

Магістр 2 курсу

факультету економіки і права ХНЕУ

## **МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ**

*Анотація. Розглянуто сутність конфлікту, основні етапи його розвитку та особливості основних міжособистісних стилів вирішення конфліктів і деталізовано типи поведінки людини у кожному з них.*

*Аннотация. Рассмотрены сущность конфликта, основные этапы его развития и особенности основных межличностных стилей решения конфликтов и детализированы типы поведения человека в каждом из них.*

*Annotation. The essence of a conflict is considered, the main basic stages of its development and the features of basic interpersonal styles of solving the conflicts are described and the types of person's behaviour in each of them are detailed.*

*Ключові слова: конфлікт, конфліктна ситуація, динаміка конфлікту, стиль вирішення конфлікту, управління конфліктом, етапи управління конфліктом.*

У теперішній час проблема регулювання конфліктних ситуацій дуже актуальна. Найчастіше люди асоціюють конфлікт з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною. У результаті існує думка, що конфлікт – явище завжди небажане, що його необхідно, по можливості, уникати і що його слід негайно вирішувати, як тільки він виникає, але конфлікти часто здійснюють позитивний вплив.

Конфлікт – ситуація, в якій кожна зі сторін прагне зайняти позицію, несумісну і протилежну відносно інтересів іншої сторони.

Конфлікт – особлива взаємодія індивідів, груп, об'єднань, яка виникає при їх несумісних поглядах, позиціях і інтересах. Конфлікт має як деструктивні, так і конструктивні функції.

Метою цієї статті є формування знань для управління конфліктами.

Вивченню проблеми конфліктів присвячені праці таких зарубіжних і вітчизняних вчених, як: Мескон М. Х., А. Мінделла, Р. Фішер, У. Юрі,

Дослідники виділяють декілька етапів розвитку конфлікту [1, с. 219].

1. Початкова фаза:  
виникнення розбіжностей.
2. Фаза підйому:  
наростання напруженості;  
конфліктна взаємодія.
3. Пік конфлікту:  
ескалація конфлікту.
4. Спад конфлікту.

Динаміка конфлікту дозволяє з'ясувати, на якій стадії знаходиться конфлікт і яка вірогідність вдалого його вирішення, і, отже, вибрати стратегію та метод впливу на нього.

Доведено, якщо керівник "входить і управляє конфліктом" у початковій фазі, він вирішується на 92 %; якщо на фазі підйому – на 46 %, а на стадії піку менше – 5 %, на стадії спаду – близько 20 %, на стадії вторинного періоду зростання – менше 7 %, на стадії вторинного піку – менше 2 % [2].

Відомі п'ять основних міжособистісних стилів вирішення конфліктів [3, с. 171]:

1. Ухилення. Цей стиль має на увазі, що людина намагається уникнути конфлікту. Один зі способів вирішення конфлікту – це не потрапляти в ситуації, які провокують виникнення протиріч, не вступати в обговорення питань, багатих розбіжностями. Тоді не доведеться бути у збудженому стані, нехай навіть і займаючись вирішенням проблеми.

2. Згладжування. Цей стиль характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто гніватися, тому що "ми всі – одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен". На жаль, часто зовсім забувають про проблему, що лежить в основі конфлікту. Можна погасити прагнення до конфлікту в іншій людині, повторюючи: "Це не має великого значення. Подумай про те добре, що проявилось тут сьогодні". У результаті може настати мир, гармонія і тепло, але проблема залишиться. Більше не існує можливості для прояву емоцій, але вони живуть усередині й накопичуються. Стає очевидним загальне занепокоєння, зростає вірогідність того, що, урешті-решт, станеться вибух.

3. Примушення. У рамках цього стилю переважають спроби змусити прийняти свою точку зору за всяку ціну. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших. Особа, що використовує такий стиль, зазвичай поводить себе агресивно, і для впливу на інших зазвичай використовує владу шляхом примусу. Конфлікт можна узяти під контроль, показавши, що маєш найсильнішу владу, пригнічуючи свого супротивника, вириваючи у нього поступку по праву начальника. Цей стиль примусу може бути ефективним у ситуаціях, де керівник має

значну владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає в тому, що він пригнічує ініціативу підлеглих, створює велику вірогідність того, що будуть враховані не всі важливі чинники, оскільки представлена лише одна точка зору. Він може викликати обурення, особливо у молодшого та освіченішого персоналу.

4. Компроміс. Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до деякої міри. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко вирішити конфлікт для задоволення обох сторін. Проте використання компромісу на ранній стадії конфлікту, що виник по важливому рішенню, може завадити діагнозу проблеми і скоротити час пошуку альтернативи. Такий компроміс означає згоду тільки для того, щоб уникнути сварки, навіть якщо при цьому відбувається відмова від розсудливих дій. Такий компроміс – це задоволеність тим, що доступно, а не наполегливий пошук того, що є логічним у світлі наявних фактів і даних.

5. Вирішення проблеми. Цей стиль – визнання відмінності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний для усіх сторін. Той, хто користується таким стилем, не намагається добитися своєї мети за рахунок інших, а швидше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації. Розбіжність у поглядах розглядається як неминучий результат того, що у розумних людей є свої уявлення про те, що правильно, а що ні. Емоції можна усунути лише шляхом прямих діалогів з особою, що має відмінний від вашого погляд. Глибокий аналіз і вирішення конфлікту можливі, тільки для цього потрібні зрілість і мистецтво роботи з людьми. Така конструктивність у вирішенні конфлікту (шляхом вирішення проблеми) сприяє створенню атмосфери щирості, необхідної для успіху особи і компанії в цілому.

Таким чином, у складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація є істотним для ухвалення здорового рішення, появу конфліктуючих думок потрібно навіть заохочувати й управляти ситуацією, використовуючи стиль вирішення проблеми. Інші стилі теж можуть з успіхом обмежувати або запобігати конфліктним ситуаціям, але вони не приведуть до оптимального вирішення питання, тому що не всі точки зору були вивчені однаково ретельно. З досліджень відомо, що високоефективні компанії в конфліктних ситуаціях користувалися стилем вирішення проблем більше, ніж малоефективні компанії.

Тому можна стверджувати, що для вирішення організаційних конфліктів у нинішніх умовах і з урахуванням специфіки функціонування українських підприємств слід використовувати найбільш прийнятний стиль вирішення проблеми.

*Наук. керівн. Сасіна Л. О.*

-----

**Література:** 1. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 398 с. 2. Братолобов В. Б. Качество, ценность и конкурентоспособность – основные свойства продукции в системе эффективного промышленного производства / В. Б. Братолобов // Методы менеджмента качества – 2008. – № 11. – С. 16–19. 3. Шаленко В. Н. Конфликты в трудовых коллективах / В. Н. Шаленко. – М.: МГУ, 1992. – 298 с.