

Тема 8. Конфлікт як форма комунікації в організаціях (4год.)

Лекція 1. (16.11.20 (2 год.))

1. Комунікативний процес в організації.
2. Соціально-психологічна характеристика конфлікту в організації.
3. Причини та засоби подолання бар'єрів непорозуміння.
4. Управління конфліктами в організації.
5. Раціональна поведінка в умовах конфлікту.

Лекція 2.

6. Специфіка трудового конфлікту.
7. Класифікація трудових конфліктів.
8. Основні причини конфліктів у системі «Керівник – колектив».
9. Конфліктність під час упровадження інновацій.

1. Комунікативний процес в організації

Організація – це соціальна група, яка об'єднує людей, діяльність яких свідомо координується і направляється для досягнення загальної мети.

Організація є тим осередком у соціальній структурі сучасного суспільства, де соціальне життя людей відбувається у виробничих, наукових, комерційних, суспільних та ін. організаціях, і складовою яких є комунікативні процеси, обмін інформацією. Це соціальне середовище, в якому людина безпосередньо контактує з іншими людьми.

Поняття «*комунікація*» багатозначне. Передусім, це спілкування людей у процесі їх спільної діяльності, обмін думками, відчуттями, тобто інформацією.

Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома або більш людьми, основною метою якого є забезпечення однакового сприйняття інформації, що є предметом обміну [32].

Обмін інформацією обов'язково передбачає психологічний вплив на партнера у спілкуванні з метою зміни його поведінки.

Сучасні дослідження довели, що неефективна комунікація – одна з причин виникнення проблем, а в основі комунікації лежить спілкування. Існує думка, що більшість конфліктів в організаціях виникають саме через непорозуміння у процесі спілкування.

Спілкування – це складний процес встановлення та розвитку контактів між людьми, зумовлені потребами спільної діяльності, де відбувається обмін інформацією, розробка стратегій взаємодії, сприйняття та розуміння іншої людини.

Функції спілкування:

1. *Комунікативна* – проявляється через дії особистості, які свідомо орієнтовані на їх змістовне сприйняття іншими людьми.

2. *Інтерактивна* – взаємодія (або вплив) людей один з одним у процесі міжособових відносин.

3. *Перцептивна* – сприйняття та оцінка людьми соціальних об'єктів (інших людей, самих себе, груп, інших соціальних спільнот).

Обмін інформацією між людьми завжди обумовлює вплив на поведінку партнера, тому внаслідок різноманітного розуміння отриманої інформації в силу вікових, політичних, професійних та інших відмінностей можуть виникати конфлікти, специфічні комунікативні бар'єри, які носять соціальний та психологічний характер. Тому обмін інформацією може бути причиною різних видів конфліктів.

На рівні правильної передачі повідомлення за допомогою різних видів комунікацій необхідним аспектом ефективної комунікації є вміння слухати. Існує два види слухання: нереклексивне та рефлексивне. *Нереклексивне слухання* передбачає мінімальне втручання в мову співрозмовника при максимальному зосередженні на ній. Щоб оволодіти нереклексивним слуханням, потрібно навчитися «уважно мовчати», демонструючи при цьому розуміння, доброзичливість та підтримку.

Рефлексивне слухання передбачає встановлення активного зворотного зв'язку з комунікатором, дозволяє усунути перешкоди, викривлення інформації у процесі спілкування, чітко зрозуміти суть та зміст висловлювань.

Інтерактивна функція спілкування пов'язана з організацією спільної діяльності людей, їх взаємодії. У процесі діяльності люди вступають у взаємодії, які розділяють на два види:

1. *Кооперація* – вид взаємодії, який сприяє організації спільної діяльності. В середині кооперації може виникати змагання як взаємодія з елементом взаємодопомоги.

2. *Конкуренція* – тип поведінки взаємодії, яка руйнує спільну діяльність. Саме з відносинами конкуренції найтісніше пов'язане поняття конфлікту (конкуренцію не можна розглядати тільки як негативне явище, оскільки в умовах ринкової економіки така взаємодія може мати ефект стимулювання).

Отже, кооперація та конкуренція – це різні форми взаємодії людей у соціальних організаціях, в яких можуть виникати різні види конфліктів.

2. Соціально-психологічна характеристика конфлікту в організації

Особливе місце у низці соціальних конфліктів посідають конфлікти в організаціях.

Поняття «організація» багатозначне. З Організація характеризується внутрішнім і зовнішнім середовищем (фактори і соціальні умови, які впливають на організацію).

Зовнішнє середовище: споживачі і постачальники ресурсів, конкуренти, закони і державне регулювання, профспілки, стан економіки, політичні і соціокультурні фактори, науково-технічний прогрес, міжнародні події тощо).

Внутрішнє середовище: функціональна структура, мета й завдання, ресурси, технології та комунікації.

У середовищі безпосереднього спілкування закладаються первинні уявлення людей, формуються думки, установки, закріплюються звички, виявляються схильності, утверджується суспільна і соціальна репутація працівників. Взаємні зв'язки і відносини формуються не тільки на основі виробничої діяльності, але й під впливом політичних, психологічних, етичних та інших умов. Людей об'єднують загальні інтереси, ідеї, етичні норми і принципи. Проте разом із солідарністю у трудовому колективі виникають і конфліктні ситуації.

Конфлікт в організації – це відкрита форма існування суперечностей інтересів, що виникають у процесі взаємодії людей під час вирішення питань виробничого й особистого характеру.

Складна система відносин в організації є об'єктивною передумовою виникнення конфліктів, специфічних за змістом, динамікою, способами їх розв'язання.

Конфлікти в організації – це конфлікти, які виникають між суб'єктами соціальної взаємодії в організації.

Сигналом конфлікту в організації є *соціальна напруженість* у колективі.

– збільшення кількості неявок на роботу; зниження продуктивності праці; збільшення числа локальних конфліктів; підвищена емоційно-психологічна атмосфера; масові звільнення за власним бажанням; розповсюдження чуток; колективне невиконання вказівок керівництва; стихійні мітинги і страйки; зростання емоційної напруженості.

Конфліктологи визначають *дві* групи чинників, які сприяють виникненню соціальної напруженості в організації: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні чинники:

– невиконання керівництвом організації своїх обіцянок і небажання пояснити людям дійсного стану справ;

– порушення режиму виробництва;

– неможливість для членів трудового колективу заробити;

– відсутність видимих результатів турботи керівників про поліпшення умов праці, побуту і відпочинку працівників;

– конфронтація персоналу управління і працівників через несправедливий розподіл матеріальних благ і фонду оплати праці;

– упровадження інновацій і радикальних перетворень без урахування інтересів працівників;

– діяльність- підбурювання неформальних лідерів.

Зовнішні чинники:

– дестабілізація ситуації в країні, зіткнення інтересів різних політичних груп;

– виникнення дефіциту на продукти і товари першої необхідності;

– різке зниження правового та соціального захисту членів трудового колективу;

– зниження престижу чесної і добросовісної праці, незаконне збагачення окремих громадян.

Конфлікти в організації класифікують за суб'єктами, джерелами конфлікту і типом функціональної системи.

За суб'єктами конфлікту в організації розрізняють:

– *міжособистісні конфлікти*, які можуть розвиватися: а) вертикально – між керівником і підлеглим; б) горизонтально – між суб'єктами одного ієрархічного рівня управління;

– *міжгрупові конфлікти*: а) між структурними підрозділами; б) між групами співробітників одного підрозділу, зокрема і між мікрогрупами; в) між керівництвом організації і персоналом; г) між адміністрацією і профспілками.

Зазвичай *причинами* таких конфліктів можуть бути: розподіл ресурсів; незадовільні комунікації; незбігання в завданнях; незадовільні умови праці; порушення договірних зобов'язань або трудового законодавства.

Конфлікти типу «особа-група» виникають:

а) між керівником і колективом організації або структурного підрозділу; б) між рядовим співробітником і колективом організації або структурного підрозділу.

Усі вищезазначені конфлікти є *внутрішніми*, оскільки виникають у межах організації.

Конфлікти із зовнішнім середовищем вирішуються, як правило, через нормативи й угоди між зацікавленими сторонами. Це конфлікти керівників підприємств із конкурентами, клієнтами, постачальниками та профспілкою.

Конфлікти в організаціях можуть бути *раціональні та ірраціональні*.

Учасники конфлікту *раціонального* типу враховують співвідношення можливого виграшу і витрат, шансів на перемогу і поразку.

Учасники конфлікту *ірраціонального типу*, пов'язаного зі станом афекту, гніву, паніки, діють, ігноруючи розрахунок. До конфліктів такого типу належать, наприклад, стихійні страйки.

Основні учасники конфлікту в організації – це протидіючі сторони, інтереси яких не збігаються.

Конфлікти в організаціях зумовлені певною *конфліктною ситуацією*.

Особливості організаційної поведінки у колективі, які впливають на виникнення конфліктних ситуацій в організаціях:

– негативні побутові, національні й інші звичаї і традиції, які можуть привноситися окремими членами колективу і нав'язливо культивуватися;

– переважання в колективі аморальних відносин між окремими членами як «вертикально», так і «горизонтально», які можуть сформувалися через несприятливий підбір людей і інші суб'єктивні причини;

– упереджене ставлення начальника до підлеглого і навпаки;

– поблажливе ставлення окремих начальників до окремих підлеглих;

– наявність у трудовому колективі неофіційних мікро-груп із негативною спрямованістю тощо.

Ознаки конфліктних ситуацій в організаціях:

а) факти приниження гідності особистості в офіційній або неофіційній ситуації;

б) різка зміна у ставленні до роботи, виконання функціональних обов'язків;

в) факти ухилення від виконання вказівок, розпоряджень керівників;

г) двостороння або одностороння словесна або фізична образа;

г) самотність, пригніченість окремих членів трудового колективу;

- д) формальний стан роботи з управління персоналом;
- е) негативні думки про навколишнє оточення, про життя і діяльність колег та посадовців.

Головною умовою виникнення конфліктів є порушення етичних норм взаємин між членами організації різних категорій і організації самого процесу виробництва. Результати досліджень, проведених психологами і соціологами, свідчать про те, що, чим більше в колективі людей, задоволених працею, тим кращий у ньому морально-психологічний клімат, тим більше розвинені корпоративна етика і взаємодопомога, і, навпаки, чим більше невдоволених працею, тим гірше атмосфера в колективі, тим частіше спалахують різні конфлікти.

Конфлікти в організаціях є результатом суперечностей, викликаних розбіжністю інтересів, норм поведінки, цінностей людей.

Типи суперечностей: організаційні, виробничі, ділові, інноваційні.

Основні *типи конфліктів* у організаціях: організаційні, виробничі, трудові, інноваційні. Найбільш значущими є *організаційні* та *трудові конфлікти*, оскільки саме вони найбільше пов'язані з соціально-психологічним аспектом конфлікту в організації.

3. Причини та засоби подолання бар'єрів непорозуміння

Бар'єри, що виникають під час комунікативного процесу, поділяються на міжособистісні та організаційні.

Міжособистісні – обмін невербальною інформацією, сприйняття, семантика, неякісний зворотний зв'язок, невміння слухати.

Сприйняття пов'язане з судженнями відправника та одержувача, що визначаються інтелектом, кваліфікацією, моральними цінностями, потребою, емоційним станом.

Семантика пов'язана з використанням слів та їх значенням у відповідному контексті.

Невербальні бар'єри застосовують для трансляції повідомлення – обмін поглядом, модуляція голосу, вираз обличчя, рухи руками.

Поганий зворотний зв'язок не дає можливості встановити чи сприйняти ваше повідомлення.

Невміння слухати – коли людина не сприймає інформацію або не уточнює для себе її зміст.

Організаційні – викривлення інформації, інформаційне перевантаження, незадовільна структура організації.

Викривлення інформації зумовлене такими причинами:

- навмисне викривлення, що пов'язане з міжособистісними контактами;
- за рахунок фільтрації інформації.

Інформаційне перевантаження призводить до того, що людина не сприймає частину інформації та відкидає її, вважаючи другорядною.

Незадовільна структура організації призводить до часткової втрати інформації або її викривлення.

У конфліктології часто виникають *бар'єри непорозуміння*.

Зовнішні бар'єри – це недовіра до інформатора, наприклад, почуття небезпеки, тривоги, які ускладнюють прийом інформації.

Бар'єром непорозуміння може слугувати також нестача авторитету комунікатора. Основою авторитету є статус, приналежність до авторитетної соціальної групи, добре ставлення до нас (соціально-перцептивний авторитет).

Бар'єри непорозуміння пов'язані з формою та методами подання інформації. Види бар'єрів непорозуміння:

– *фонетичні бар'єри* – нерозуміння мови, неприйняття темпу мови, неадекватність мови та жестів один одному, тобто неспівпадіння вербальної та невербальної складових процесу комунікації;

– *семантичні бар'єри* – нерозуміння суті, коли один із тих, хто залучений у процесі спілкування, використовують незрозумілий жаргон або надає словам власну суть;

- *стилістичні бар'єри* – невідповідність змісту та стилю, форми викладення;
- *логічні бар'єри* – коли одна людина не розуміє логіки викладення інформації іншою людиною (наприклад, «це – жіноча логіка» або «це – дитяча логіка» тощо);
- *бар'єри уникання* – партнер уникає контакту, інформації;
- *бар'єри раптовості* – реакція людей на той дисонанс, який вносить в їх плани та настрої раптове повідомлення.

Успіх спілкування залежить від зацікавленості сторін та вміння передбачати і долати бар'єри непорозуміння, від уміння управляти увагою, привертаючи та підтримуючи її. Під час аргументації необхідно посилається на думку авторитета для слухача. Під час підготовки до виступу для подолання бар'єрів непорозуміння керівникам необхідно:

- враховувати рівень культури, словниковий запас, професію та вік слухача;
- прогнозувати логіку його розмірковувань;
- користуватися знаннями з риторики.

У подоланні бар'єру непорозуміння в конфліктних ситуаціях важливо розуміти партнера та вміти його слухати, щоб почути, а також необхідно використовувати такі вміння:

1. *Уміння слухати*. Не можна слухати, розмовляючи; потрібно зосереджувати увагу на тому, що говорить співрозмовник (спостерігати за значенням слів, за руками, виразом обличчя, очей; контролювати свої емоції, які заважають розуміти); підтримувати зворотний зв'язок; звертати увагу і на почуття співрозмовника, і на зміст сказаного ним.

2. *Уміння говорити*. Необхідно давати чіткі вказівки замість нечітких інструкцій; бути впевненим, але не самовпевненим; розробляти; ставити запитання, щоб переконатися, що слухач зрозумів суть повідомлення; залучати підлеглих до участі в обговоренні проблем; висловлюючи незадоволення, заперечення, несхвалення, вибирати слушний час та місце, а також приймати конструктивну критику; повідомляючи неприємні новини, не перекладати відповідальність на когось; не відкладати повідомлення про неприємне та уникати його; необхідно почати говорити у дружньому тоні, створити умови для спільного обговорення ситуації.

3. *Уміння спілкуватися без слів*. Необхідно слідкувати за жестами, позою, інтонацією, щоб не посилати суперечливих сигналів.

Використання зазначених вмінь дозволить якомога швидше подолати бар'єри непорозуміння, які виникли в комунікативному процесі, та досягти максимального взаєморозуміння, конструктивної взаємодії у спілкуванні.

4. Управління конфліктами в організації

Управління *конфліктом* – це здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, осмислити її і виконати дії з її вирішення.

Управління конфліктом як сфера управлінської діяльності має такі стадії:

– *сприйняття конфлікту і первинна оцінка ситуації* (рівень конфлікту і його сприйняття повинні бути відповідними, оскільки можуть виникати псевдоконфлікти (неіснуючі); переоцінювання (або навпаки) значення конфлікту; несприйняття або ігнорування конфлікту);

– *дослідження конфлікту і пошук його причин* (аналіз конфліктної ситуації, який передбачає виявлення суті суперечки, встановлення причини конфлікту; аналіз так званих «хитких місць» в організації і своєчасне проведення роботи з їх усунення);

– *пошук шляхів вирішення конфлікту* (припинення конфронтації і взаємне примирення сторін; досягнення компромісу, взаємні поступки; розв'язання конфлікту на діловій основі, покарання учасників конфлікту; механічне припинення конфлікту (розформування одного з підрозділів, звільнення одного з учасників конфлікту з організації)).

Основними джерелами прогнозування конфліктів в організації є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов і чинників взаємодії між людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей.

Процес *управління конфліктом* в організації передбачає його попередження, стимулювання, врегулювання або розв'язання.

Попередження конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту.

Шляхи попередження конфліктів в організаціях: турбота про задоволення потреб співробітників; підбір співробітників із урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей; дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що зачіпають інтереси колективу й особи; виховання співробітників, формування у них культури спілкування та ін.

Стимулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту.

Засоби стимулювання конфліктів: винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нараді, семінарі і т. д.; критика ситуації, що виникла, на нараді; виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації. Керівник має бути готовий до конструктивного управління конфліктом.

Врегулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на ослаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку з метою його розв'язання.

Розв'язання конфлікту – це завершення конфлікту, яке може бути повним і неповним. Повне досягається в разі усунення причин конфлікту і конфліктних ситуацій. Неповне відбувається тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації.

Форми розв'язання: локалізація або повне підпорядкування однієї із сторін (поступка); узгодження інтересів і позицій конфліктних сторін (компроміс, консенсус); взаємне примирення (відхід); перехід до співпраці (співпраця).

Способи розв'язання: адміністративний (звільнення, переведення на іншу роботу, рішення суду та ін.); педагогічний (бесіда, переконання, прохання, пояснення та ін.).

Принципи управління конфліктами:

- принцип оцінки конфлікту;
- принцип конкретно-ситуаційного підходу;
- принцип гласності;
- принцип демократичності, опори на громадську думку;
- принцип комплексного застосування способів і прийомів дії.

Два основні підходи до застосування керівником влади у розв'язанні конфліктів: *маніпулювання* і *вплив* (за Х. Корнеліус і Ш. Фейр [3]):

Маніпулювання	Вплив
Результат конфлікту зачіпає інтереси керівника	Результат, як правило, не стосується інтересів керівника
Результат виявляється небажаним для об'єкта впливу	Ураховується згода/незгода об'єкта впливу
Інформація, небажана для суб'єкта впливу, приховується	Об'єктові впливу надається повна інформація
Об'єкт впливу не має можливості вільного вибору	Об'єкт впливу має свободу вибору

Рис. 4.1 – Відмінності застосування влади у розв'язанні конфліктів [1]

Методи управління конфліктами в організації:

– внутрішньоособистісні (методи впливу на окрему особу) – полягають в умінні правильно організувати власну поведінку, висловити свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку іншої людини;

– структурні (методи з усунення організаційних конфліктів) – роз'яснення вимог до діяльності, координаційні механізми (встановлення ієрархії повноважень, упорядкування взаємодії людей, ухвалення рішень і правильне спрямування інформаційних потоків усередині організації), загальноорганізаційні завдання (спрямування зусиль усіх учасників на досягнення спільної мети), використання системи винагород;

– міжособистісні методи або стилі поведінки в конфлікті – вибір учасниками під час виникнення конфліктної ситуації або розгортанні конфлікту форми і стилю своєї подальшої поведінки для того, щоб це найменшою мірою відбилося на їх інтересах та інтересах організації..

Помилкові дії керівників:

- порушення службової етики;
- порушення трудового законодавства;
- несправедлива оцінка керівниками підлеглих і результатів їх праці.

Отже, конфліктним процесом в організації цілком можна управляти. Стратегію управління конфліктом керівник повинен вибирати з погляду оптимального балансу наслідків конфліктної ситуації для організації або її структурного підрозділу.

5. Раціональна поведінка в умовах конфлікту

Для ефективного управління конфліктами використовують технології раціональної поведінки.

Технології раціональної поведінки – сукупність способів психологічної корекції, спрямованої на забезпечення конструктивної взаємодії сторін конфліктів на основі самоконтролю емоцій.

Методи управління емоціями в комунікативному процесі:

- 1) емоційна витримка – спокійна реакція на емоційні дії партнера;
- 2) раціоналізація емоцій – обмін змістом емоційних переживань у процесі спокійного спілкування;
- 3) підтримка високої самооцінки в комунікативному процесі як основи конструктивної поведінки.

Досягнення раціональної поведінки в конфліктах залежить від уміння витримувати та дотримуватись «кодексу поведінки» в конфлікті.

Кодекс поведінки – це зведення правил і рекомендацій, що можуть бути запроваджені компаніями, національними та міжнародними організаціями, приватними установами тощо. Їхня мета – визначати поведінку учасників, впроваджуючи ідеали та цінності, визначаючи, що вважається моральним, етичним і гідним, даючи рекомендації і підтримку в делікатних ситуаціях і забезпечуючи канали для повідомлень про порушення. Вони покликані обмежити корупцію і допомогти у створенні більш етичних умов.

Кодекс поведінки в конфлікті:

- 1) налаштуватися на позитивне (на нейтральне) ставлення до опонента, створювати базу для довіри;
- 2) переключатися з емоційного на раціональний режим роботи психіки;
- 3) збивати можливу агресію неочікуваними прийомами, сказати комплімент;
- 4) вимагати в опонента спокійного обґрунтування претензій, враховуючи тільки факти та об'єктивні докази, а не емоції;
- 5) не боятися вибачитись, якщо є відчуття провини, але робити це швидко, рішуче і не під кінець розмови;
- 6) давати оцінку тільки діям та вчинкам опонента, а не його особистості, не переходити з проблеми на особистість;
- 7) оформити прийняту домовленість та домовитись про взаємовідносини на майбутнє.
- 8) якщо конфлікт переходить у форму сварки, слід змовчати першим

Керівникам необхідно виконувати низку вимог: знати сутність конфлікту; мати терпіння; позитивно ставитись до обох сторін, емоційно підтримувати учасників конфлікту, що не повинно означати згоду з будь-ким; давати опонентам можливість безперешкодно виразити свої почуття; з'ясувати не позиції (що пропонують супротивники), а інтереси (з чого вони пропонують це); уміти знаходити загальне в їх інтересах; уміти переводити конфлікт з емоційного стану в раціональне зважування та аналіз пропозицій.

Одним із аспектів раціональної поведінки керівника в умовах конфлікту є ефективна критика підлеглих.

Форми критики: *критика-підбадьорення; критика-докір; критика-надія; критика-стурбованість; критика-аналогія; критика-похвала; безособова критика; критика-співпереживання; критика-іронія; критика-образа; критика-попередження; критика-порада; критика-виклик; критика-зауваження; критика-погроза та ін.*

Критика може бути позитивною та ефективною, залежно від того, як її висловлюють.

Основні правила критики:

1. Перш ніж говорити є, треба добре подумати. Пам'ятати: треба бути швидким у похвалі, але повільним у критиці.
2. Пам'ятати, що мета критики – допомогти людині поліпшити показники роботи.
3. Показати своє ставлення та прагнення допомогти.
4. Робити все для того, щоб зміцнити повагу людини до себе.
5. Не нападати на людину. Людину не можна змінити, тому основна мета – якомога більше змінити у поведінці цієї людини на краще.
6. Критикувати приватно, особисто.