

БУРБА ОЛЬГА АНДРІЇВНА

студентка кафедри менеджменту

Київський національний університет технологій та дизайну

м. Київ, Україна

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

З'ясовано сутність та природу виникнення конфліктів в організації, досліджено основні підходи до управління конфліктами в колективі. Вказано сучасні проблеми, пов'язані з конфліктами, та запропоновано шляхи їх усунення.

Ключові слова: конфлікт, конфліктна ситуація, конфліктологічна компетентність, керівництво, природа конфлікту, міжособистісні конфлікти, профілактика конфлікту.

Напевно кожному з нас доводилося зіштовхуватися з конфліктними ситуаціями. Конфлікти проявляються в діяльності всіх соціальних інститутів, соціальних груп, у взаєминах між людьми й відіграють ключову роль у житті окремої людини, родини, колективу, держави й суспільства в цілому. Протиріччя існують завжди і на всіх рівнях - в середині особистості, у міжособистісному спілкуванні, у виробничих відносинах в організації, між організаціями тощо. В улагоджуванні конфліктів, управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях винятковою, вирішальною вважається роль керівника.

Керувати - значить приводити співробітників до успіху і до самореалізації. Керувати без конфліктів – чи можливо це? Якщо під конфліктом розуміти кожний критичний виступ, кожну дискусію або розходження в думках, то концепція управління без конфліктів була б не лише утопією, вона не витримала б ніякої критики.

Керувати без конфліктів можливо, якщо навчитись такому управлінню, при якому в ціленаправленому співробітництві з іншими зникає все

деструктивне. Це важка задача, але сьогодні ми маємо знання і досвід, що дозволяють наблизити цю мету. Не використовувати ці можливості, проходити повз них або не приймати їх – означає втратити кваліфікацію керівника, менеджера.

Керівник у силу соціального рангу, своїх обов'язків, прав і повноважень стосовно інших людей та персоналу є виразником лояльності (коректності, доброзичливості). У першу чергу від нього залежить створення у великому чи малому колективі атмосфери, що сприяє свободі й повазі до особистості, прояві ініціативи, справедливій винагороді за роботу, запобіганню негативним наслідкам будь-яких конфліктів, особливо тих, що виникають на ґрунті невдоволення умовами праці й спілкування.

Для керівника вкрай важливо, щоб соціально-психологічний клімат у колективі добре впливав на якість спільної діяльності людей. Умовою ефективної діяльності керівника є його соціально-психологічна компетентність. Однією з її складових виступає конфліктологічна компетентність. Вона передбачає:

- розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми;
- формування в себе й підлеглих конструктивного ставлення до конфліктів в організації;
- володіння навичками неконфліктного спілкування у важких ситуаціях;
- уміння оцінювати й пояснювати проблемні ситуації, що виникають;
- володіння навичками управління конфліктними явищами;
- уміння розвивати конструктивний початок конфліктів, що виникають;
- уміння передбачати можливі наслідки конфліктів;
- уміння конструктивно регулювати суперечності й конфлікти;
- наявність навичок усунення негативних наслідків конфліктів.

Діяльність керівника як посередника включає аналіз ситуації та врегулювання конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації полягає в одержанні інформації про конфлікт, збиранні даних про нього; аналізі отриманої інформації, перевірці її вірогідності, оцінюванні конфліктної ситуації. Процес

урегулювання включає вибір способу врегулювання конфлікту, реалізацію обраного способу, уточнення інформації та прийнятих рішень, зняття післяконфліктної напруги у стосунках опонентів, аналіз досвіду врегулювання конфлікту.

Керівник одержує інформацію про конфлікт із різних каналів. Він сам може бути свідком конфлікту між співробітниками організації. Один із учасників чи обидва можуть звернутися до керівника з проханням допомогти вирішити проблему. Інформація може надійти від найближчого оточення опонентів. Нарешті, інформація про необхідність розв'язання конфлікту між підлеглими може надійти від керівника. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то керівник припиняє протиборство опонентів чи обмежує їхню взаємодію.

Збирання даних про конфлікт відбувається у процесі всієї аналітичної роботи. Це інформація про суперечності, що є основою конфлікту, про його причини, позиції учасників, що відстоюються, про цілі, про їхні стосунки. Джерелами інформації є опоненти (керівник по черзі розмовляє з кожною зі сторін окремо, уживаючи заходів для зниження їхніх негативних емоцій один від одного), їхні керівники чи підлеглі, неформальні лідери колективу, їхні друзі, свідки конфлікту, члени їхніх родин.

Важливо відмовитися від свідомо негативного сприймання конфлікту взагалі та кожного з опонентів зокрема. Необхідно бути об'єктивним, щоб не спотворити сприйняття й розуміння одержуваної інформації.

Під час аналізу конфліктної ситуації керівникові потрібно усвідомити суть проблеми, у чому полягають суперечності між опонентами, що є об'єктом конфлікту. Керівник оцінює, на якій стадії розвитку знаходиться конфлікт, якої шкоди завдано опонентами один одному. Важливо визначити причини конфлікту. Зазвичай конфлікти виникають під дією декількох причин, одна-дві з яких домінують. Важливо виявити всі причини і привід конфлікту.

Аналізуючи позиції учасників конфлікту, необхідно визначити мету й інтереси сторін, які їхні потреби не задоволено і тому генерують конфліктну поведінку. Важливо оцінити можливості опонентів щодо заволодіння об'єктом

конфлікту. Іноді одному з опонентів краще відразу відмовитися від намірів, тому що об'єкт для нього недосяжний. Необхідно з'ясувати також доконфліктні відносини опонентів і їх актуальний стан, оцінити, хто підтримує кожну зі сторін, ставлення інших людей до конфлікту. Потрібно уточнити соціально-демографічні дані, індивідуально-психологічні особливості опонентів, їхній формальний і неформальний статус у колективі.

Необхідно постійно перевіряти вірогідність одержуваної інформації, уточнювати й доповнювати її, використовуючи особисті спостереження та зустрічі з різними людьми. Паралельно з аналізом конфліктної ситуації керівник проводить її оцінювання. Оцінюється ступінь правоти опонентів, можливі результати конфлікту та його наслідки за різних варіантів розвитку. Керівник оцінює свої можливості щодо врегулювання конфлікту. Визначаються можливості опонентів і громадськості.

Мистецтво управління полягає саме в тому, щоб і в конфліктній ситуації не випустити з виду основні орієнтири; орієнтуватися на них, вибрати відповідні рішення; діяти розсудливо, обачно, але завжди послідовно й наполегливо; бити в разі необхідності тривогу. Конфлікт потрібно улагоджувати, розв'язувати спільно, за неодмінної участі сторін, які конфронтують, а також активної мобілізації й координації їхніх власних можливостей.

Важливим фактором підвищення ефективності управлінської діяльності є конфліктологічна компетентність менеджера. Уміння своєчасного попередження та ефективного вирішення міжособистісних та внутрішньоособистісних конфліктів мають бути сформованими протягом навчально-виховного процесу при підготовці менеджерів, зокрема у вищих навчальних закладах різних рівнів акредитації.

Головне завдання менеджера полягає в тому, щоб уміти регулювати - визначити і «увійти» в конфлікт на початковій стадії. Установлено, що, якщо менеджер «входить і управляє конфліктом» у початковій фазі, цей конфлікт розв'язується на 92 %, на фазі підйому - на 46 %, а на стадії «загострення», коли пристрасті загострилися до межі, - на 5 %, тобто конфлікти практично не

розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко. Коли всі сили віддано боротьбі (стадія «загострення»), настає спад. І якщо конфлікт не розв'язано в наступному періоді, він розростається з новою силою, тому що в період спаду може бути притягнуто для боротьби нові способи та сили.

Для запобігання міжособистісних конфліктів менеджеру необхідно оцінювати у першу чергу те, що вдалося зробити, а потім - те, що не вдалося:

- оцінюючий повинний сам добре знати діяльність;
- оцінюючий повинний відповідати за об'єктивність оцінки;
- виявляти і повідомляти оцінюваним працівникам причини недоліків;
- чітко формулювати нові цілі і задачі;
- надихати співробітників на нову роботу.

Розв'язання конфлікту сприяє стабілізації соціальної системи, тому що при цьому ліквідуються джерела незадоволення. Сторони конфлікту, навчені «гірким досвідом», у майбутньому будуть більше налаштованими на співробітництво, ніж до конфлікту. Крім цього, розв'язання конфлікту може запобігти виникненню більш серйозних конфліктів, що могли б виникнути, якби не було цього. Після завершення конфліктів підвищується якість індивідуальної діяльності керівників та працівників.

Головне для керівника — надихнути співробітників, забезпечити їхню погоджену взаємодію, уберегти від незаслужених образ, що неминуче породжують розлад, відвести від егоїзму й нездорової конкуренції. Буде протистояти розростанню дисфункціонального конфлікту той менеджер, який, хоча і виступає однією зі сторін конфронтації, але прагне і вміє знаходити точки збігу міжособистісних інтересів, зближення внутрішньогрупових і міжгрупових позицій.

Література:

1. Управління конфліктами в організації. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://referat-ok.com.ua/sociologiya/upravlinnya-konfliktami-v-organizaciji>
2. Зінчина, О.Б. Конфліктологія: навч. посібник [Текст] / О.Б. Зінчина. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 164 с.

3. Конфліктологія : Навч. посіб. / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко; Київ. нац. екон. ун-т. - К., 2003. - 315 с.
4. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2009. – 692 с.
5. Криворучко, О. Аналіз конфлікту в колективі [Текст] / О. Криворучко // Персонал. – 2003. – № 4 – 5. – С. 101 – 103.
6. Мороз, О.О. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія [Текст] / О.В. Мороз, О.А. Сметанюк, О.В. Лазарчук. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 256 с.