

Л.В. Єременко

КОНФЛІКТОЛОГІЯ

Л.В. Єременко

КОНФЛІКТОЛОГІЯ

Навчальний посібник



Л. В. Єременко

КОНФЛІКТОЛОГІЯ

Навчальний посібник

2018 р.

УДК 316.48(07)

Є 70

Затверджено вченою радою
Таврійського державного агротехнологічного університету
(протокол від 29 травня 2018 року № 10)

Рецензенти:

Молодиченко В. В., доктор педагогічних наук, професор

Гузь Н. В., кандидат психологічних наук, доцент

Єременко Л. В.

Є 70 Конфліктологія: навчальний посібник / Л. В. Єременко. –
Мелітополь: ФО-П Однорог Т. В., 2018. – 219 с.

ISBN 978-617-7566-27-3

Навчальний посібник відповідає програмі дисципліни «Конфліктологія», яка вивчається студентами-магістрами агротехнологічних та економічних спеціальностей. Репрезентований матеріал висвітлює особливості конфліктології як практичної науки про специфічне спілкування людей, соціальну взаємодію особистостей. Посібник знайомить з основними поняттями конфліктології, зокрема того її розділу, який пов'язаний із вирішенням конфліктів в організаціях.

Навчальний посібник призначений для здобувачів вищої освіти. Може бути використаний у системі післявузівської підготовки для самостійного вивчення окремих розділів конфліктології керівниками та спеціалістами різних галузей народного господарства.

ISBN 978-617-7566-27-3

© Єременко Л. В., 2018

ВСТУП

Сучасне суспільство характеризується зростаючим рівнем конкурентності, безперервними і стрімкими соціальними змінами і перетвореннями, що призводить до збільшення кількості соціальних конфліктів. Визнання конфлікту неминучим явищем повсякденного життя актуалізує проблему розвитку конкретних норм і правил поведінки у конфліктних ситуаціях.

Проблема формування конфліктологічної культури молодого покоління потребує особливої уваги. Важливою характеристикою особистості майбутнього фахівця, крім, звичайно, професійної компетентності, загального інтелекту є володіння конфліктологічною культурою як складовою психологічної та професійної культури.

В означеному контексті суттєво підвищується роль навчальної дисципліни «Конфліктологія», яка передбачає формування конфліктологічної обізнаності здобувача вищої освіти, його здатність прогнозувати, запобігати, вирішувати конфлікти.

Метою дисципліни «Конфліктологія» є отримання теоретичних знань з конфліктології, оволодіння здобувачами знань щодо витоків та причин виникнення конфліктів, виявлення закономірностей їх розвитку, можливих моделей управління та розв'язання конфліктів, а також оволодіння практичними навичками врегулювання конфліктів різних рівнів та боротьби з наслідками стресу як побічного явища конфліктних ситуацій.

Завданнями дисципліни є:

- засвоєння системної природи й різноманіття функцій конфліктних ситуацій;
- формування розуміння ролі й місця конфліктології в системі професійної підготовки фахівця;
- ознайомлення з теоретичними розробками й практичними методами, практикою використання положень конфліктології в управлінській діяльності;

- оволодіння навичками виявляти причини виникнення конфліктів, визначати ознаки їх прояву, види, типи, спрямованість і межі поширення;
- засвоєння моделей поведінки у конфлікті, правил організації безконфліктної взаємодії, урегулювання та вирішення конфліктів;
- ознайомлення з основними стратегіями, тактиками і технологіями розв'язання конфліктів;
- залучення до самостійного прийняття рішень у ході створеної у діловій грі конфліктної ситуації;
- оволодіння психологічними прийомами виходу з конфліктних ситуацій.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувач вищої освіти, за підсумками вивчення курсу «Конфліктологія», **повинен знати:**

- про сучасні наукові підходи до визначення сутності конфліктології як науки і мистецтва розв'язання конфліктів;
- категоріальний апарат конфліктології;
- структуру конфлікту, типологію конфліктів, динаміку протікання конфліктної взаємодії;
- основні правила безконфліктного спілкування;
- особистісні характеристики, що впливають на конфліктність і динаміку конфлікту;
- найефективніші методи діагностики і попередження конфліктів;
- стратегії поведінки у конфлікті, які б сприяли нейтралізації конфлікту і зводили до мінімуму його негативні наслідки;
- сучасні технології попередження й зняття стресу в конфліктних ситуаціях;
- найважливіші теоретичні розробки, експериментальні і прикладні дослідження вітчизняних та зарубіжних конфліктологів, а також методи їх використання в управлінні організаціями.

Здобувач вищої освіти повинен вміти:

- аналізувати причини виникнення конфліктів;

- ефективно управляти конфліктними ситуаціями на основі системного розуміння природи й змісту конфлікту;
- визначати значимі потреби учасників конфліктної ситуації;
- визначати чинники впливу на перебіг різних типів конфліктів;
- розрізняти етапи розгортання конфлікту;
- попереджати й регулювати розвиток конфлікту;
- здійснювати аналіз причин кризових ситуацій і визначати заходи для їх подолання;
- контролювати емоційний стан у стресових ситуаціях.

РОЗДІЛ 1. ПРОЯВ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Формула і елементи конфлікту

Формула конфлікту

Що передбачає управління конфліктом

Ознаки успішного вирішення конфлікту

Базові вміння в управлінні конфліктом

Елементи аналізу конфлікту

Стадії конфлікту

Вибір способу розв'язання конфлікту

Вибір стратегії і засобів управління конфліктом

Формула конфлікту

Конфлікт - одна з форм взаємодії людей і груп, при якій дії однієї сторони, зіткнувшись з інтересами іншої, перешкоджають реалізації її цілей.

З чого складається конфлікт? І чим власне конфлікт відрізняється від інших видів напруженої взаємодії?

Конфлікт = Конфліктна ситуація + Прецедент

Тут прецедент - привід до відкритих дій.

Слід розрізняти прецедент безконфліктної ситуації — це так званий помилковий конфлікт — під ним немає протиріччя, а тільки деяке емоційне непорозуміння, викликане якоюсь зовнішньою або внутрішньою причиною.

Конфліктна ситуація — підґрунтя для конфлікту, але також ще не конфлікт — це середовище напруги, яка формує енергію взаємодії.

Внаслідок цієї формули успішне вирішення конфлікту (якщо він уже відбувся) передбачає, як мінімум, дві умови:

1. Вичерпання інциденту.
2. Забезпечення контролю за конфліктною ситуацією шляхом встановлення балансу суперечливих потреб та інтересів.

Що передбачає управління конфліктом

- контроль власного емоційного стану, (якщо конфлікт неминучий, переможцем буде той, хто зможе подумки подивитися на нього з боку, відсторонитися від власних стереотипів, упереджень, емоцій)
- аналіз причин і умов виникнення конфлікту, цілей усіх його учасників;
- локалізацію конфлікту (певний організаційний рівень, конкретна конфліктна ситуація, не втягувати нових учасників тощо);
- активний збір інформації, уважне вислуховування всіх сторін;
- доброзичливість підходу;
- прагнення не переконати (це можливо, але дуже важко), а прийти до згоди, пошук того, що об'єднує, а не розділяє;
- за необхідності використання «третейських суддів» (авторитетних третіх осіб).

Ознаки успішного вирішення конфлікту

Успішне вирішення конфлікту передбачає, що всі сторони залишилися задоволені запропонованим рішенням. При аналізі конфліктної ситуації включаємо пункт: перевірка обраного варіанту рішення на предмет задоволеності кожною із сторін.

Психологічне задоволення — на рівні вирішення індивідуальних потреб та інтересів.

Процесуальне задоволення — на рівні витонченості і простоти рішення.

Матеріальне задоволення — досягнення конкретного результату за підсумками конфлікту.

Наприклад, в ситуації організаційних змін, якщо виник конфлікт, то можна повернути все на початковий рівень, тоді психологічне і процесуальне задоволення, можливо, будуть досягнуті, однак конкретного запланованого результату (цілей, змін) не буде.

Базові вміння в управлінні конфліктом

У логіці управління конфліктом (особливо в організаційній конфліктології) важливо вміти:

- а) діагностувати зони напруги і оцінювати наявність конфліктної ситуації;
- б) аналізувати вже створені конфліктні ситуації;
- в) розробляти сценарії управління ними;
- г) відпрацьовувати тактики управління собою та іншими в ситуації конфліктного прецеденту.

Виходу з конфлікту сприяє:

- Сприйняття об'єктивного плану конфліктної ситуації.
- Сприйняття конфліктної ситуації з позицій іншої сторони (учасники) конфлікту.
- Вибір стратегії і засобів розв'язання проблеми або впливу на учасника конфлікту.

Елементи аналізу конфлікту

Щоб точно описати конфлікт, треба:

- встановити його дійсних учасників;
- вивчити їх мотиви, мету, особливості характеру, професійну компетентність;
- виявити їх відносини у доконфліктній фазі;
- виявити головні відмінності інтересів і цінностей, які призвели до цього конфлікту;
- дізнатися про наміри учасників щодо прийнятних, на їх погляд, способів подолання конфлікту;
- виявити інших зацікавлених суб'єктів, які поки що не беруть участь у конфліктній взаємодії;
- визначити всі можливі шляхи подолання зазначеного конфлікту.

Стадії конфлікту

Багато конфліктів розвивається за схожою схемою. Розглянемо докладніше окремі стадії конфлікту:

- попередні умови;

- сприйняття і переживання конфліктної ситуації;
- прояви конфлікту;
- припинення або вирішення конфліктної ситуації;
- наслідки.

Попередні умови

Латентна (прихована) стадія конфлікту

Провісники конфлікту можуть бути невловимі для неуважного спостерігача.

До найбільш загальних джерел конфліктів належать:

- Розподіл обмежених ресурсів.
- Технологічна невизначеність.
- Невизначеність організаційної структури, функцій, обов'язків тощо.
- Порушення субординації.
- Конфліктні робочі місця, що характеризуються невідповідністю прав і обов'язків.
- Відступ від принципу забезпечення працівника необхідною і достатньою інформацією.
- Відмінності в ціннісних орієнтаціях і потребах працівників та керівників.

Причини конфліктів у малих групах:

- Прагнення підгруп до влади.
- Перевищення лідером своєї влади.
- Боротьба за лідерство.
- Зіткнення за офіційними та неофіційними каналами.
- Перенесення особистих стосунків на ділові і навпаки.

Ситуативна основа конфліктів:

- Незадоволеність актуальної потреби.
- Втома.
- Почуття невизначеності, невпевненості.

Відомо, що конфлікти часто виникають при технологічній залежності, коли при виконанні завдання досягнення мети працівником або групою залежить

від одного або декількох людей, а також при владній чи ціннісній асиметрії, що передбачає відмінності у статусі або цінності взаємозалежних працівників.

Сприйняття і переживання конфліктної ситуації

Люди відчують:

- потенційну незгоду,
- фрустрацію,
- роздратування,
- злість,
- тривогу,
- відчуття загрози (найчастіше пов'язана з уявленням про те, що інша сторона стане перешкоджати досягненню мети, блокувати наміри і засоби для її досягнення),
- втрату довіри.

Прояви конфлікту

Відкритий конфлікт виявляється в заявах, діях і реакціях конфліктуючих сторін, зокрема:

- незначні розбіжності і нерозуміння;
- відкритий виклик;
- агресивні вербальні атаки;
- погрози і ультиматуми;
- агресивні невербальні атаки.

Припинення або вирішення конфліктної ситуації

Основною ознакою закінчення конфлікту в уявленні більшості людей є завершення інциденту. Зауважимо, саме завершення, а не перерва в його розвитку (наприклад, на обід, сон, відпустку, лікарняний тощо).

Але конфліктна ситуація може існувати, не переходячи у стадію інциденту, при цьому інцидент без конфліктної ситуації початися не може.

Саме тому вирішення конфлікту логічно пов'язати зі зміною конфліктної ситуації, а способи дозволу - зі способами її зміни. Зі зміною конфліктної

ситуації продовження конкретного інциденту неможливо. Зміна конфліктної ситуації означає зміну будь-якої характеристики її елементів: мети, об'єкта конфлікту, опонентів і їх стосунків.

Висновки

- конкретний конфлікт припиняється разом зі зміною конкретної конфліктної ситуації;

- змінюючи конфліктну ситуацію, ми можемо замінювати один елементарний конфлікт на інший, керуючи плином конфлікту в цілому.

Як змінювати елементи конфліктної ситуації?

Цілі конфліктної діяльності опонентів можуть змінюватися під впливом обставин, у результаті переговорів опонентів, їх взаємодії і компромісу, так що зникне сама основа конфлікту, коли кожен з опонентів зможе досягти своєї видозміненої мети.

Об'єкт конфлікту може бути:

- вилучено з обігу,
- замінено іншим об'єктом,
- недоступний при введенні зовнішніх обмежень.

Опоненти конфлікту можуть:

- підлягати зміні їх рангів;
- бути усунені від участі в конфлікті у результаті реорганізації;
- бути розподілені так, щоб не було можливості безпосередньої взаємодії;
- домовитися між собою;
- відмовитися від об'єкту на користь іншого опонента;
- звернутися до «третього судді», погодившись підкоритися будь-якому його рішенням.

Наслідки

Можливі негативні наслідки конфліктів такі:

- Приблизно 80% виробничих конфліктів мають психологічну природу і переходять з виробничої сфери в міжособистісні стосунки.

- На конфлікти і переживання з їх приводу витрачається близько 15% робочого часу.

- Знижується продуктивність праці.

- Конфлікти погіршують психологічний клімат у групах, у них порушуються співробітництво і взаємодопомога.

- Зростають незадоволеність працею та плінність кадрів.

- Зростає невиправдана конкуренція. Спостерігається приховування інформації.

- Формується уявлення про іншу сторону як про «ворога».

Вибір способу розв'язання конфлікту

При виборі способу вирішення конфлікту важливо правильно зрозуміти джерела конфліктної взаємодії в організації, вчасно виявити їх.

Нежорсткість зв'язку між конфліктною ситуацією і конфліктною взаємодією дає можливість керівнику направляти конфлікт у потрібне для справи русло:

- можна (а іноді і потрібно) до виникнення інциденту змінювати характеристики окремих елементів конфліктної ситуації, не допускаючи виникнення небажаного конфлікту;

- якщо зміни цих характеристик не призводять до очікуваного результату, треба шукати помилки у розумінні, сприйнятті та аналізі конфлікту або конфліктної ситуації. Найпоширеніша помилка в оцінці суб'єктивного або об'єктивного характеру конфлікту.

Зазвичай у практиці роботи організацій і окремих людей в умовах конфлікту виділяють такі типові помилки:

1) запізнення у вживанні заходів щодо власного врегулювання та подальшого подолання конфліктів,

2) спроба «вирішити» конфлікт без з'ясування його справжніх причин;

3) застосування тільки сили, каральних заходів «врегулювання» чи, навпаки, тільки дипломатичних переговорів;

4) шаблонне застосування схем врегулювання конфлікту без урахування його типу і особливостей;

5) спроба за допомогою політичної інтриги розігравати свою власну мапу з миттєвою вигодою і незворотними негативними наслідками.

Приклад помилки в оцінці суб'єктивного або об'єктивного характеру конфлікту:

Може здатися, що конфлікт між будь-яким двома співробітниками організації розвивається на чисто особистій основі, через погане взаєморозуміння, і варто тільки з розумом поставитися до того, що відбувається, як все заспокоїться. Але якщо насправді конфліктна ситуація об'єктивна, якщо її існування зумовлене, наприклад, структурою організації та відповідними посадовими інструкціями, спроби примирити опонентів на основі їх особистих стосунків майже завжди виявляються безрезультатними. Більш того, емоційне напруження, що супроводжує конфлікт, може посилитися і перетворити ділові взаємовідносини в емоційні, не пов'язані ні з яким об'єктом, метою яких буде доказ переваги одного суперника над іншим. З цього моменту керівник втратить можливість управляти взаємодіями своїх підлеглих у конфлікті, і йому залишиться тільки чекати якогось «природного» закінчення, або радикально роз'єднати «війська противника».

Зрозуміло, дуже часто конфлікти є плодом непорозумінь, помилок, особистих якостей опонентів, неспівпадаючих бажань та інтересів окремих людей. У таких ситуаціях важливо володіти навичками, що запобігають розвитку непорозумінь в емоційне протистояння.

Але багато конфліктів засновані на розбіжності інтересів організацій або їх підрозділів. Таку розбіжність найчастіше до розряду помилкових віднести неможливо, більше того, вона іноді виявляється неодмінною умовою нормального функціонування організації. Тоді конфлікт стає об'єктивним з будь-якої точки зору, і відмова від управління ним, по суті, означає відмову від управління організацією.

Вибір стратегії і засобів управління конфліктами

При плануванні сценаріїв управління конфліктом необхідно враховувати рівні конфліктів в організації:

- внутрішньособистісний (конфлікт однієї особи);
- міжособистісний (конфлікт окремих людей);
- внутрішньогрупові (конфлікт людей і груп);
- міжгрупові (конфлікт груп);
- внутрішньоорганізаційні (конфлікт підрозділів організацій, що важливо відокремити від конкуренції);
- «зовнішні» конфлікти організації (конфлікт з покупцями, постачальниками, конкурентами, державними органами тощо).

Більш високий рівень конфліктів в організації частіше передбачає існування конфліктів на кожному з менш масштабних рівнів. Чим вищий рівень конфлікту (більш широке охоплення учасників), тим більше ешелонованим повинен бути аналіз конфлікту і програма його вирішення. Тому при плануванні дій щодо розв'язання конфліктів важливо:

1. Локалізувати конфлікт на певному рівні, не допустивши ескалації на більш високий рівень.
2. Врахувати необхідність вирішення конфліктів на всіх менш масштабних рівнях.
3. Конфлікт не варто вирішувати на рівнях, що лежать нижче його коренів.

1.2 Значення конфліктів в організації

Негативний заряд конфлікту

Позитивна компонента конфлікту

Діагностична функція конфлікту

Еволюційна функція конфлікту

Розвиваюча функція конфлікту

Запобіжна функція конфлікту

Стимулююча функція конфлікту

Міра конфліктності

Внесок конфліктів в організаційні процеси

Негативний заряд конфлікту

Важко уявити собі керівника, який жодного разу в житті не стикався з проблемою залагодження конфліктів між підлеглими йому працівниками або підрозділами. При цьому розуміючи, що:

- будь-який конфлікт, як правило, має сильний деструктивний заряд;
- стихійний розвиток конфлікту дуже часто призводить до порушення нормального функціонування організації;
- конфлікт зазвичай супроводжується потужними негативними емоціями, які сторони відчують відносно один до одного. Ці емоції перешкоджають пошуку раціонального виходу і формують образ ворога, якого треба понад усе перемогти або знищити. Коли конфлікт доходить до такої стадії, з ним уже важко справлятися.

Як показує практика, більшість людей сприймає конфлікт як негативне явище, якого слід уникати будь-якими способами. Між тим, сучасні дослідження показують, що відсутність конфліктів припиняє розвиток, незалежно від того, чи йдеться про окрему людину, групу або організацію. Саме тому вчені все рідше говорять про вирішення конфлікту і все частіше використовують вираз «управління конфліктом».

Позитивна компонента конфлікту

Конфлікт, крім негативних відчуттів, має в собі певну позитивну складову. Хоча конфлікти можуть бути дуже болючими, є принаймні п'ять позитивних моментів, пов'язаних з конфліктами. Він виконує певні розвиваючі функції, а саме:

Діагностична функція

Конфлікт виявляє:

- проблеми, які вимагають вирішення;
- джерела незадоволення, роздратування чи гніву однієї або обох сторін.

Соціологи давно встановили, що багато наших труднощів у вирішенні проблем пов'язані з невмінням їх сформулювати: найчастіше ми бачимо наслідки, а не причини справжньої проблеми. Конфлікт допомагає виявити глибинну суть складнощів.

Діагностична функція конфлікту важлива в першу чергу для рівня управління вищим, ніж той, на якому виник конфлікт. Найчастіше саме вертикальні конфлікти, тобто конфлікти по лінії керівник - підлеглий, можуть бути наслідком дисфункцій. Горизонтальні конфлікти не обов'язково відбуваються через дисфункції і не обов'язково провокують їх.

Важливо: звичайно, діагностика дисфункцій в організації дуже важлива, але вона може проводитися і без конфлікту. Конфлікт - це гострий прояв дисфункції. Спосіб виявлення організаційних неполадок, розрахований лише на критичну, гостру стадію їх розвитку, - навряд чи це хороша основа для судження про конфлікт і тим більше для пошуку в ньому позитивних для організації властивостей.

Еволюційна функція конфлікту

Конфлікт являє собою засіб еволюційних змін, знижує необхідність силових рішень. Зміни є складником життя будь-якої організації. Коли необхідні корективи можуть бути зроблені шляхом малих кроків, тоді взаємини можуть зазнати істотних змін без загрози порушення їх стабільності. Проте якщо одна або обидві сторони заперечують конфлікт або опираються йому, взаємини стають статичними, не здатними змінюватися. І тоді єдиною альтернативою виявляється припинення стосунків.

Ще один чинник організаційного розвитку. Для «запуску» змін необхідно здійснити так зване «розморожування» системи (К. Левін). У рамках «розморожування» у людей:

- формується мотивація для змін (дискомфорт, пов'язаний з поточним станом);
- формується бачення перспективи й уявлення про те, що ж має залишитися незмінним.

Багато блискуче задуманих проектів змін зазнавали поразки саме тому, що при їх реалізації нехтували «розморожуванням». Конфлікт же є ефективним засобом «розморожування» системи, оскільки виразно свідчить про необхідність змін. У цьому плані при правильному управлінні конфліктом зміни здійснюються еволюційно, тобто вдається уникнути драматичних і вкрай болючих подій.

Розвиваюча функція конфлікту

Конфлікт допомагає визначити, хто ми такі. Ми можемо відчувати нестерпну залежність від людей і чинити опір цій залежності. Процес «встановлення меж» важливий у стосунках людей і груп. Одна або обидві сторони можуть порушувати конфлікт під впливом страху близькості і, отже, через побоювання втратити свою індивідуальність. Встановлення меж є суттєвим для здоров'я як людей, так і груп. Це стосується, зокрема, вибору оптимальної дистанції спілкування між людьми.

Запобіжна функція конфлікту

Конфлікт являє собою спосіб розрядки певної ворожості або образи. У взаєминах з людьми ми не можемо ігнорувати їх інтереси або спосіб ведення справ. Ми обмежуємо наші форми поведінки, щоб не зачепити цієї людини. І розраховуємо, що вона буде вести себе так само. Що не факт. І тоді у нас з'являється роздратування і образа. Стимування емоцій - психологічне вміння, необхідне кожній людині. Однак стимування емоцій вимагає значної нервової енергії і великої напруги. Це напруга в кінцевому рахунку може призвести до глибокого стресу.

Конфлікт дає безпечний вихід для вираження такого внутрішнього напруження. Він відіграє роль своєрідного клапана для зниження рівня негативних емоцій. Після розрядки напруги ми знову починаємо усвідомлювати колективні інтереси і бажання продовжувати наші стосунки. Природно, людина не повинна постійно користуватися «клапаном» конфлікту, однак у деяких випадках це просто необхідно.

Стимулююча функція конфлікту

Конфлікт може бути стимулюючим і збуджувати азарт. Коли конфлікти відбуваються на рівні, який не збуджує побоювань, вони можуть бути приємно збудливими, стимулюючими і навіть завдавати задоволення. Насправді існують люди, які ніколи не відчують себе настільки жваво, не функціонують настільки активно і не відчують такого почуття залученості, як коли вони беруть участь в хорошій бійці і відчують потужний приплив адреналіну. При цьому, звичайно ж, важливо знати межу стимулюючої функції конфлікту.

Міра конфліктності

Конфлікти в організації, як, втім, і інші конфлікти, можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Однак повна відсутність конфліктів, швидше за все, свідчить про застій у розвитку організації (особи), а надлишкова конфліктність - про наявність серйозних проблем, які організація не завжди може вирішити своїми силами.

Внесок конфліктів в організаційні процеси

Внаслідок перерахованих функцій конфлікти мають значення для багатьох внутрішньоорганізаційних процесів. А саме:

- групоутворення — за рахунок встановлення і підтримання внутрішньогрупових і міжгрупових стосунків, інтеграції та ідентифікації, соціалізації та адаптації людей і груп;
- стабілізація структури — за рахунок створення і підтримки балансу сил, і зокрема влади, соціальний контроль;
- інформаційна адекватність — за рахунок отримання інформації про навколишнє соціальне середовище;
- нормоутворення — за рахунок встановлення і підтримання нормативних і фізичних меж груп.

Вище сказане ні в якому разі не можна розглядати як пропаганду конфлікту. У самому конфлікті немає нічого особливо приємного. Але вже якщо він виникає, потрібно навчитися ним керувати і користуватися його позитивними елементами повною мірою.

1.3 Види і характеристики конфліктів в організації

Внутрішньоособистісні конфлікти

Міжособистісні конфлікти

Внутрішньогрупові конфлікти

Міжгрупові конфлікти

Організаційні конфлікти

Зовнішні конфлікти

Внутрішньоособистісні конфлікти

Джерела цього типу конфліктів різноманітні. До них належать:

- фрустрація - психологічний дискомфорт, пов'язаний з неможливістю досягнення поставленої перед людиною цілі;
- діалектика мети - одночасне прагнення до досягнення і уникнення мети. Прикладом тут може слугувати репліка одного з героїв фільму «Раба кохання», роль якого виконує А. Калягін: сидячи за столом, заставленим стравами, він вимовляє таку репліку: «Їсти хочеться, худнути хочеться, все - хочеться».
- конфлікт ролей — протиріччя або несумісність вимог одночасно виконуваних ролей (наприклад, керівника і підлеглого);
- невизначеність ролі - незрозумілість напрямків, обмежень і можливостей діяльності (наприклад, владних повноважень).

Міжособистісні конфлікти

Джерелами цього типу конфліктів можуть бути:

- індивідуальні відмінності - відмінності в темпераменті, типі особистості, розбіжності в системах цінностей і емоційних оцінках людей, залучених у конфлікт;
- дефіцит інформації викликає домисли, породжує плітки, а також запускає у дію механізм проєкції, що має неадекватні очікування;
- неефективні комунікації — перекручення і нерозуміння, викликані невмінням слухати партнера і виражати власні думки та емоції;

- несумісність ролей виникає, коли владні повноваження і відповідальність розподілені або недостатньо чітко, або суперечливо (одні і ті ж обов'язки покладені на двох різних людей).

Внутрішньогрупові конфлікти

Найчастіше під цим терміном мають на увазі конфлікти між особистістю і групою. Оточення, в якому працює людина, встановлює групові норми поведінки та продуктивності праці. Якщо людина будує своє поведіння на основі норм, які відрізняються від норм групи, то в її стосунках з групою виникає конфлікт. Це може бути:

- конфлікт працівника з групою, в якій він працює;
- конфлікт групи зі своїм формальним керівником.

Якщо цими стосунками ніхто не керує, вони складаються стихійно і, як правило, їх розвиток шкодить організації, дестабілізується її діяльність.

Міжгрупові конфлікти

Будь-яка організація складається з різних груп, формальних і неформальних. Між групами існують суперечності, які нерідко виявляються у формі конфліктів. Найбільш значущі конфлікти можуть виникнути:

- а) між профспілкою і адміністрацією;
- б) між лінійним і штабним персоналом;
- в) між різними підрозділами, наприклад, між юридичною службою і бухгалтерією, службою виробництва та службою маркетингу, між відділом персоналу і виробництвом тощо.

Джерелами міжгрупових конфліктів можуть бути:

- конкуренція за отримання обмежених ресурсів;
- взаємозалежність завдань;
- невизначеність повноважень;
- боротьба за статус.

Як видно з цього переліку багато джерел міжгрупових конфліктів схожі з джерелами міжособистісних конфліктів; відповідно, подібні і методи управління цими конфліктами.

Організаційні конфлікти

Основними типами конфліктів на цьому рівні є:

- структурний конфлікт - виникає, коли існуюча організаційна структура перешкоджає реалізації задекларованої місії;
- функціональний конфлікт - розвивається в умовах, коли не збалансовані функції підрозділів і одна з функцій з тих чи інших причин набуває домінуючого становища;
- конфлікт між лінійним і штабним персоналом;
- конфлікт між формальною та неформальною організаціями.

Зовнішні конфлікти

Взаємодія такого типу в принципі не може відбуватися без конфліктів. Потенційно конфліктна взаємодія між організацією і її реальними конкурентами, постачальниками, споживачами, а також потенційними конкурентами - компаніями, здатними випустити на ринок товари-замінники. У рамках курсу ми будемо говорити про відмінності конфронтації і конкуренції.