

## **Принципи і методи подолання конфліктів в управлінні**

Тарас Хміль, Тамара Березянко

Національний університет харчових технологій

**Вступ.** Подолання конфліктів в управлінні вимагає від керівника відповідних знань і творчого підходу. Важливо мати на увазі, що діяльність і поведінка людей у конфліктній ситуації і в нормальних умовах суттєво відрізняються.

**Матеріали і методи.** Для дослідження принципів і методів подолання конфліктів в управлінні було застосовано порівняльний аналіз розробок вітчизняних і зарубіжних вчених та систематизацію отриманих даних.

**Результати.** Вибір способів і методів подолання конфліктів залежить від джерела та причин їх виникнення, динаміки розвитку, психічного стану конфліктуючих сторін. Учасників конфлікту характеризують висока психічна напруженість, стрес, фрустрація (обман, марне сподівання), тривожність, страх можливих невдач, що відбивається на формуванні їх мотивів. Як правило, учасники конфлікту відчувають дефіцит часу, не завжди мають змогу уточнити, скоригувати прийняте рішення, спрогнозувати й перевірити реакцію опонента на нього. Приймають такі рішення на основі неповної, інколи свідомо спотвореної інформації.

Подолання конфлікту передбачає дотримання відповідних принципів [2]:

1.Урахування суті суперечностей. Для цього потрібно з'ясувати ділову основу конфлікту, істинні, а не декларовані мотиви його учасників.

2.Урахування мети сторін, що конфліктують. З'ясувавши мету учасників конфлікту, необхідно розмежовувати проблеми міжособистісної і ділової взаємодії.

3.Урахування емоційних станів сторін, що конфліктують. Якщо конфлікт набув надмірної емоційності, супроводжується сильними реакціями, доцільно проілюструвати на конкретних прикладах, як висока напруженість впливає на результативність роботи, а опоненти втрачають об'єктивність.

4.Урахування психологічних особливостей учасників конфлікту. Перед тим як приступити до його розв'язання, необхідно проаналізувати особисті якості його учасників, що дасть змогу глибше пізнати мотиви їх поведінки, обрати правильну тактику подолання ситуації.

5.Урахування динаміки конфлікту. Якщо на перших стадіях виправдані бесіди, переконування, то із загостренням конфлікту необхідно застосувати

всі заходи, зокрема й адміністративні. Опанування принципів подолання конфлікту є передумовою використання ефективних методів цієї роботи [1]:

1.Формування в колективі громадської думки про сторони, що конфліктують. Як відомо, громадська думка є сильним регулятором поведінки людей, багато з яких потребують постійного схвалення, підтримки. Конфліктуючи, вони можуть опинитися в ізоляції, що для них неприпустимо. Тому для збереження добрих стосунків у колективі вони нерідко готові відмовитися від конфронтаційної поведінки.

2.Звернення до «третього судді». Може бути ефективним, якщо опоненти згодні підкоритися його рішення. Таким «суддею» обирають найавторитетнішу людину, нерідко - керівника організації.

3.Організація співробітництва. З цією метою сторонам доручають справу, яку вони зацікавлені здійснити, але поодиноці їм це не під силу.

4.Звернення до посередника. Він має допомогти кожній із сторін побачити проблему очима опонента, знайти оптимальні способи її вирішення, намагатися максимально пом'якшити вихід з конфлікту.

5.Роз'яснення вимог, яких сторони повинні дотримуватися при подоланні конфлікту, щоб кожен працівник знав, як має відбуватися цей процес, які кому доручено обов'язки, на які результати можна сподіватися.

6.Координація та інтеграція діяльності. Наявність в організації ієрархії повноважень сприяє упорядкуванню взаємодії людей, розв'язанню проблем, прийняттю рішень, руху інформації. З метою координації роботи підрозділів організації створюють проміжну службу. Її призначення полягає у розв'язанні проблемних ситуацій між виробничими підрозділами.

7.Спрямування зусиль учасників на досягнення загальних цілей. Для цього важливо чітко сформулювати ціль, передбачивши внесок сторін в її досягнення.

8.Застосування адміністративних методів вирішення конфлікту. Виправданими вони можуть бути тоді, коли психологічні та інші методи виявили свою нерезультативність.

Найчастіше з цією метою вдаються до структурних змін, усунення з організації осіб, діяльність яких почала завдавати шкоди колективу. Застосування конкретного методу залежить від типу конфлікту.

**Висновки.** Найголовніше - забезпечувати профілактику конфліктів, для чого потрібно знати джерела їх виникнення, динаміку розвитку, можливості опонентів та особливості їх взаємодії. Конфлікт, якому не вдалося запобігти, має бути вирішений на об'єктивній, справедливій основі. Про його завершення свідчать припинення інциденту та усунення розбіжностей.

**Література**

1.Леонов, Н.И. Конфликтология / Н.И.Леонов. - Воронеж : Изд-во НПО «МОДЭК», 2010.-279с.

2.Ложкін Г.В. Психологія конфлікту. Теорія та сучасна практика.- К.: ТОВ «Професіонал», 2007. -416 с