

Квашук О.В.

КОНФЛІКТ ЯК ОДИН З ГОЛОВНИХ ЧИННИКІВ РОЗЛАДУ ВЗАЄМОСТОСУНКІВ У КОЛЕКТИВІ

Стаття висвітлює проблеми конфлікту як одного з головних чинників розладу взаємовідносин у колективі.

The article deals with the problem conflict as one of the main factors of disorder in activity of mutual relations in collective.

У роботі В.П. Галицького, В.Я. Коркіна "Запобігання конфліктам у колективі" конфлікт визначається як "зіткнення протилежно спрямованих, несумісних тенденцій, окремого епізоду у свідомості, в міжособистісній взаємодії або міжособистісних стосунках індивідів або груп людей, пов'язане з негативними емоційними переживаннями". Звідси робимо висновок, що основу конфліктних ситуацій в групі між окремими людьми складає зіткнення між протилежно спрямованими інтересами, думками, метою, різноманітними трактуваннями у свідомості їх досягнень.

Як стверджують В.Зигерт та Л.Ланг у роботі "Керівник без конфліктів", в підприємницькій діяльності вирішення конфліктів (від лат.conflictus – зіткнення), є вирішення зіткнення протилежних інтересів, поглядів і прагнень, що має велике значення. Серйозні розбіжності між поглядами працівників, вважають дослідники, викликає інколи гостра суперечка, яка призводить до боротьби, може викликати небажані явища в підприємницькій діяльності.

Тому метою нашої статті є висвітлення конфліктів, які є одними з найголовніших компонентів розладу діяльності взаємостосунків у колективі, а саме протистояння і суперечність між працівниками в бізнесі, особливо на його ранній стадії, зумовлені характером діяльності і обставинами діяльності, сферами, що супроводжують вплив, і протиставленням опозиційних сил.

Як вважають дослідники, бізнесмену і підприємцю слід враховувати, що породження причин конфлікту є основною енергетичною силою, що розвивається, загострюючи прагнення, вчинки і дії різних сторін. Практика показує, що конфлікт у ході свого розвитку безупинно трансформується в напрямку кульмінації і розв'язки. Причому, слід враховувати, що загальним джерелом змістовності конфлікту є суперечності соціального світу, що опосередковано виявляються в людській діяльності і цілісності руху до результату. Зумовлені вони також духовно-душевною, інтелектуальною, фізичною своєрідністю тих, що конфлікують.

Конфлікт – відсутність згоди між двома або більшою кількістю сторін, що можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе, на думку дослідників, щоб прийнята була її точка зору або мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

Як стверджує Д.Г. Скотт у роботі “Конфлікти та шляхи їм запобігання”, коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією, загрозами, суперечками, ворожістю, війною і т. ін. В результаті існує думка, що конфлікт – явище завжди небажане, що його необхідно, по можливості, уникати і що його слід негайно вирішувати, як тільки він виникає. Така позиція чітко прослідковується в працях авторів, що належать до школи наукового управління, адміністративної школи і які поділяють концепцію бюрократії. Ці підходи щодо ефективності організації значною мірою спиралися на визначення завдань, процедур, правил, взаємодії службових осіб із розробкою раціональної організаційної структури. Вважалося, що такі механізми, в основному, усунуть умови, сприятливі появі конфлікту, і можуть бути використані для вирішення проблем, що виникають.

Автори, що належать до школи “людських стосунків”, також були схильні вважати, що можна і треба уникати конфліктів. Вони визнавали можливість появи суперечностей між метою окремої особистості і метою організації в цілому, між лінійним і штабним персоналом, між повноваженнями і можливостями однієї особи і між різноманітними групами керівників. Однак вони звичайно розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації і недбалого управління. На їх думку, гарні взаємосунки в організації можуть запобігти виникненню конфлікту.

Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але навіть можуть бути і бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. В деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості і досягненню мети організації в цілому. Наприклад, людина, що на засіданні комітету сперечається тільки тому, що не сперечатися вона не може, певно, знизить ступінь задоволення потреби в приналежності і повазі і, можливо, зменшить спроможність приймати ефективні рішення. Члени групи можуть прийняти точку зору сперечальника тільки для того, щоб уникнути конфлікту і всіх пов'язаних з ним неприємностей навіть не будучи впевненими, що чинять правильно. Але в багатьох ситуаціях це допомагає виявити різноманітність точок зору, дати додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем і т. ін.

Це робить процес прийняття рішень групою більш ефективним, а також дає людям можливість висловити свої думки і завдяки цьому задовольнити особисті потреби в повазі і владі. Це також може привести до більш ефективного виконання планів, стратегій і проектів, оскільки обговорення різноманітних точок зору на ці документи проходить до їхнього фактичного виконання.

На нашу думку, функціональне призначення конфліктів і їхня роль у вирішенні суперечностей, що виникають у людських стосунках, не обмежуються лише сферою виробничих відносин. У суспільстві, що розвивається, конфлікти є засобом подолання суперечностей, що вирішуються на принциповій гуманістичній основі.

За нашою думкою, соціально-психологічний конфлікт, як і будь-який предмет пізнання, можна визначати з різних сторін. Передусім конфлікт – це явище міжособистих і групових стосунків. Функціональна роль конфлікту зумовлена необхідністю і доцільністю змін в людських стосунках.

З точки зору суттєвості цих стосунків, будь-який конфлікт є проявом протидії, тобто активного зіткнення тенденцій, оцінок, принципів, думок, характерів, еталонів поведінки. З точки зору мети конфлікт відбиває прагнення людей затвердити ідею, яка відстоюється, принцип, вчинок, самоствердитися.

Особливо характерно, коли соціально – психологічний клімат в колективі порушується тому, що керівник не справляється з покладеними на нього обов'язками, не володіє необхідним арсеналом професійних знань, не має достатнього досвіду роботи з підлеглими, припускає педагогічні прорахунки.

Основними напрямками діяльності керівника для створення нормальної діяльності в умовах підвищеної трудності є:

1. Організація діяльності підлеглих.
2. Планування.
3. Прийняття рішення.
4. Сприйняття інформації “зверху”.
5. Сприйняття інформації “знизу”.
6. Надання команд.
7. Прояв вимогливості до підлеглих.
8. Стимулювання мислення підлеглих.
9. Стимулювання виробничої активності підлеглих.
10. Вплив на підлеглих.
11. Виховання підлеглих.
12. Стосунки з підлеглими.
13. Спілкування з підлеглими.
14. Застосування засобів покарання.
15. Застосування засобів заохочення.
16. Особистий контроль.
17. Робота над собою.
18. Ставлення до своєї діяльності.
19. Оцінювання своєї особистості.

Тому, на нашу думку, слід розглянути психологічну сутність конфлікту та причини, що його викликають. Конфлікт – найбільш гострий спосіб вирішення суперечностей, що виникають в процесі соціальної взаємодії, яка полягає в протидії суб'єктів конфлікту і звичайно супроводжується негативними емоціями і почуттями учасників конфлікту стосовно один одного. Найважливіші положеннями даного визначення подамо далі.

По-перше, конфлікт завжди пов'язаний з наявністю суперечностей, зіткненнями несумісних поглядів, інтересів, цінностей, мотивів. Однак суттєвість конфлікту полягає не стільки у виникненні суперечностей, скільки в засобі його вирішення.

По-друге, до конфлікту призводить таке зіткнення інтересів, потреб, поглядів, мети, мотивів, при якому з'являється

протидія сторін. Саме протидія становить психологічне ядро соціального конфлікту.

По-третє, в психологічному плані конфлікт супроводжується для його учасників негативними емоційними станами стосовно один одного. Розглянемо окремі приклади.

А) На діловій нараді виникла гостра суперечка двох фахівців, кожний з яких відстоює свою думку, довівши істинність якої, він завдяки цьому доводить помилковість думки свого опонента. Але не завжди подібна ділова суперечка є одночасно і конфліктом. Тут справа у суперечності в поглядах фахівців з конкретного виробничого, господарського або організаційного питання. Але не в кожній дискусії є протидія сторін, не в усіх випадках у її учасників виникають негативні емоції.

Б) Два боксери зустрілися у спортивному двобої. В даному випадку є як суперечність в інтересах і меті, так і активна фізична протидія. Поряд з тим боксерський матч далеко не завжди є конфліктом. Якщо після закінчення зустрічі боксери розстаються, не зазнаючи негативних емоцій, тоді таке зіткнення інтересів і протидію не можна назвати конфліктом. Отже, конфлікту притаманні такі суттєві властивості:

- наявність суперечностей між інтересами, цінностями, потребами, метою, поглядами, мотивами;

- протидія суб'єктів конфлікту, прагнення будь-якими засобами завдати збитків опоненту;

- негативні емоції і почуття стосовно один одного. Психологічна структура конфлікту описується за допомогою двох найважливіших понять: конфліктної ситуації і конфліктної взаємодії.

Конфліктна ситуація – це об'єктивна основа конфлікту, що фіксує виникнення реальної суперечності в інтересах і потребах сторін. Вона включає: учасників конфлікту (сторони конфлікту), якими можуть бути різноманітні аспекти особистості (внутрішньоособистий конфлікт), окремі індивіди або різні за масштабами соціальні групи; об'єкт конфлікту (реальний або ідеальний); умови протікання (передусім соціально-психологічне середовище); образи конфліктної ситуації.

Образи конфліктної ситуації – це внутрішні картини ситуації: уявлення учасників конфлікту про самих себе, уявлення про сторону, що у протидії, уявлення кожного учасника про те, як інший сприймає його, уявлення про середовище, в якому формуються конкретні стосунки.

Залежно від емоційного стану людей, на думку дослідників, конфлікти бувають з високим, помірним емоційним загостренням і без емоційного загострення. З урахуванням кількості осіб, що беруть участь у протидії, можна розрізняти діадичні (парні) конфлікти, в яких діють дві людини (керівник-виконавець), локальні (охоплено невелику частину членів колективу), загальні конфлікти (втягують майже всіх спільно працюючих людей), а також міжгрупові.

На етапі існування і розвитку конфлікт виступає як процес пошуку засобу вирішення суперечності, можливо включити короткострокові, тривалі та затяжні конфлікти. Тривалість протікання конфлікту зумовлюється невмінням або небажанням протидіючих сторін знайти вихід із ситуації, наявністю негативних чинників.

На етапі усунення конфлікти поділяють на керовані, погано керовані та некеровані.

На етапі затухання конфлікти виступають як такі, що спонтанно припиняються, що припиняються під впливом засобів, знайдених самими протидіючими сторонами, і конфлікти, що вирішуються лише при втручанні зовнішніх сил – адміністративних, суспільних органів.

У тактичному плані конфлікти бувають виправдані і невиправдані, тобто ті, що сприяють або не сприяють досягненню мети, що мають на увазі протидіючі сторони.

На нашу думку, у всіх конфліктів є декілька причин. Основними причинами конфлікту є обмеженість у ресурсах, які потрібно надати, взаємозалежність завдань, відмінності в меті, відмінності в особистих уявленнях про цінності, відмінності в манері поведінки, в рівні освіти, а також погані комунікаційні можливості.

Однак, навіть і при більшій можливості виникнення конфлікту, сторони можуть не захотіти реагувати так, щоб і надалі погіршувати ситуацію. Дослідження виявили, що люди не завжди реагують на конфліктні ситуації, які можуть спричинити до малих втрат або які вони вважають небезпечними. Однак в багатьох ситуаціях людина буде реагувати так, щоб не дати іншому досягти бажаної мети. Справжній конфлікт часто проявляється при спробі переконати іншу сторону або нейтрального посередника, що опонент не правий. Людина може спробувати переконати інших прийняти її позицію

або заблокувати сторонню за допомогою первинних засобів впливу, таких як вимушеність, винагороджування, традиція, експертні оцінки, переконування.

Деякі теорії колективу, що розробляються в нашій соціальній психології, можна розглядати як "своєрідну концепцію групової динаміки", як справедливо відзначають дослідники. Закладена в основу цієї концепції ідея внутрішньогрупової взаємодії дозволяє не тільки плідно досліджувати зміни в групі, механізми згуртованості і конфліктів, групового впливу і рішень, керівництва і лідерства, але і вирішувати пов'язані з цим серйозні прикладні завдання.

В рамках групової динаміки успішно розробляється проблема вдосконалення стилю і засобів керівництва, мотивацій, орієнтацій, поведінки і діяльності керівника, оптимізації його взаємостосунків з групою.

Проведені дослідження Д.Г. Скотта свідчать про те, що причинами міжособистих конфліктів більш високого порядку можуть бути:

1. Новий стиль і засоби керівництва, відмінні від колишніх керівників, що застосовувались; це може викликати опозицію з боку певної частини співробітників.

2. Іноді виникає віковий ценз керівника різноманітного рівня управління, що може стати причиною небажання або нерозуміння один одного при вирішенні ділових питань, – може стати причиною особистої неприязні і ускладнень у взаємостосунках.

3. Протиставлення керівника колективу, його невміння і небажання зблизитися з неформальними лідерами.

Далі розглянемо оцінку взаємостосунків у колективі та шляхи запобігання передконфліктним ситуаціям. Серед умов, що будуть об'єктивно сприяти профілактиці деструктивних конфліктів, за результатами макроекономічної діяльності (співдружності країн регіону, керівництва держави), та рівня розвитку макроекономіки регіону, за належністю країни є, наприклад, стабілізація курсу національної валюти, наявність ринків збуту та ін., що ефективно впливатиме на рівень розвитку підприємництва.

Деструктивні конфлікти призводять до негативних, часто руйнівних дій. Атмосфера, що склалася в результаті таких дій, інколи переростає у непорозуміння та інші негативні явища.

Така атмосфера в трудовому колективі призводить до різкого зниження ефективності роботи не тільки членів конфліктуючих сторін, але і групи, членами якої вони є. Ми вважаємо, що профілактичні заходи щодо запобігання передконфліктним ситуаціям повинні полягати в творчому спрямуванні діяльності колективу на виконання поставлених перед ним завдань, в правильній розстановці кадрів, створенні атмосфери дружби, товарищескості, взаємодопомоги, нормального морально-психологічного клімату. При цьому рекомендується виходити з того, що роль керівника полягає в тому, щоб створювати умови, при яких людина б не тільки працювала, але і змогла б затвердити себе в колективі як особистість.

Поряд з цим керівник повинен поставити перед собою завдання домагатися тривких особистих контактів з лідерами неформальних груп, що виникають, спрямовуючи їх діяльність відповідно до мети і завдань, що стоять перед усім колективом.

Керівник повинен враховувати, що бесіди, які мають особисте спрямування, є одним з кращих засобів підвищення ефективності роботи, підвищення якості елементів, що виконуються, вдосконалення працівника, спрямування його діяльності на підвищення загальної результативності, створення дружнього і дієздатного колективу.

Керівник повинен вести індивідуальні бесіди відповідно до викладених рекомендацій з тим, щоб кожний член колективу чітко визначав своє місце в колективі, можливі перспективи і т. д. Завдання полягає в тому, щоб створити атмосферу доброзичливості, довіри, взаємної поваги, щирої поваги один до одного, взаємодопомоги співробітників.

Важливим, на нашу думку, є також уміння визначити і використати риси характеру підлеглих. Вивчити і скласти думку стосовно рис характеру підлеглих з тим, щоб використати їхню гідність для підвищення ефективності роботи і доцільної діяльності. Практика свідчить, що значна частина керівників підходить до цього стихійно та інтуїтивно. Внаслідок цього володіння інформацією про риси характеру підлеглих, а також інших особистих якостей співробітника не відзначається інколи високим рівнем і може призвести до різного роду непорозумінь у взаємовідносинах з колегами по роботі або послужити джерелом цілого ряду непорозумінь. На практи-

ці це виявляється у вигляді образи, недовіри або підозрілості, підвищеного почуття обурення, роздратованість у зв'язку з нібито підвищеною вимогливістю керівника, відсутності інтересу до справи, пригніченості, сприймання роботи як обтяжливого, нескінченного процесу. Причому, не завжди це видно або чітко можливо про це збагнути. Як твердять дослідники, найчастіше ці взаємостосунки завуальовані, особливо на початковій стадії діяльності керівника. Коли вони існують, то негативно впливають на легкість і природність процесу праці і, як наслідок, – на всю життєдіяльність людини. На нашу думку, необхідно постійно вивчати ситуацію в колективі і створювати нормальні взаємостосунки в колективі.

Взаємостосунки в групі, як вважає В.П. Галицький, часто визначають особистості, що складають колектив. Тому від особистих особливостей кожного конкретного індивідуума залежить атмосфера, в якій день у день працює колектив. Тому для керівника дуже корисно знати загальні для конфліктних особистостей риси характеру.

Узагальнюючи дослідження психологів, виділяємо низку характерних для конфліктної особистості якостей:

- неадекватна самооцінка своїх можливостей і хисту, що може бути як завищеною, так і заниженою. В одному та в іншому випадках вона може суперечити адекватній оцінці навколишніх – і ґрунт для виникнення конфлікту готовий;
- прагнення домінувати будь-що там, де це можливо і не можливо;
- консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання подолати застарілі традиції;
- надмірна принциповість і прямолінійність у висловлюваннях і судженнях;
- певний набір емоційних якостей особистості: тривожність, агресивність, упертість, роздратованість.

Ми вважаємо, що досвідчений керівник, як правило, відслідковує поведінку конфліктних членів колективу, вчасно встигаючи запобігти розвитку зародження конфліктів.

Вчасно сказане слово, уміння "розрядити" ситуацію жартом-гумором, вміння "переключити" її в інше поле діяльності і ряд інших подібних дій керівника, здатні вчасно виявити і запобігти розвитку конфліктної ситуації.

Таким чином, на наш погляд, саме від особистих якостей

кожного керівника, рівня засвоєння ним отриманих спеціальних знань, залежить психологічний клімат в очолюваному колективі.

На нашу думку, одним з найголовніших проявів міжособистісних стосунків є психологічний клімат. Цей вираз більш метафоричний, ніж суворо науковий. Він дуже вдало відбиває суттєвість поняття, що розкриває емоційні сторони спілкування людей в процесі групової діяльності. Характерними рисами здорового психологічного клімату є невимушеність, ясність і розуміння завдань колективу, щире, поважне ставлення до співробітників, вирішення розбіжностей “мирним шляхом” і без втручання керівництва, відсутність у колективі непорозумінь і конфліктів, вільне висловлення своїх почуттів і думок, орієнтація на справедливість і об’єктивність керівника, відсутність опіки і недовіри, мажорний настрій.

Ми вважаємо, що оптимальна поведінка в передконфліктних та конфліктних ситуаціях залежить від того, наскільки добре керівник знає закономірності їх виникнення, розвитку та вирішення. Тобто, останнє твердження ґрунтується на одному з найголовніших принципів теорії управління, а саме: можливе ефективне керування лише тим об’єктом або процесом, закономірності розвитку якого відомі.

Література

1. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. – М., 1996. – С.144.
2. Ковалев А.Г. Курс лекций по социальной психологии. – М., 1994. – С.153-154.
3. Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе. – М., Экономика, 1994.
4. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. – Минск, 1993.
5. Куликов В., Галицкий В. Применение психологического воздействия в конфликтных ситуациях. – Проблемы психологического воздействия. – М., 1995.
6. Лавриненко А.П. Социальная психология и этика делового общения. – М., 1998.
7. Литвинов В.Н. Психологический климат и экономические показатели. – Рига. 1996. – С. 55.
8. Ольшанский В.Б. Психологическая теория коллектива. – Вопросы психологии. – 1996. – № 3.