

РОЛЬ КОНФЛІКТІВ У ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ

THE ROLE OF CONFLICTS IN BUSINESS COMMUNICATION

УДК 338.65

<https://doi.org/10.32843/infrastruct43-35>**Літинська В.А.**к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління
персоналом і економіки праці
Хмельницький національний
університет**Ільніцька А.І.**студентка
Хмельницький національний
університет**Стринада І.М.**студентка
Хмельницький національний
університет**Litinska Valentine**

Khmelnytsky National University

Ilnitska Anastasia

Khmelnytsky National University

Strinada Ivanna

Khmelnytsky National University

У статті описано сутність та значення конфлікту, досліджено його роль у діловому спілкуванні. Запропоновано практичні рекомендації щодо попередження конфлікту, його профілактики та послаблення. Визначено, що першоджерелом конфлікту або умовою його виникнення вважається конфліктна ситуація – тобто ситуація, у якій одна із складових частин змінює свої кількісні чи якісні значення, що призводить до загострення стосунків між конфліктуючими сторонами. У статті обґрунтовано, що одним із найефективніших методів розв'язання конфлікту є управління конфліктами. Саме тому для того, щоб охарактеризувати сутність управління конфліктами в діловому спілкуванні, необхідно визначити процес формування системи управління конфліктами. Також у статті визначено профілактику конфлікту саме як вид управлінської діяльності, що полягає в завчасному усуненні або ослабленні конфліктних факторів і обмеженні таким чином можливості їх виникнення чи деструктивного розв'язання в майбутньому.

Ключові слова: конфлікт, об'єкт конфлікту, предмет конфлікту, мотиви конфлікту, управління конфліктом, вирішення конфліктів, спілкування, ділове спілкування.

В статті описана сутність і значення конфлікту, досліджено його роль у діловому

общении. Предложены практические рекомендации по предупреждению конфликта, его профилактики и ослаблению. Определено, что первоисточником конфликта или условием его возникновения считается конфликтная ситуация – то есть ситуация, в которой одна из составляющих меняет свои количественные или качественные значения, что приводит к обострению отношений между конфликтующими сторонами. В статье обосновано, что одним из наиболее эффективных методов решения конфликта является управление конфликтами. Именно поэтому для того, чтобы охарактеризовать сущность управления конфликтами в деловом общении, необходимо определить процесс формирования системы управления конфликтами. Также в статье определена профилактика конфликта именно как вид управленческой деятельности, который заключается в заблаговременном устранении или ослаблении конфликтных факторов и ограничении таким образом возможности их возникновения или деструктивного решения в будущем.

Ключевые слова: конфликт, объект конфликта, предмет конфликта, мотивы конфликта, управление конфликтом, разрешение конфликтов, общения, деловое общение.

Today, the problem of conflict is one of the key in business relations. Therefore, the ability to prevent and resolve conflicts is an important aspect of the effectiveness of business relationships. Conflicts as a phenomenon of public life arise in the process of human communication and are characteristic of all levels and areas of their activities. During his life a person learns about the world, develops, creates due to the fact that he is always faced with the dilemma of problematic situations. Human life is contradictory, in it each individual self-determines and self-affirms in the process of conflictological interaction during life. According to theory and practice, the emergence of conflicts is an objective and inevitable phenomenon. This is because life is a constant dialectical process of creating problems and solving them creatively. Conflict is a signal that something negative has happened in the process of interaction between its subjects. Therefore, conflicts are one of the conditions for the development of personality, social systems, relationships and relationships. They also generate responsibility and indifference, stimulate renewal, and are a source of change in social and personal relationships. Business conflicts in the organization are conflicts that arise between the subjects of business (production) interaction in the organization. All of the above confirms the great role of the ability to prevent and resolve business (production) conflicts for business relations. Business conflicts, as well as interpersonal, despite the fact that they give a brightly colored negative effect, perform an important positive function. Conflict is an expression of dissatisfaction or protest, informing the conflicting parties about their interests and needs. Conflicts help employees to unite, to mobilize the will, the mind to solve fundamentally important issues, to improve the moral and psycho-social climate in the team. In certain situations of conflict between team members, open and fundamental dispute is even desirable: it is better to identify, condemn and prevent the wrong behavior of a colleague at work than to indulge him, not to react, for fear of spoiling the relationship. Such a conflict, which has a positive effect on the structure, dynamics and effectiveness of socio-psychological processes and serves as a source of self-improvement and self-development for employees, is called productive (constructive) conflict.

Key words: conflict, object of conflict, subject of conflict, motives of conflict, conflict management, conflict resolution, communication, business communication.

Постановка проблеми. Конфлікти є невід'ємною частиною людських взаємин. Вони явно або неявно присутні в кожному трудовому колективі, там, де відбуваються зіткнення інтересів, поглядів, цілей, ідеалів, переконань. Нерідко до виникнення конфліктів в організації призводять порушення міжособистісних відносин, причиною яких є професійні розбіжності і непримиренність до думки колег. Як правило, особистістю конфлікт переноситься негативно, а нетерпимість до оточення і відсутність відчуття надійності знижують можливість благополучного виходу з нього.

З огляду на вищезазначене, можна стверджувати, що основними причинами виникнення

конфліктів в організації є: відсутність стабільності, адаптаційних можливостей, інноваційного розвитку, продуктивності, конкурентоспроможності. В організації, яка має високі показники і високі шанси на успіх, працює впевнений у завтрашньому дні персонал. Відсутність стабільності в умовах сучасного ринку, перспектива втрати робочого місця ведуть до зростання напруженості і певного типу відносин у вигляді ворожості і негативних емоцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми конфліктів, що виникають у процесі здійснення трудової діяльності, тобто на рівні ділового спілкування, досліджували різні науковці та

вчені. Чимало уваги вивченню конфліктних ситуацій та їх подоланню приділяють такі вітчизняні та зарубіжні вчені-науковці, як: Г. Чака, Л. Скібіцька, О. Скібіцький, Л. Ємельяненко. М. Прищак, О. Мороз, Б. Генкин та інші.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення особливостей конфлікту в діловому спілкуванні, а також визначення ролі керівника в запобіганні виникненню конфліктних ситуацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Традиція накопичення конфліктних ідей має давню історію. Перші цілісні концепції конфлікту виникли на межі XIX–XX століть, але навіть у попередні століття провідні вчені і філософи людства пропонували своє бачення природи цього явища, способи його запобігання та вирішення.

Конфлікти, що виникли з появою перших людських спільнот, були звичайним явищем і не були предметом наукових досліджень протягом досить тривалого часу, хоча думки з цього питання можна знайти в найдавніших джерелах.

З огляду на все вищевикладене, можна стверджувати, що конфлікт є багато-факторною і багатофункціональною концепцією. Здебільшого можна сказати, що конфлікт неминучий або навіть природний, що має спонукати дослідників знаходити можливі шляхи виходу з конфліктних ситуацій. Історія показала, що конфлікти мали, мають і матимуть місце в майбутньому, незалежно від регіону, країни або уряду, де вони відбуваються.

Сьогодні розрізняють різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють існування протиріччя, яке приймає форму розбіжностей, коли йдеться про людську взаємодію.

Термін «конфлікт» можна визначити як джерело творчої енергії, яким потрібно управляти, тобто спрямовувати його в потрібному напрямі. Загалом конфлікт можна розглядати як природний процес, який відбувається в житті громади, будь-якої сім'ї, школи або організації. Часто це допомагає визначити раціональне зерно у вирішенні ситуації, якщо конфлікт не виходить за межі розумних способів з'ясування правди. Такі відмінності є навіть стимулом для особистісного зростання, для об'єднання команди і для зміцнення відносин. Тобто в такому діловому конфлікті стикаються різні, протилежні погляди, що, в кінцевому підсумку сприяє виробленню найбільш оптимальної думки і рішення, що об'єднує всіх. Це за умови, що менеджер поводить себе мудро і здатний підтримувати ділові контакти, приймаючи своєчасні дії з координації.

Як свідчить практика, основним джерелом конфлікту, тобто умовою його виникнення, є саме конфліктна ситуація, яку доцільно розглядати як один із компонентів, що змінює свої кількісні чи якісні значення та призводить до загострення відносин між конфліктуючими сторонами.

Таким чином, конфлікт не виникає доти, доки існуюча ситуація влаштовує всі зацікавлені сторони, або ці сторони ще не здатні впливати на розвиток ситуації, не володіють достатнім потенціалом.

Під конфліктом слід розуміти [1, с. 58]:

1. Внесення напруженості в міжособистісні стосунки всередині колективу між його учасниками й угрупованнями або з керівництвом. Під кризою конфлікту слід розуміти найбільш яскраву ситуацію, коли сторони відкрито висловлюють своє невдоволення ситуацією, що заважає їм виконувати професійні обов'язки.

2. Спробу учасників колективу довести правоту своїх поглядів на шляхи розвитку організації, визначення місця в цьому розвитку кожного його члена і ступеня участі в цьому розвитку.

3. Такий стан його учасників, коли в силу певної структури взаємин в організації кожен змушений змінювати свою лінію поведінки і власні погляди на події, що відбуваються, та їх наслідки.

4. Нерівномірний розподіл обов'язків між членами, неправильну винагороду за результати, неправильну або помилкову лінію керівника тощо.

5. Свідоме зіткнення керівником інтересів працівників організації, пропозицію свідомо неправильних інструкцій щодо розвитку відносин із метою активізації співробітників і вироблення єдиної громадської думки.

Оптимальне визначення конфлікту буде розглядатися таким чином: «Конфлікт – це процес, в якому суб'єкт А робить усе можливе, щоби звести нанівець зусилля іншого суб'єкта – Б. Для досягнення мети суб'єкт А вибирає будь-які способи дій, у результаті суб'єкт Б втрачає можливість досягти своєї мети.

Причини виникнення конфліктів у колективі підприємства перебувають в основі неефективної організації діяльності підприємства та управління з боку керівництва. Їхній список може зайняти досить багато місця, тому доцільно виділити основні з них [1, с. 59]:

- неправильний підбір і розстановка персоналу, відсутність сумісності між членами колективу;
- відсутність або розмитість цілей компанії, їх систематична заміна;
- на підприємстві не створена система цінностей, відсутня корпоративна культура;
- відсутність чітко описаної структури підприємства, системи підпорядкованості, багатовладдя, описаних і доведених посадових обов'язків співробітників;
- низька оплата праці або слабка соціальна захищеність;
- відсутність системи мотивації співробітників на досягнення запланованих показників;
- відсутність трудової дисципліни на підприємстві або поєднання низької дисципліни керівника з високою вимогливістю до підлеглих;

– відсутність системи делегування повноважень підлеглим у поєднанні з системою контролю над виконанням посадових обов'язків співробітниками і виконання ними поставлених завдань;

– нерівномірне навантаження співробітників, «зрівнялівка» в оплаті праці;

– нерівномірність критеріїв оцінки за досягнуті результати, неправильний ухил контролю над виконанням співробітниками посадових обов'язків (наявність улюбленців);

– сформована система неформальних відносин між співробітниками;

– низька інформованість про стан справ у компанії на всіх рівнях підпорядкованості, рідкісна оцінка керівником досягнутих рубежів і вкладу кожного в спільну справу компанії, відсутність духу компанії;

– агресивний стиль керівництва.

Учасники конфлікту є найважливішими елементами його структури. У кінцевому рахунку учасниками конфлікту завжди виступають індивіди зі своїми інтересами, цілями і цінностями. Всіх учасників конфлікту можна поділити на основних (прямих) і неосновних (непрямих) [2, с. 221].

Основні учасники конфлікту – це завжди прямі, безпосередні сторони, які беруть участь у протистові. Їм належить вирішальна і найбільш активна роль у його виникненні і розвитку. Вони є головними дійовими особами конфлікту, і протиріччя саме їхніх інтересів лежить в основі протистовства. Тому основних учасників іменують суб'єктами, або опонентами, конфлікту.

Ранг учасників конфлікту безпосередньо пов'язаний з їхнім соціальним статусом – положенням, займаним у суспільстві відповідно до фаху, віком, сімейним станом і соціальною роллю учасника конфлікту.

Неосновні учасники конфлікту – це всі інші учасники. Їх часто називають непрямими учасниками. За визначенням, їм належить другорядна роль у виникненні і розвитку конфлікту. Часто неосновних учасників конфлікту називають ще третьою стороною [2, с. 222].

Серед непрямих учасників конфлікту слід виділити такі групи, які спеціально створюються для підтримки того чи іншого суб'єкта конфлікту. Вони називаються групами підтримки. Наочним прикладом таких груп і їхньої ролі можуть слугувати різні об'єднання, організації, рухи тощо.

Кожен конфлікт виникає тільки за наявності його об'єкта. Зіткнення між індивідами або соціальними групами не буває безпідставним, а відбувається лише в тому разі, якщо його учасники не можуть "поділити" щось між собою, тобто цінність, з приводу якої виникає зіткнення інтересів протистовчих сторін, називається об'єктом конфлікту. Важливо відзначити, що об'єкт конфлікту може бути як істинним, реальним, так і потенційним,

хибним, ілюзорним. Люди вступають у боротьбу не тільки за реальні матеріальні блага і ресурси, а й з метою утвердження і відстоювання своїх ідеалів та ідей.

Основним джерелом суперечливих відносин, що виникають у колективі, є невідповідність переконань і поведінки особистості моральним принципам і очікуванням інших учасників. Дії людини, які суперечать переконанням, цінностям, нормам, правилам поведінки і традиціям команди, часто приводять до руйнівних конфліктів. Чим більш згуртована команда, тим гостріше й інтенсивніше протистояння в таких конфліктах.

Нині теоретики і практики управління все частіше схиляються до думки, що деякі конфлікти, навіть у найефективнішій організації з кращими відносинами, не тільки можливі, але й бажані.

Будь-який конфлікт не виникає миттєво, його причини накопичуються і до-зрівають іноді довго. Особистий розвиток неможливий без подолання внутрішніх протиріч, вирішення психологічних конфліктів. Стратегія вирішення конфлікту залежить від суб'єктивного визначення ситуації. Конфлікт може бути сприйнятий як основа для розв'язання суперечності, і в цьому разі ведеться пошук конструктивної поведінки, спрямований на вирішення конфлікту. Якщо конфлікт сприймається й оцінюється як загроза, то людина шукає полегшення від емоційного напруження, яке виникає в конфлікті, типу психологічного захисту.

Виходячи з цього, можна запропонувати безліч практичних рекомендацій як для запобігання конфлікту, так і для його пом'якшення. Вибір способів і методів подолання конфліктів залежить від об'єктивної ситуації, психічного стану супротивників і напряму конфлікту, тобто чи буде він сприяти більш глибокому розумінню проблеми.

Одним із найбільш ефективних способів вирішення конфлікту є управління конфліктом.

Управління конфліктами – це цілеспрямований вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку чи руйнування соціальної системи, до якої належить конфлікт [3, с. 118].

В економічній літературі виділяють такі етапи розвитку конфлікту [4].

Перший етап – зародження конфлікту: характеризується загальною залученістю суб'єктів в усі різноманітні відносини. Протиріччя на цьому етапі існують потенційно.

Другий етап – дозрівання конфлікту: суб'єкт починає вибирати ті зв'язки, які він вважає прийнятними. Це може бути форма поведінки, робота, влада, гроші тощо.

Третій етап – це інцидент: перед інцидентом може спостерігатися деяке очікування. Виділяють такі позиції:

- борця за справедливість;
- провокатора;

- судді;
- жертви.

Четвертий етап – це безпосередньо конфлікт.

П'ятий етап – розвиток конфлікту, тобто відбувається зміна деяких характеристик, які присутні в ситуації, а також факторів, що впливають на конфлікт.

Шостий етап – постконфліктна ситуація.

Щоб охарактеризувати сутність управління конфліктами в діловому спілкуванні, необхідно визначити процес формування системи управління конфліктами.

Таким чином, формування системи управління конфліктами передбачає такі дії, як [5, с. 203]:

- запобігання конфліктам;
- діагностика і регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників;
- прогнозування розвитку конфліктів і оцінка їхньої функціональної спрямованості;
- вирішення конфлікту.

Для керівника важливо вміти вибирати способи подолання конфлікту, освоювати процедуру, послідовність процесу вирішення конфлікту і нюанси його реалізації у виробничому середовищі.

З огляду на все вищесказане, слід мати на увазі, що управління конфліктами включає в себе створення умов для запобігання. Запобігання конфліктам – це вид управлінської діяльності, який полягає в якнайшвидшому усуненні або ослабленні конфліктних чинників і тим самим обмежує можливість їх виникнення або деструктивного дозволу в майбутньому. Це організація життя суб'єктів соціальної взаємодії, яка виключає або зводить до мінімуму ймовірність конфліктів між ними [6, с. 159].

Переговори є широким аспектом спілкування, що охоплює різні сфери діяльності окремих осіб. Як метод вирішення конфліктів, переговори являють собою набір тактик, спрямованих на пошук взаємоузгоджених рішень для сторін у конфлікті.

Передумовами для успішної діяльності із запобігання конфліктам є: знання загальної теорії управління (оскільки конфлікт є видом управлінської діяльності); знання теорії конфлікту; поглиблений аналіз конкретної конфліктної ситуації, кожна з яких унікальна.

Однак існують деякі перешкоди, що знижують ефективність запобігання конфліктам, зокрема [6, с. 174]:

- психологічна природа – людська психіка прагне до свободи, люди негативно сприймають всі спроби втрутитися в їхні стосунки;
- моральна природа – розроблена норма моралі, яка вимагає невтручання в особисте життя людей, приватне життя;
- правовий характер – сучасне законодавство захищає особисту волю, право не втручатися в особисте життя.

Профілактика повинна враховувати межі втручання, але це необхідно і повинно починатися з визначення джерела конфлікту. І для цього потрібно:

1. Знати потенційні причини напруги. Це можуть бути як зовнішні, так і внутрішні проблеми. Зокрема, зовнішні причини напруженості включають деякі несприятливі обставини й умови, форми людської поведінки, відсутність спілкування і розуміння, відмінності в планах, інтересах і оцінках, конфронтацію або групове протистояння, неправильні уявлення про будь-чий дії, відсутність співчуття, упередженість, недовіру, дезінформацію. Серед внутрішньоособистісних проблем – дратівливість, деморалізація страху або самонавіювання, віра в нездатність що-небудь зробити, порушення внутрішньоособистісного балансу.

2. Другим кроком буде виявлення прихованих перешкод.

3. Далі – виправлення самої проблеми шляхом відповідної відповіді.

Коли йдеться про вирішення конфліктів, то в економічній літературі виділяють п'ять основних міжособистісних стилів вирішення конфліктів [2, с. 223]:

- 1 – ухилення;
- 2 – згладжування;
- 3 – примус;
- 4 – компроміс;
- 5 – вирішення проблеми.

1. Перший стиль – ухилення від вирішення виниклого протиріччя, коли одна зі сторін, якій пред'явлено «обвинувачення», переводить тему спілкування в інше русло. При цьому «обвинувачений» посилається на брак часу, несвоєчасність суперечки і «залишає поле брані».

2. Другий варіант результату – згладжування, коли одна зі сторін або виправдовує себе, або погоджується з претензією, але тільки натепер. Виправдання себе повністю не вирішує конфлікту і навіть може посилювати його, оскільки внутрішнє, уявне протиріччя посилюється.

3. Третій тип – компроміс. Під ним розуміється відкрите обговорення думок, спрямованих на пошук найбільш зручного для обох сторін рішення. У цьому разі партнери виставляють аргументи на свою і чужу користь, не відкладають рішення на потім і не примушують в односторонньому порядку до одного можливого варіанту. Перевага цього результату – у взаємній рівності прав і обов'язків та легалізації (відкритті) претензії. Компроміс за дотримання правил поведінки у конфлікті дійсно знімає напруженість або допомагає знайти оптимальне рішення.

4. Четвертий варіант – примус. Несприятливий і малопродуктивний результат конфлікту, коли ніхто з учасників не бере до уваги позицію іншого. Він зазвичай виникає, коли одна зі сторін накопичила досить дрібних образ, зібралася з силами і

висунула найсильніші аргументи, які не зможе зняти інша сторона.

5. П'ятий варіант – вирішення проблеми. Для того щоб визначити винуватця конфлікту, учасники конфлікту повинні узгодити свої уявлення про сформовану ситуацію і виробити певну стратегію поведінки.

Вирішення конфлікту неможливе без адекватності сприйняття людьми того, що відбувається, відкритості їхніх відносин і наявності атмосфери взаємної довіри і співробітництва.

Таким чином, підсумовуючи все вищесказане, а також беручи до уваги досвід і практику в галузі запобігання конфліктів, ми можемо виділити такі під-ходи, як [3, с. 126]:

1. Співпраця – встановлення взаємної довіри і взаємодопомоги між працівниками.

2. Організаційні методи запобігання конфліктів: комплексне навчання співробітників, регулярна ротація персоналу, підтримка їхніх кар'єрних амбіцій.

3. Конкуренція – спосіб взаємодії людини (система стримувань і противаг).

Останнім часом більшість соціальних психологів і організаційних консультантів схиляються до думки, що конфлікт є «системою відносин», «процесом взаємодії».

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, основне завдання керівника щодо попередження конфлікту – прояснення предмета конфлікту, його учасників, механізмів, закономірностей розвитку, а не активна участь у ньому. Керівник повинен звільнитися від поверхневого сприйняття конфлікту настільки, наскільки це можливо. Для створення творчої обстановки в колективі підприємства, що дає змогу домогтися виконання поставлених перед підприємством цілей, потрібно постійно тримати на контролі соціально-психологічний клімат у колективі і вміти передбачати і вчасно попередити конфлікти, що виникають, а також прийняти правильну позицію з погляду завдань підприємства, визначити шляхи виходу з конфліктної ситуації і домогтися їх неухильного

виконання. Конфлікт можна «заморозити», тобто призупинити.

Отже, наявність ефективної та дієвої системи управління конфліктами дасть можливість не тільки уникнути їхнього негативного впливу, але і спрямувати їх на благо організації та її розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чака Г. Конфлікти і шляхи їх розв'язання. *Банківська справа*. 2010. № 3. С. 57–61.
2. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
3. Ємельяненко Л. М Конфліктологія. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
4. Прищак М.Д. Психологія. URL: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/corner/index.html> (дата звернення: 24.05.2020).
5. Мороз О.О. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства. Вінниця : ВНТУ, 2010. – 256 с.
6. Генкин Б.М. Основы управления персоналом. Москва : Высшая школа, 1996. 383 с.

REFERENCES:

1. Chaka H. (2010) *Konflikty i shlyakhy yikh rozv'yazannya* [Konflikty i shlyakhy yikh rozv'yazannya] *Bankivs'ka sprava, no 3. pp. 57–61.* (in Ukrainian)
2. Skibits'ka L.I., Skibits'kyi O.M. (2007) *Menedzhment* [Management]. Kyiv : Tsentr uchbovoyi literatury, pp. 416. (in Ukrainian)
3. Yemel'yanenko L.M. (2003) *Konfliktolohiya* [Conflictology]. Kyiv : KNEU, pp. 315. (in Ukrainian)
4. Pryshchak M.D. Psykholohiya. URL: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/corner/index.html> (data zvernennya: 24.05.2020). (in Ukrainian)
5. Moroz O.O. (2010) *Teoriya konfliktiv v konteksti pobudovy zahal'noyi modeli efektyvnosti suchasnoho pidpryyemstva* [Conflict theory in the context of building a general model of efficiency of a modern enterprise]. Vinnytsya : VNTU, pp. 315. (in Ukrainian)
6. Genkin B.M. (1996) *Osnovy upravleniya personalom* [HR Management Fundamentals]. Moscow: graduate School (in Russian).