
Миколайчук Ірина Павлівна 

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Державний торговельно-економічний університет, Україна

Величко Олена Вячеславівна 

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Державний торговельно-економічний університет, Україна

Курмазенко Владислава Сергіївна

здобувач вищої освіти факультету економіки, менеджменту та психології
Державний торговельно-економічний університет, Україна

ПРИЧИНИ ТА МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В КОМАНДНІЙ ВЗАЄМОДІЇ

Загальновідомим фактом є те, що взаємодія між людьми може призвести до конфліктів. Дослідження показують, що значна їх частка залишається невирішеною, а в деяких випадках навіть не може бути вирішена. Конфлікти – це реальність, що часто перешкоджає продуктивності організації та добробуту окремих учасників, водночас можуть бути також корисні для установи, оскільки породжують здорову конкуренцію, що призводить до нового підходу до вирішення проблем і, отже, до ефективності та прибутковості організації.

Конфлікт в команді виникає, коли є різниця в обставинах, ідеологіях, переконаннях, методах роботи, досвіді, правилах, навичках, точках зору, тощо. Усе це є джерелом конфлікту. Незважаючи на те, що це одна з найцінніших навичок, якими можна володіти в сучасному професійному світі, багато людей уникають конфліктів та ігнорують їх виникнення.

У науковій літературі думки стосовно конфлікту, його природи та сутності визначаються по-різному. Конфлікт (*від лат. conflictus – зіткнення*) – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій або поглядів опонентів – суб'єктів соціальної взаємодії. Кожна сторона робить усе, аби була прийнята її точка зору чи мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме [1]. Не кожні протиріччя ведуть до виникнення конфліктів. Натомість, конфлікт виникає у випадку, коли хоча б одна із сторін взаємодії, відстоюючи свої інтереси, заперечує існування інтересів іншої сторони, не визнає чи подавляє їх [1, с.118].

Й. Галтунг охарактеризував конфлікт як «два чи більше індивідів чи груп, що переслідують взаємно конкуруючі цілі з протилежними інтересами та потребами, і наголосив на зв'язку між структурними та поведінковими аспектами конфлікту» [3]. Найбільш поширеними серед різновидів конфліктів є соціальні конфлікти, що означають «взаємодію щонайменше двох сторін (індивідів, груп, держави), принаймні одна сторона, що відчуває відмінності (відмінності, суперечності, несумісність тощо) у сприйнятті, мисленні, уяві, інтерпретації, почутті (симпатії – відраза, довіра – недовіра) та бажання (потреби, завдання, цілі) до іншої сторони таким чином, щоб вони відчували вагомий потенціал для реалізації їхніх ідей» [3].

Наявний конфлікт по суті є незручним як в особистісному, так і в професійному контексті, але навчитися його вирішувати продуктивним способом є ключовою навичкою для кожного професійного управлінця.

Далеко не завжди конфлікт настільки не зрозумілий і не підлягає управлінню, що порушує процес комунікацій і узгодженості в роботі. Потенційні позитивні можливості

конфлікту великі, лише пройшовши через конфлікт, колектив може стати єдиним суцільним організмом. Позитивний конфлікт сприяє як підвищенню ефективності праці колективу в цілому, так і визначенню компетентності окремих його представників. Це підтверджується численними експериментальними дослідженнями – конфлікт може впливати на побудову загальної платформи, розробку і прийняття рішень, зміцнення морально-етичного аспекту взаємовідносин. Без певного розуміння того, що можуть існувати різні позиції щодо вирішення однієї проблеми, будь-які загальні розмови є безглузді, а стосунки – поверхневі, оскільки життя без конфліктів в цілому стає для більшості осіб сумне й непродуктивне [3].

Компанією CPP Global було проведене міжнародне дослідження серед працівників на визначення найпоширеніших конфліктів на робочому місці, дані якого наведено на рис. 1.

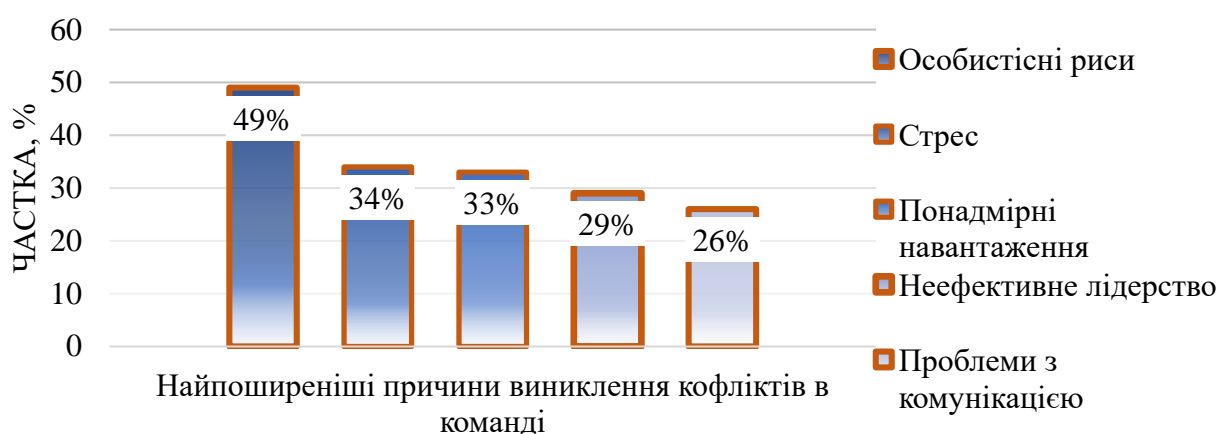


Рис. 1. Найпоширеніші причини виникнення конфліктів в команді
дані сформовано за [3]

На запитання працівників про те, що, на їхню думку, є основною причиною конфлікту, працівники вважають, що особистість відіграє вирішальну роль. Половина всіх співробітників (49%) бачать зіткнення особистості та ворожнечу его як основна причина конфлікту на робочому місці. Стрес посідає друге місце, третина (34%) працівників вважає його основною причиною розбіжностей, у той час як подібний відсоток (33%) визначає робоче навантаження як ключовий фактор. Лідерство або його відсутність також розглядається як важливий елемент у створенні конфлікту на роботі. Три з десяти працівників (29%) бачать, що конфлікт виникає через погане керівництво у верхній частині організації, приблизно чверть (26%) кажуть, що винним є проблеми з комунікацією [6].

Здебільшого, керівники зневажають ці причин і в результаті, це може призвести до негативних наслідків. Тому, щоб уникати конфліктів у колективі необхідно детально підбирати співробітників, враховуючи не лише професійні особливості, але й рівень психологічного стану та чемність. Також керівник повинен враховувати всі особливості учасників своєї команди, та у повсякденній діяльності знаходити способи та методи впливу на людей.

Одним із найбільш поширених дієвих методів вирішення конфліктів є сітка Томаса Кілмена, яка допомагає визначити причину конфліктів та містить п'ять шляхів їх вирішення: конкуренція, співробітництво, компроміс, уникнення та пристосування. Конкуренція дає можливість захистити власну позицію, але за рахунок інших. Співробітництво є одночасно способом активних і спільних дій, тому знаходиться у правому верхньому кутку. Співпраця надає можливості вивільнитись думкам, ідеям чи пропозиціям, про які раніше замовчувалось. Компроміс допомагає знайти найкраще вирішення для обох сторін, адже обидві сторони конфлікту отримують щось від цього, але

й дають навзаєм, оскільки необхідно прийняти рішення, яке буде прийнятним для всіх. Уникнення – спосіб, який фактично не працює, адже уникнення конфлікту може призвести до зростання існуючого конфлікту. Пристосування теж є одним із миротворчих шляхів узгодження конфліктів, оскільки нерідко доводиться приймати якусь одну сторону конфлікту, не враховуючи власні уподобання [4].

Популярним способом вирішення конфлікту є *тімбілдинг*, що допомагає об'єднати колектив й навчити працювати в команді для досягнення єдиної мети. Доцільно також запропонувати технологію управління командною взаємодією Scrum, згідно з якою одна чи кілька функціонально-самоорганізованих команд створюють продукт поетапно. Головною ідеєю даної технології є ітеративний підхід до планування і виконання всього проекту. Саме такий підхід також може бути дієвим для запобігання конфліктам в команді [2].

Також дієвим способом є *менторинг* – система керівництва, в рамках якої людина ділиться своїми знаннями, навичками та досвідом, щоб допомагати іншим розвиватися у своєму житті та кар'єрі. Менторинг дає можливість іншій людині визначати свої власні проблеми та цілі, а також допомагати їй знаходити способи їх вирішення, свою чергу, підприємство з цього отримає компетентних лідерів у розвитку конфліктів, які будуть створюватимуть культуру співпраці.

Ще один спосіб – *медіація*, або залучення третьої сторони – медіатора, тобто тренера з управління конфліктами. Цей підхід вигідний для обох сторін: для працівників з'являється можливість висловлювати незадоволеність не на пряму, тобто зникає страх говорити те, що не подобається в роботі [5].

Висновки. Отже, необхідно приділяти значну увагу конфліктам в командній взаємодії, адже наслідками конфлікту можуть бути різними, і особливо негативними. Насамперед, важливо розуміти причини виникнення конфліктів, бо від цього великою мірою залежать напруженість, тривалість та результативність конфліктних ситуацій. Неможливо побудувати позитивні взаємовідносини в команді, не опинившись в конфліктній ситуації. Розбіжності в інтересах, цілях, методах роботи, досвіді та навичках провокують суперечки, що призводять до виникнення конфліктів. Можна мінімізувати виникнення подібних інцидентів, використовуючи різні методи вирішення конфліктів.

Список використаних джерел:

1. Збірка статей «5 років діалогу і 25 років медіації в Україні: від протистояння до порозуміння» / За заг. ред. Терещенко І. Київ : ВАІТЕ. 2019. 340 с.
2. Миколайчук І.П., Остапенко М.О. Методичний підхід до формування проектної команди на засадах SCRUM-технології. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2019. №1. С.53-57.
3. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. Вилучено з: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/6.pdf
4. Medium. Finding it Hard to Manage Conflict at the Workplace? Use the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI). URL: <https://markbridges.medium.com/findingithardtomanage>
5. Merriam Webster. Mediation. URL: <https://www.merriamwebster.com/dictionary/mediation>
6. Workplace Conflict and How Businesses can Harness it to Thrive: URL: https://shop.themyersbriggs.com/Pdfs/PPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf