## Тема 9\_ Закономірності взаємовідносин та поведінки людей у конфліктних ситуаціях

У сфері публічного адміністрування виникнення конфлікту інтересів – економічних, політичних, організаційних – найбільш вірогідне, оскільки конфліктом інтересів є протиріччя публічних і приватних інтересів суб’єкта управлінської діяльності. У разі виникнення такого протиріччя діяльність службовця може прийняти такий вид стосунків, який не відповідає інтересам держави або може перешкоджати об’єктивному виконанню обов’язків. Серед інших видів конфлікту слід відзначити внутрішньоорганізаційний, внутрішньопрофесійний, міжособовий, внутрішньоособистісний.

Найчастіше конфлікт проявляється у вигляді специфічних реакцій людей один до одного. У зв'язку з цим, конфлікти завжди носять міжособистісне забарвлення. Конфлікт починається з виникнення конфліктних ситуацій.

*Конфлікт* – це зіткнення протилежно направлених тенденцій в психіці окремої людини, у взаєминах людей, їх формальних і неформальних об`єднань, обумовлене відмінністю поглядів, позицій, цілей.

*Конфлікт –* це відсутність згоди між двома чи декількома суб’єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї людини.

*Міжособовий конфлікт (діадний) –* це найбільш поширений тип конфлікту, де в ролі учасників постають дві особи, кожна з яких є суб'єктом – носієм певних цінностей, інтересів та думок. Саме діадний конфлікт відрізняється емоційною запальністю та напруженістю і перебігає, як правило, у відкритій формі. В організаціях однією з найпоширеніших причин виникнення діадних конфліктів є порушення норм статусно-рольової поведінки. У психології ця ситуації отримала назву «конфлікт рольового очікування».

В організації міжособовий конфлікт виявляється по-різному. Найчастіше це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, за використання певного обладнання, за схвалення певних ідей. Кожен з цих керівників вважає, що оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати вище керівництво виділити ці ресурси саме йому, а не комусь іншому.

*Конфлікт між особистістю і групою* – це дисбаланс, що існує між нормами групової поведінки та індивідуальними діями, поглядами чи звичками окремої особи; невиконання або перевиконання обов'язків, недотримання неписаного внутрішнього розпорядку, що має силу закону у даному колективі, етики взаємин тощо. Якщо очікування колективу знаходяться в протиріччі з очікуваннями окремої особистості, може виникнути конфлікт.

Керівнику колективу бажано мати уявлення про *ознаки виникнення конфліктних ситуацій.*

Найбільш характерними ознаками конфліктних ситуацій в колективах є: а) факти приниження гідності особистості в офіційній чи неофіційній обстановці; б) різка зміна у ставленні до роботи (функціональних обов'язків);

в) факти невиконання вказівок, розпоряджень безпосередніх начальників; г) взаємна або одностороння словесна або фізична образа;

д) замкнутість, усамітнення, пригніченість окремих осіб;

е) формальне відношення до роботи з питань управління персоналом;

ж) негативні судження про навколишнє середовище, про життя та діяльність колег та посадових осіб.

Розрізняють, в основному, *три види конфліктних ситуацій в колективі:*

а) всі підлеглі знаходяться в конфлікті один до одного; б) всі підлеглі налаштовані проти лідера;

в) група поділяється на діади та тріади.

У першому випадку, конфліктна ситуація складається в результаті того, що підлеглі відчувають перешкоди для досягнення мети внаслідок того, що лідер при організації робіт явно віддає перевагу тільки одному працівнику.

У другому – причиною конфлікту є наміри лідера внести зміни у сформовані стереотипи трудової діяльності підлеглих. Така ситуація виникає, коли лідер при організації діяльності підлеглих намагається діяти одноосібно, уникаючи гласності.

Третя ситуація виникає в тих випадках, коли в групі з'являються улюбленці.

*Щоб мінімізувати рівень стресів у колективі, не знижуючи при цьому продуктивності, керівник повинен прислухатися до наступних рекомендацій:*

1. Частіше замислюйтесь над точністю своєї оцінки здібностей та схильностей Ваших співробітників. Регулярне співставлення обсягу та складності доручених завдань у відповідності до їх якостей – важлива умова профілактики стресів серед підлеглих.
2. Не нехтуйте «бюрократією», тобто чітким визначенням функцій, повноважень та меж відповідальності працівників. Цим Ви вирішуєте масу дрібних конфліктів та взаємних образ, які можуть виникати через побутові недомовленості.
3. Не дратуйтеся, якщо працівник відмовляється від отриманого завдання. Краще обговоріть з ним причини та обґрунтованість відмови.
4. Якомога частіше демонструйте підлеглим свою довіру та підтримку.
5. Використовуйте стиль керівництва, відповідний конкретній виробничій ситуації та особливостям кадрового складу.
6. При невдачах працівників оцінюйте, в першу чергу, обставини, в яких діяв співробітник, а не його особисті якості.
7. Не виключайте з арсеналу засобів спілкування компроміси, поступки, вибачення.
8. Не використовуйте сарказм, іронію та гумор, спрямовані на підлеглого.
9. Якщо виникла необхідність когось покритикувати, не випускайте з уваги правил конструктивної та етичної критики.
10. Періодично замислюйтесь про способи зняття вже накопичених підлеглими стресів. Тримайте в полі зору проблеми відпочинку працівників, можливості їх емоційної розрядки, розваг тощо.