

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПРИРОДИ КОНФЛІКТУ

© Криса О.Й., 2005

Під час управління конфліктом важливо розуміти, як він народжується та розвивається для того, щоб зменшувати негативний вплив, який може здійснювати конфлікт на результативність організації. Стаття спрямована на достеменне вивчення та аналіз природи конфлікту в організації.

In the process of conflict management it is important to understand how the conflict is being born. The latter could be explained in order to reduce the unfavorable influence on organization results made by conflict. The article is directed towards the through research and analysis of the conflict nature in the organization.

Постановка проблеми та її зв'язок з загальними науковими та практичними завданнями. Управління в кожній організації завжди супроводжується різного роду конфліктами. Конфлікти завжди впливають на різні показники діяльності організації: економічні, соціальні, психологічні тощо, – покращуючи чи погіршуючи їх величини. Під час конфлікту усталений чи „запланований” процес діяльності організації і управління нею, зрозуміло, змінюється: сповільнюється чи пришвидшується, покращується чи навпаки погіршується, а може, взагалі змінюється сам напрямок діяльності. У сучасних умовах вже ніхто не заперечує факту існування конфліктів, усі – і науковці, і керівники – розуміють неминучість конфліктів і потребу жити поряд з ними, а значить – управляти ними. Сучасний підхід до визначення ролі конфліктів і їхнього впливу на результативність організації змушує нас не те, щоб визнавати конфлікти і припускати їхнє існування, намагаючись управляти ними, як тимчасовими та інколи позитивними явищами, а, апріорі розуміючи, що організація і конфлікт – нерозривні поняття, комплексно управляти конфліктом на всіх етапах: до, під час і після його виникнення, – здійснювати постійний контроль і не припиняти управління конфліктами навіть за їх відсутності.

Управління конфліктами повинне бути суцільним, нерозривним процесом з усвідомленням того, що конфлікт – не поодинокий випадок, а системне явище, постійний стан та процес, який зумовлений самим існуванням організації. Конфлікти в організації будуть настільки ж динамічними, періодичними та складними, наскільки такою ж буде сама організація. Тому розуміння причин виникнення, методів управління конфліктами тощо є надзвичайно важливим, і зокрема, для вдосконалення управління конфліктами, слід достеменно вивчити всі елементи процесу конфлікту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми. Багато авторів, а саме: Кузьмін О.Є., Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф., – розглядають конфлікт як процес. Автори пропонують розглядати процес конфлікту як сукупність послідовних етапів, які змінюються один за одним під час перебігу конфлікту (рис. 1). У цій моделі конфлікт розглядається як один із можливих продовжень певної управлінської ситуації, а саме: при існуванні причин, які можуть спричинити конфлікт, після оцінки можливості розвитку управлінської ситуації в напрямку конфлікту відбувається певна управлінська реакція, які призводить чи не призводить до конфлікту. Вже на цій стадії аналізу моделі виникає багато питань. По-перше: як може бути, що внаслідок

реакції на певну, мабуть, слід розуміти схожу на конфліктну, ситуацію, конфлікт може відбутись, чи не відбутись, і чи не доцільніше розглядати цю реакцію власне як управління конфліктом? Конфлікт вже відбувся до реакції; якщо б його не було, то нащо тоді відбувалась реакція? Видається, що цей елемент моделі, який передбачає реагування, повністю відповідає тому погляду на конфлікти, який „дозволяє” конфлікту відбуватись і вважає конфлікт підконтрольним явищем.. По-друге, як реакція на ситуацію може не дозволити виникнути конфлікту, який вже існує?

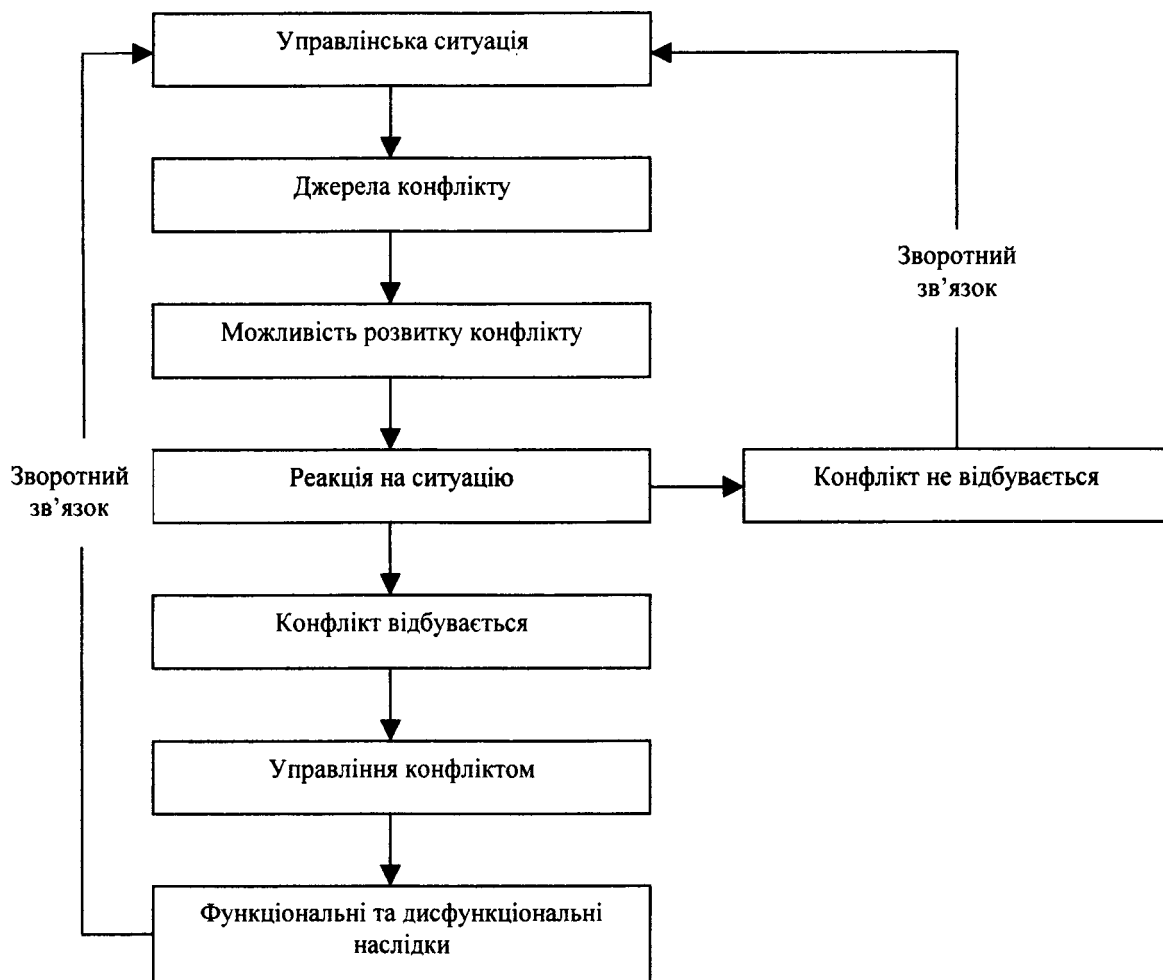


Рис. 1. Модель конфлікту як процесу
(Опрацьовано автором за [1; 5; 8])

Далі модель передбачає управління конфліктом. І знову ж таки запитання: як це так, конфлікт вже давно відбувається, функціонально чи дисфункціонально впливаючи на організацію загалом, а ми лише зараз вирішили ним управляти? Чи не запізно?

І нарешті, модель визначає певні наслідки. Але чи ті наслідки є кінцевими, чи проміжними? Чи передбачає ця модель завершення конфлікту?

Також однією з особливостей цієї моделі є зворотний зв'язок. Та яка роль цього зв'язку: перевірка ефективності управління конфліктом, чи не тільки?

Цілі статті. У цій статті ми будемо прагнути уточнити та вдосконалити модель конфлікту як процесу в межах сучасного підходу до визначення ролі конфлікту в організації. Уточнена модель повинна сприяти кращому розумінню конфлікту, його місця та впливу на результативність організації. Модель має відповідати загальному процесу управління, а також певним етапам розвитку та діяльності організації і враховувати всі зміни та процеси, що відбуваються.

Виклад основного матеріалу дослідження та наукові результати. Як відомо конфлікт під час свого розвитку може проходити декілька етапів: початкову фазу, підйом, пік конфлікту, фазу спаду [2, 31]. Окрім того, ці фази можуть повторюватись і утворювати певні цикли (рис. 2). Крім того, циклічне повторення конфлікту знижує можливості ефективно ним управляти, а значить, і вирішувати [2,31].

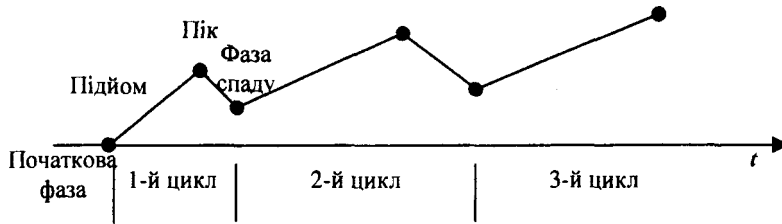


Рис. 2. Фази конфлікту
(Опрацьовано автором за [2, 31])

Чи можна встановити залежність між фазами конфлікту і етапами процесу конфлікту? На рис. 3 зображений можливий взаємозв'язок між цими поняттями.

Побудувавши цю схематичну модель ми можемо помітити такі залежності:

- виникнення управлінської ситуації, схожої із конфліктною, а також з'ясування можливих джерел відповідають початковій фазі конфлікту;
- усвідомлення конфлікту сторонами, виявлення можливої участі у конфлікті з відповідною реакцією, зокрема і управлінською реакцією (хоч у моделі конфлікту як процесу про це чітко не зазначається), збігається з фазою підйому;
- відповідно до моделі конфлікту як процесу сам конфлікт (що є надзвичайно дивним) відбувається і його тоді, слід розуміти, визнають, коли з іншого боку конфлікт досягнув свого піку – це нонсенс, і, крім того, управляти конфліктом, як видно, нам пропонують, також починаючи з цієї ж фази, – це повний абсурд;
- фаза спаду передбачає завершення конфлікту із функціональними та дисфункціональними наслідками, які відповідають процесу конфлікту;
- зворотний зв'язок, очевидно, в дечому можна порівняти з циклічністю конфлікту.

Проте питань та проблем, що явно виникають при поєднанні елементів процесу і фаз конфлікту виникає значно більше, ніж встановлених і не дуже чітких залежностей.

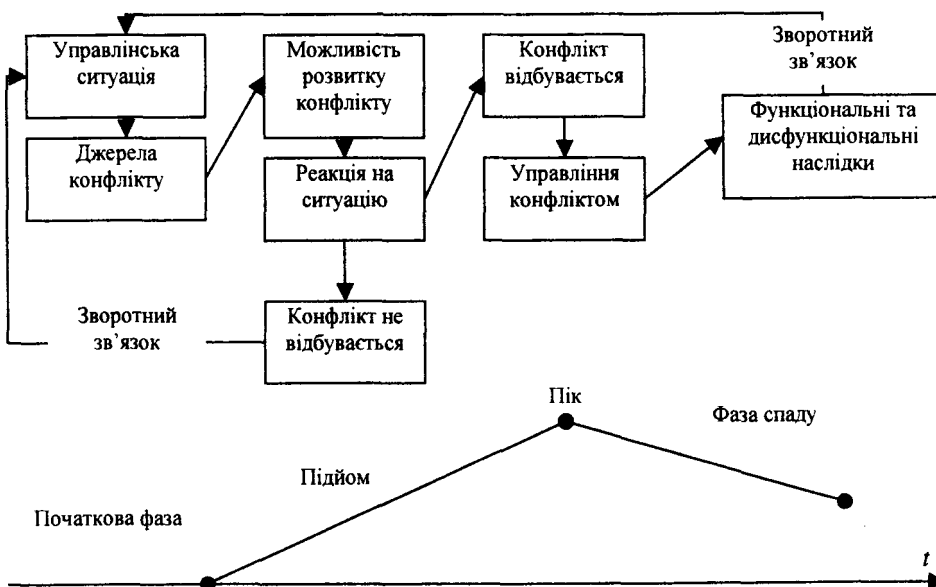


Рис. 3. Фази та етапи процесу конфлікту

Отже,

1. Відповідно до моделі процесу конфлікту конфлікт відбувається і починає реалізовуватись як повноцінне явище тоді, коли по суті наступає фаза піку. Модель розглядає конфлікт лише як зовнішній і критичний прояв суперечностей, а насправді конфлікт потенційно розпочинається власне із виникненням самих суперечностей і вже тоді вимагає до себе уваги.

2. Відповідно до рис. 1. можливість розвитку конфлікту передбачає певну оцінку сторін конфлікту щодо його майбутньої долі. Такий підхід не відповідає сучасним вимогам, які конфлікт об'єктивно сам і створює. Ми не можемо бажати чи не бажати конфлікту – конфлікт є об'єктивним явищем, яким слід управляти. Крім того, в багатьох випадках конфлікт буде існувати і без того, чи хочуть його учасники чи ні. Також не завжди конфлікт є особовим [4], тому цей елемент процесу конфлікту вимагає значного коригування.

3. Реакція на ситуацію знову ж таки передбачає активну участь сторін конфлікту, яка власне і вирішить долю конфлікту: бути йому чи не бути. Але якщо сторони не можуть реально впливати чи сторони є безособовими, тоді що?

4. Управління конфліктом, яке повинне бути наскрізним, постійним, безперервним починається лише після того, як насправді конфлікт вже існує. Модель конфлікту як процесу дуже мало уваги приділяє власне його управлінню, роблячи, отже, конфлікт якимось звичайним міжособистим чи міжгруповим явищем і до того ж мало керованим, тобто дуже звужує сферу свого ж застосування. Крім того, наскільки ефективним буде управління конфліктом, коли він вже у розпалі? Відповідно до даних табл. 1, ефективність такого управління може бути вкрай низькою [2].

Таблиця 1

Можливості вирішення конфлікту відповідно до його фаз

Фаза конфлікту	Можливість вирішення конфлікту (%)
Початкова фаза	92%
Підйом	46%
Пік	Менше 5%
Фаза спаду	Близько 20%

5. Наслідки конфлікту як елемент моделі процесу конфлікту слідує за його управлінням. Це нашою думкою, що наслідки є своєрідним завершенням як конфлікту, так і управління ним, а також, як впливає з цього, можуть з'являтися винятково на цьому етапі процесу конфлікту. Та чи не слід припускати існування наслідків і на інших етапах цього процесу? Чи слід прирівнювати виникнення наслідків із завершенням конфлікту, і чи має управління конфліктом на цьому припинятись?

6. Деякі автори пропонують управляти конфліктом, керуючись послідовними функціями менеджменту [6]. Однозначно є і позитивне і негативне у такому підході: адже дійсно слід планувати заходи щодо подолання конфлікту, здійснювати контроль тощо, – проте, як і вся модель, такий підхід звужує і саме управління конфліктом, яке складається не тільки з усунення чи подолання конфлікту, і поняття конфлікту, роблячи його негнучким, ставлячи його в жорсткі межі, які не повністю описують це явище.

Всі ці питання та проблеми можна вирішити, запропонувавши модель конфлікту так (рис. 4).

Відповідно до цієї моделі основними елементами конфлікту як процесу та їхніми характеристиками є:

1. Слід розуміти, що конфлікт має складну структуру і має так звану приховану фазу, фазу зародження суперечності, яка і є основою майбутнього конфлікту. Тому сам конфлікт є лише зовнішнім проявом чи продовженням суперечності. Отже, запропонована модель розглядає конфлікт, який вже реально існує, але управлінці можуть ще не визнавати чи не помічати його. Враховуючи це, першим елементом моделі доцільно і коректно називати певну управлінську ситуацію, яка може нагадувати конфлікт, а подальший розвиток ситуації все одно призведе до її усвідомлення управлінцями як конфлікту з подальшим виявленням джерел.

2. Розрив, показаний перед першим блоком моделі, ілюструє постійний, безперервний, системний процес управління конфліктом, яке не повинно починатись тоді, коли конфлікт стає очевидним, а відбуватись і до, і після виникнення конфлікту.

3. Одним із основних елементів пропонованої моделі є оцінка конфлікту, суть якої зводиться до такого: конфлікт, за своєю природою, є функціональним явищем, яке може, щоправда, призвести до позитивних чи негативних наслідків, тому під час управління конфліктом завжди слід вирішувати, що вигідніше: чи витратити час, зусилля і кошти для отримання майбутнього зиску від конфлікту, чи простіше управляти конфліктом винятково для швидкого завершення конфлікту і зменшення його негативного впливу.

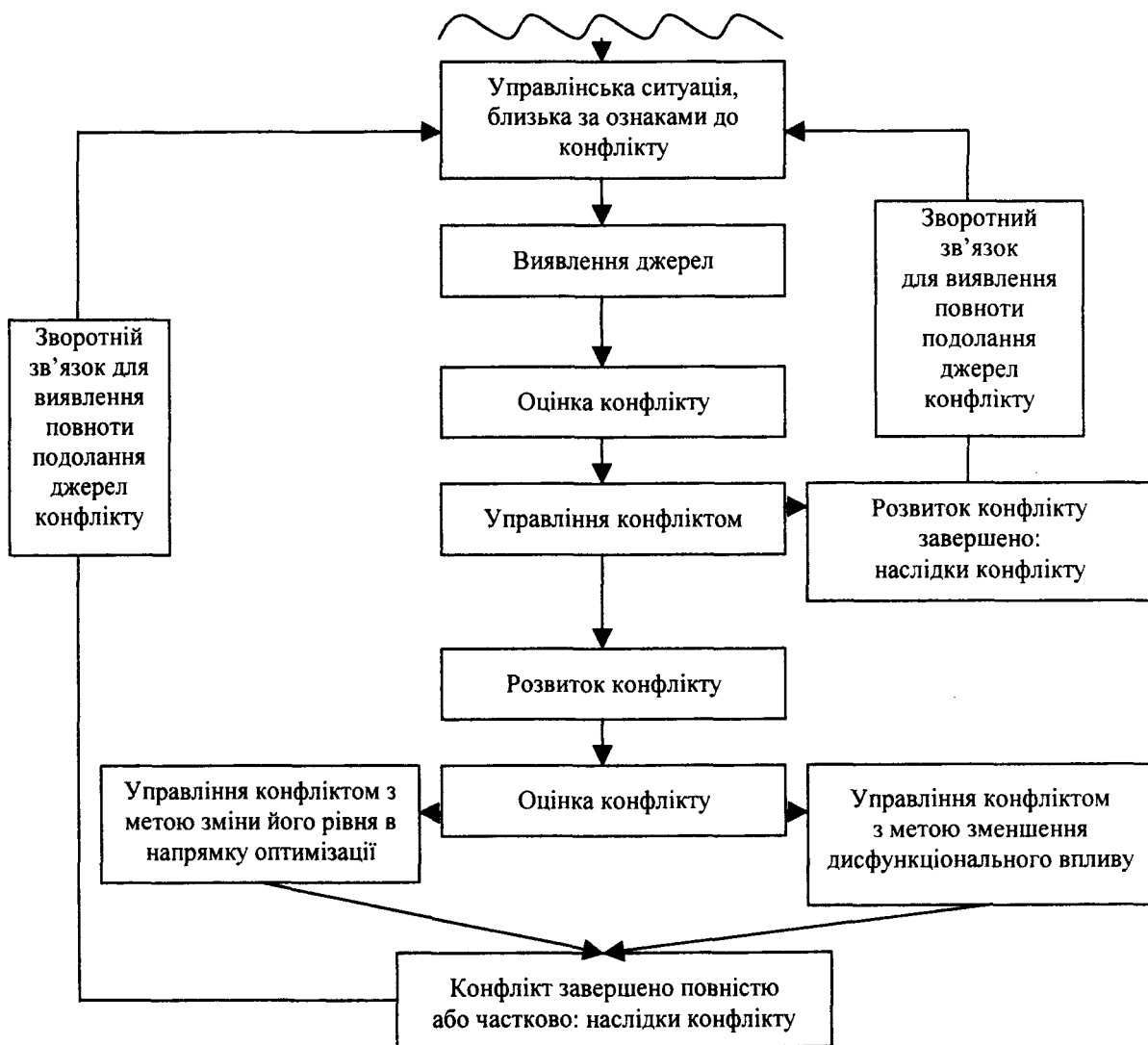


Рис. 4. Удосконалена модель процесу конфлікту

4. Ще однією особливістю є багатогранність і наскрізність управління конфліктом, адже ми не повинні чекати піку конфлікту, а відразу реагувати на ситуацію, що іноді дозволяє нам призупинити конфлікт на стадії розвитку. Якщо ж конфлікт не вдається призупинити, ми його не полишаємо, а намагаємось максимально позитивно для організації його використати, відповідно ним управляючи. Якщо ж і це неможливо зробити, тоді управління конфліктом буде спрямоване на зменшення його негативного впливу і, зрештою, на розв'язання.

5. Як видно з моделі на певних етапах конфлікту виникають наслідки. Проте слід уточнити: те, що наслідки конфлікту пов'язані з певними етапами завершення конфлікту не означає, що вони не з'являються і раніше, тобто можна виділити умовно проміжні і умовно кінцеві наслідки.

6. Важливо розуміти ту роль, яку відіграє зворотний зв'язок. Адже він призначений не тільки для з'ясування того, чи вирішений конфлікт, адже ззовні може бути все спокійно, а й для з'ясування повноти подолання джерел конфлікту. Найголовнішим призначенням зворотного зв'язку, що включає в себе і вищезазначене, є власне управління конфліктом. Саме зворотний зв'язок є тим постійним джерелом, яке завжди змушує здійснювати управління конфліктами і навіть тоді, коли окремих конфліктів вирішених повністю, адже на тому діяльність організації не завершується, а, отже, ймовірність виникнення конфліктів не змінюється.

Висновки. Управління будь-якою організацією часто зупиняється, сповільнюється чи змінюється через виникнення конфліктів. Не знайдеться жодного керівника чи науковця, який би стверджував, що конфліктами не слід займатись. Проте одні будуть спрямовувати свої погляди і зусилля винятково на подолання конфліктів, інші думатимуть і діятимуть ширше – вони будуть управляти конфліктами. Однак усі підходять до конфлікту як процесу з усталеної точки зору, яка передбачає триваліше приготування до управління, ніж саме управління. Не дивно, що негативні думки про конфлікти існують і в чистому вигляді, і в межах сучаснішого погляду, який вбачає і позитивне конфлікту. Зрозуміло, що такий підхід формує адекватне до себе управління конфліктами, ефективність якого, мабуть, не завжди задовольняє насамперед керівників організацій.

Тому, пропонуючи уточнену та вдосконалену модель процесу як конфлікту, яка безумовно потребуватиме подальших коригувань, ми надіємось продовжувати формувати адекватніший погляд на конфлікти, який передбачатиме їхню повноцінну участь у житті організації, надіємось розширити і уточнити межі розуміння поняття конфлікту, а, отже, розширити управління конфліктом з відповідним підвищенням ефективності цього управління.

1. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: Монографія. – Харків: ОВС, 2002. – 256 с. 2. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с. – (Серия «Практикум по психологии»). 3. Конфліктологія: Підручник для студентів вищ. навч. закл. юрид. спец. / Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осипова та ін.; за ред. професорів Л. М. Герасіної та М. І. Панова. – Харків: Право, 2002. – 256 с. 4. Крива О.Й. Природа конфліктів в організації // Тез. доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. „Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. – Львів: Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2004. – 396 с. 5. Кузьмін О.С. Сучасний менеджмент. – Львів: Центр Європи, 1995. – 176 с. 6. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академ-видав, 2003. – 416 с. (Альма-матер) 7. Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта: Учеб. пособие. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2002. – 256 с. 8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1995. – 704 с.