

## КРЕАТИВНА ПРИРОДА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ТРУДОВИХ КОЛЕКТИВАХ СЛУЖБОВЦІВ

**В.А. Дранник**

*аспірант кафедри філософії*

*Національного технічного університету України*

*«Київський політехнічний інститут»*

У статті аналізується проблема конфліктних ситуацій в трудових колективах службовців та шляхи їх творчого вирішення.

*Ключові слова: конфлікт, конфліктна ситуація, трудовий колектив, керівник, конфлікт інтересів, організаційно-структурні конфлікти, конфлікти при спілкуванні.*

Усвідомлення неминучості виникнення конфліктних ситуацій, які перманентно виникатимуть в трудовому колективі – основа вивіреного підходу до розуміння природи конфліктів, а відтак – попередження та розв'язання їх. Сприйняття неминучості існування конфліктних ситуацій, по суті, є одним із методів їх врегулювання, сприяє збереженню сприятливого трудового клімату в колективі.

Вивченню теоретичних та практичних аспектів цієї проблеми присвячені роботи таких науковців, як Беззубко Л.В., Бородкин Ф.М., Коряк Н.М., Гришина І.В., Громова О.Н., Данчева О.В., Швалб Ю.М., Донченко Є.А., Зігерт В., Ланг Л., Карамушка Л.М., Ковальов А.Г., Падерін І.Д., Сартан Г.Н. та інші.

Незважаючи на постійний інтерес науковців до проблем, пов'язаних з конфліктними ситуаціями, що виникають на виробництві, єдиної концепції науково-бездоганного осмислення їх вирішення ще не вироблено.

Аналіз літератури з цього питання свідчить, що творчий підхід до вирішення ситуацій конфлікту, які в процесі трудової діяльності можуть виникати, є важливим завданням будь-якого керівника.

Перш за все, потрібно розмежувати конфліктні ситуації в трудових колективах службовців за причинами їх виникнення. Перша причина – негативні властивості особистості керівника, друга причина – негативні властивості будь-кого з його підлеглих.

Далі конфліктні ситуації можна класифікувати по учасниках: конфлікти між керівником і підлеглим, конфлікти між співробітниками одного і того ж трудового колективу (структурного підрозділу), конфлікти між працівниками різних структурних підрозділів.

Така класифікація конфліктів дозволить оцінити можливість врегулювання конфліктних ситуацій в трудових колективах службовців і визначити методи їх врегулювання.

Що є конфліктна ситуація в світлі наших життєвих уявлень, що склалися? Поза сумнівом, це зло. Але в умовах неусвідомлення неминучості виникнення конфліктних ситуацій і, як наслідок, бурхливої неконтрольованої реакції на них, відбувається явище, яке, з філософської точки зору, можна охарактеризувати як «зло породжує зло». Відбувається втягування в конфлікт усе нових і нових дійових осіб (порадників, співчуваючих, миротворців і т.п.). Іншими словами, трудовим колективом «керує» конфліктна ситуація, а не управлінський персонал. В результаті, трудовий колектив повністю поглинений черговою конфліктною ситуацією (розбором її, а часом – і смакуванням), незрідка навіть культивує її. Його лихоманить, він стає все менш і трудовим, і колективом.

Отже, вже на стадії проектування трудового колективу необхідно врахувати цей чинник, передбачити вірогідність виникнення подібної ситуації. Звичайно ж, керівник повинен бути навчений цьому усвідомленню неминучості виникнення конфліктів через суперечливість людської природи, властивої будь-кому з членів трудового колективу службовців. Більш того, конфліктні ситуації необхідно розглядати, як вияв (у певному сенсі) рушійної сили існування і розвитку власне трудового колективу. Не дарма, частіш за все, конфлікти виникають за участю лідерів колективу. Адже, мова скоріше не про те, виникне чи ні конфлікт, а про вміння перетворення його енергії в, так би мовити, мирних цілях та здатності мінімізувати руйнівні, негативні наслідки.

З філософської позиції наявність конфліктів – є прояв єдності і боротьби протилежностей. Наведене вище бачення цього питання дає можливість врегулювання конфліктних ситуацій по-діловому, в робочому режимі, проте за умови, що конфлікти не по-

будовані на основі антагонізму або на основі так званої біологічної несумісності.

Відкинувши ці екстремальні випадки, які зустрічаються доволі рідко, повернемося до питання про визначення методів врегулювання конфліктних ситуацій. Хоча, вважаємо, і екстремальні випадки також можуть підлягати, якщо вже й не врегулюванню, то, принаймні – усуненню можливості їх прояву: переведення одного із співробітників на іншу ділянку роботи в межах трудового колективу або в інший структурний підрозділ, а в крайньому випадку – його звільнення.

Головною дійовою особою у справі врегулювання конфліктних ситуацій є і повинен бути керівник трудового колективу. Тому, якщо причиною виникнення конфліктної ситуації стають, власне, ті або інші якості особистості самого керівника, то, природно, врегулювання конфліктної ситуації як такої бути не може. Тут матиме місце вирішення питання саме по собою, «самопливом».

Прикладом є ситуація, коли керівник часто гримає на підлеглих безпідставно, при першій наявній можливості, при будь-якому незначному відхиленні в ході виробничого процесу, то з часом в трудовому колективі залишаться працювати лише підлеглі-приспосованці, повністю адаптовані до цього його недоліку, а також неформальні лідери, на яких керівник, через ряд зрозумілих причин, підвищувати голос не зможе. При цьому добрим прикладом спроби врегулювання передбачуваних конфліктних ситуацій в колективі заздалегідь може послужити попередження керівником претендента при прийомі на роботу про те, що він має слабкість підвищувати голос на підлеглих. У такому разі претендент має нагоду прийняти рішення наперед про своє влаштування на роботу, що призведе до меншої вірогідності виникнення конфліктних ситуацій в перспективі.

Інша справа, коли конфліктні ситуації виникають внаслідок негативних властивостей особистості будь-кого з підлеглих. В цьому випадку для керівника не складає особливих труднощів вжити заходів до врегулювання конфліктів, що виникають шляхом застосування важелів влади. При цьому дуже важливою є об'єктивність керівника у визначенні «переможця» і «переможеного» з числа учасників конфлікту, оскільки одним із застосованих важелів влади може бути зниження (позбавлення) розміру заохочень «переможеному», що дуже хворобливо сприймається підлеглими, знаходиться в зоні їх особливої уваги та реагування.

Для з'ясування об'єктивних даних може бути застосований добре відомий з практики та описаний в науковій літературі метод переговорів. Проте і тут може виникнути проблема при з'ясуванні стосунків безпосередньо між сторо-

нами, коли однією із сторін конфлікту є лідер колективу. Лідер-учасник конфлікту через свої здібності може ухилитись від з'ясування стосунків через неприйняття зауважень протиборчої сторони і зрив самого процесу переговорів (демонстрація глибоко ображеної, скривдженої людини; застосування незаслужених, несподіваних, не пов'язаних з даною ситуацією звинувачень протилежної сторони; демонстрація істерики, сліз і т.п.).

Тому краще застосувати метод посередництва через співбесіду окремо з кожною із сторін конфлікту бажано, або ж обов'язково, із збереженням конфіденційності. Керівник в ролі посередника виявляє зміст суперечностей між співробітниками шляхом співбесіди з кожною із сторін конфлікту, докладає зусилля до досягнення сторонами порозуміння, контролює процес зниження напруги.

При будь-якому виді конфлікту з наведеної вище класифікації його учасників, вирішальну роль у справі врегулювання конфліктних ситуацій відіграє керівник. Одним з шляхів врегулювання конфлікту між співробітниками одного і того ж трудового колективу структурного підрозділу може бути його вирішення. Це застосовується в умовах, коли інші методи, що допускають не вирішення конфлікту шляхом придушення або відходу від його рішення, є неприпустимими з огляду на виробничу необхідність. Він безпосередньо пов'язаний з методом посередництва, при якому в ролі посередника виступає керівник, важливим тут є сам факт вирішення конфліктної ситуації.

Варто виділити окрему ситуацію виникнення конфліктних ситуацій між одним із співробітників даного структурного підрозділу і співробітником іншого структурного підрозділу. У такому разі разом із заходами захисту інтересів і престижу свого трудового колективу керівник може застосувати як метод вирішення конфлікту, так і метод його придушення.

В практичній діяльності паралельних відділів службові конфлікти між їхніми співробітниками виникають доволі рідко і мають нетривалий характер, оскільки взаємодія між відділами регламентована положеннями. Тому для збереження рейтингу відділу, керівнику необхідно врегулювати такий конфлікт рішуче та максимально оперативно, навіть за рахунок застосування методу компромісу, більш того, у ряді випадків – методом ухилення. При ухиленні від власне конфліктної ситуації відбувається вигравш в часі, такий необхідний за відсутності істотних основ конфлікту.

Річ у тому, що в кожній організації існують основні і допоміжні відділи, служби, що мають, природно, різні статуси в організаційній структурі, тому в конфліктних ситуаціях роль «переможеного» немов наперед підготовлена співробітнику підрозділу, статус якого нижче. Задача керівника полягає в тому, щоб врахувати цей момент при врегулюванні конфліктних ситуацій.

Іншими словами, при врегулюванні конфліктних ситуацій неминучий вплив ієрархічних факторів, причому цей чинник впливає і на процес, а врешті решт – і на підсумок врегулювання конфліктних ситуацій, що виникають між співробітниками одного і того ж структурного підрозділу, а також між працівниками різних відділів, служб тощо. В більшості випадків «переможцем» буде визнаний співробітник, вищий за посадою, незважаючи на реальні обставини конфлікту. Виключенням є випадки, коли «переможцем» визнається співробітник, що займає нижчий щабель в посадовій ієрархії, якщо ця людина є неформальний лідер.

«Шляхи врегулювання конфліктів безпосередньо залежать від причин, що їх викликали. Інформаційні конфлікти можливо розв'язати наступними шляхами: через досягнення домовленості про те, яку інформацію вважати важливою; домовившись про способи збирання інформації; через розробку загальних критеріїв оцінки інформації (для всіх учасників)» [3, 146].

«Конфлікти при спілкуванні розв'язуються, якщо учасники (або принаймні одна сторона) цього конфлікту: стежать за проявом емоцій; дотримуються правил (спільно вироблених) взаємодії (наприклад, правил належної поведінки); заохочують вираження емоцій у пристойний спосіб; демонструють розуміння опонентів і прагнуть досягнення взаєморозуміння» [3, 146].

«Організаційно-структурні конфлікти вимагають розв'язання таких завдань: чітко визначити (уточнити) ролі та чітко їх розподілити; покласти край негативній поведінці; перерозподілити наявні ресурси; встановити справедливий та взаємно прийнятний спосіб розв'язання конфліктів» [3, 147].

«Конфлікт систем (ієрархії) цінностей вимагає перегляду оцінки та порівняння різних систем цінностей шляхом: уникання своїх формулювань проблем ієрархії цінностей опонентів (не нав'язувати свого розуміння); дозволу опонентам погоджуватися та залишатися при своїй думці; створення сфер впливу, в яких домінують загальновизнані цінності» [3, 147].

Підводячи підсумок вищесказаному, відзначимо, що конфлікти виявляють недоліки в організації функціонування трудового колективу в цілому і, зокрема, в організації управління ним. Як і в питанні вибору стилю керівництва, так само і в питанні вибору методу врегулювання конфліктних ситуацій, неминуче їх чергування, навіть комбінування під впливом як особистих «пристрастей» керівника, так і конкретних умов, специфіки діяльності даного структурного підрозділу, організації в цілому. При цьому важливо, щоб збереглася можливість виконання основних функцій управління, підтримка певного статусу працівників і відділу (служби), поліпшення трудового клімату в колективі службовців тощо. Це і буде перспективами подальшого дослідження проблеми «керівництво – колектив».

---

---

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Беззубко Л.В.* Механизм государственного управления коллективными трудовыми конфликтами: Монография. – Донецк: Нордкомпьютер, 2004. – 242 с.
2. *Гришина И.В.* Если возникает конфликт. Психология в управлении. – Л.: ЛГУ, 1983. – 175 с.
3. *Данчева О.В., Швалб Ю.М.* Практична психологія в економіці та бізнесі. – К.: Лібра, 1998. – 270 с.
4. *Донченко Е.А., Татаренко Т.М.* Личность: конфликт, гармония. – Киев: 1989. – 165 с.
5. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. / Науч. ред. и авт. предисл. А.Л. Журавлев. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.

*Стаття надійшла до редакції 18.05.2007 р.*