конфлікту, його складові. Види конфліктів. «Дерево конфлікту». Причини конфлікту. Способи вирішення конфліктних ситуацій.

План лекції.

1. Конфлікт та його складові.
2. Види конфліктів.
3. Причини конфлікту.
4. «Дерево конфлікту».
5. Способи вирішення конфліктних ситуацій.

1. Конфлікт — це ситуація, набір обставин, при якій виникає:

- 1) зіткнення протилежних сторін, сил чи поглядів;
- 2) або має місце відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами
- 3) або спостерігається внутрішній дискомфорт однієї особи.

У конфліктній ситуації кожна зацікавлена сторона прагне відстоювати та досягати реалізації власних мети, цілей, думок, завдань, точки зору, при цьому вона наводить аргументи на свою користь.

Першоджерелом конфлікту або умовою його виникнення вважається *конфліктна ситуація* — тобто, ситуація, у якій одна із складових змінює свої кількісні чи якісні значення, що призводить до загострення стосунків між конфліктуючими сторонами.

Конфліктна ситуація, що вимагає вирішення, передбачає існування кількох обов'язкових **елементів**:

- учасників конфлікту (дві або більше сторін, що переслідують несхожі чи прямо протилежні цілі);
- об'єкт конфлікту (конкретна причина, стан справ, навколо якого розгортається суперечка);
- рушійна силу — інцидент (факт зіткнення протилежних сил).

Об'єкт конфлікту та його учасники у своїй сукупності утворюють предмет конфлікту, тобто вони розглядаються як необхідні обов'язкові умови виникнення конфліктної ситуації. Інцидент призводить до початку конфлікту, відіграє роль каталізатора.

2. Існує чотири основних **типи конфлікту** за змістом:

а) *особистісний (конфлікт вимог)*. Його виявом є суперечність чи протилежність вимог, що ставляться до одного й того ж виконавця різними функціональними керівниками, яким він одночасно підпорядковується.

б) *міжособистісний*. Виникає при будь-якому розподілі: повноважень, ресурсів, робіт, обов'язків, завдань, активів, пільг, винагород; а також через несхожість характерів, знань, запитів, кваліфікації, можливостей, кругозору, кола інтересів, ставлення до праці та психологічної сумісності людей, що працюють разом;

в) *між особою та групою*. Причини — дисбаланс, що існує між нормами групової поведінки та індивідуальними діями, поглядами чи звичками окремої особи; невиконання або перевиконання обов'язків, недотримання неписаного внутрішнього розпорядку, що має силу закону у даному колективі, етики взаємин тощо;

г) *міжгруповий*. Організації складаються з безлічі формальних і неформальних груп, які просто не в змозі мирно співіснувати, оскільки всередині будь-якої групи постійно відбувається динамічний розвиток, змінюються цілі, завдання, що поступово входять у суперечки з аналогічними показниками інших груп.

3. Основними **причинами конфлікту** вважаються:

- розподіл ресурсів (вони завжди обмежені, а претендує на їх використання кілька сторін);
- різниця у цілях (спеціалізація, конкретизація та дроблення на підрозділи передбачає їх різну стратегічну спрямованість)',
- взаємозалежність у досягненні результату (вимагає співробітництва, хоча, реалізуючи власні завдання, люди інколи нехтують іншими)',
- різниця в уяві та цінностях (відсутність об'єктивної оцінки, ситуації);
- незадовільні комунікації (відсутність повної та достовірної інформації),
- різниця у досвіді та манері поведінки,
- різка зміна подій чи умов.

3. «Дерево конфлікту» пропонує сторонам конфлікту метод визначення важливих проблем, які учасники класифікують за трьома категоріями:

- 1) основні причини (корені дерева);
- 2) основні проблеми (стовбур дерева);
- 3) наслідки (гілки).

В подальшому організовується дискусія з метою дійти спільного погляду на основну проблему і виокремлення питань, які потребують першочергового залагодження.

Аналіз силового поля спрямований на виявлення сил, які впливають на конфлікт, та на оцінку сильних і слабких сторін цих сил. Спочатку визначається певна конкретна дія, яку ви хочете здійснити, або зміни, яких треба досягти. Сили, які сприяють здійсненню наміченої дії (змін), мають бути записані в стовпчик зліва. Сили, які протидіють здійсненню вашого завдання, записуються в стовпчик справа. Від кожної сили до центру малюється стрілка, довжина і товщина якої позначає вагу і могутність кожної з сил. Аналіз полягає в розгляді можливостей посилити позитивні й послабити негативні сили.



Рис. Дерево конфлікту

4. Способи вирішення конфліктних ситуацій. Американський психолог Кеннет Томас виділив **п'ять основних підходів** до вирішення конфліктної ситуації: суперництво, компроміс, співробітництво, вихід, пристосування. Розглянемо кожен більш детально.

Суперництво. Головна мета - нав'язати свою точку зору, вигідне для себе рішення іншою стороною. Застосовується в тому випадку, якщо ваше рішення є конструктивним і несе в собі користь для колективу, організації. Або ж тоді, коли просто немає часу, щоб домовлятися.

Компроміс. Обидві сторони йдуть на поступки один одному, частково відмовляючись від своїх умов і претензій. Підходить для ситуації, коли опоненти знаходяться в рівних умовах, коли допустимо прийняття тимчасового рішення або є небезпека втратити все.

Пристосування. Відмова від своїх вимог у вимушеній або добровільній формі. Часто це відбувається через те, що одна зі сторін усвідомлює свою неправоту, хоче зберегти хороші відносини з опонентом або просто через несерйозність суперечки. Змусити прийняти таке рішення може усвідомлення неминучості поразки або втручання третьої сторони.

Відступ. Уникнення конфлікту, спроба вийти з нього при мінімальних втратах. Правда в результаті протистояння ніяк не вирішується. У кращому випадку - воно просто згасне. У гіршому - претензії будуть накопичуватися в прихованому режимі і потім виплеснутися в ще більш сильний конфлікт.

Співробітництво. Найбільш ефективний метод вирішення конфліктної ситуації. Полягає в конструктивному розборі проблеми, відношення до іншої сторони не як до суперника, а як до колеги. Спільний пошук кращого рішення.

Згідно зі статистикою, приблизно **30%** конфліктів між керівником і підлеглим закінчуються компромісом, **15%** — пристосуванням (в основному з боку підлеглого) і лише **1-2%** — співпрацею. У зв'язку з тим, що частіше правий саме керівник, ефективно працює стратегія суперництва. У такому випадку працівник розуміє свої помилки і намагається їх виправити.

При виборі стратегії вирішення конфлікту, варто керуватися наступними принципами:

Відокремлення особистого ставлення до людини від проблеми. Для цього просто уявіть себе на місці опонента в ситуації, що склалася. На дайте суб'єктивним враженням вплинути на рішення;

Пріоритетним має бути інтерес, а не позиція. Частіше задавайте питання «Чому?», «Чому ні?». Вислухайте пояснення інтересів другої сторони, аргументуйте свої;

Пошук взаємовигідних варіантів. Необхідно враховувати не тільки свої претензії, а й претензії опонента, намагаючись знайти зручне рішення;

Максимально об'єктивна оцінка ситуації. Вислухайте аргументи іншої сторони, але не піддавайтеся тиску і емоціям. Оцінюючи ситуацію використовуйте об'єктивні, справедливі критерії.

Керівник бере на себе функцію регулятора робочої атмосфери в колективі, і тому повинен в найкоротші терміни **усувати** виникаючі розбіжності.

Якщо конфлікт уже виник, то необхідно діяти наступним чином:

З'ясувати, як довго між сторонами триває протистояння

Оцінити, є ситуація типовою або атиповою

Проаналізувати об'єктивність претензій обох сторін. Переконатися, що вони керуються не забобонами або емоціями

Дати характеристику особистостей, що беруть участь в конфлікті.

Після збору інформації необхідно продумати план вирішення спірної ситуації, вибрати правильну стратегію. Що стосується останньої, то крім п'яти запропонованих К. Томасом, є ще кілька дієвих підходів, які можна застосувати безпосередньо до роботи з персоналом:

Реорганізація. Якщо справа в трудовому порядку, то можливо щось дійсно варто поміняти

Інформування. Полягає в нав'язуванні співробітникам мирного вирішення конфліктної ситуації

Модифікація. Трансформація суперечок в мирні переговори

Виключення. Радикальна міра, яка полягає в ізоляції конфліктуючих сторін один від одного. Робиться це шляхом переведення працівника в інший відділ, офіс або на крайній випадок - звільненням

Відволікання. Зрушення центру уваги з протистояння на більш істотні проблеми. Однак якщо конфлікт сутоособистісний, то цей метод буде неефективний

Ігнорування. Далеко не найкращий варіант, тому як конфлікти рідко вщухають самі по собі

Виконати самостійну роботу:

№10 «Стреси та фактори, що їх викликають, шляхи їх уникнення.
Управління конфліктом»

Контрольні питання:

1. Сутність конфлікту та умови його виникнення
2. Складові конфлікту.
3. Види конфліктів та їх характеристика
4. Причини конфлікту
5. «Дерево конфлікту»
6. Способи вирішення конфліктних ситуацій.

Список використаної літератури:

Основна:

1. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.
2. Менеджмент: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
3. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохоцько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
4. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
5. Саюн О.В. «Основи менеджменту»: Навчальний посібник - Черкаси – 2014. - 216 с.
6. Фінансовий менеджмент: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 440 с.

Додаткова:

1. Бердинець М. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі [текст] навч. посіб. / М. Д. Бердинець, А. В. Сурженко. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 352 с.
2. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021.- 224 с.
3. Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х.: Право, 2013. – 216 с.
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с.

Інформаційні ресурси

1. <https://inter.ptngu.com>
2. <https://zakon.rada.gov.ua>