

Лекція № 5

Тема: Управління конфліктами. Шляхи та засоби вирішення конфліктів.

Особливості керування конфліктами.

Процес управління конфліктами залежить від багатьох чинників, до яких можна віднести погляди особистості, мотиви і потреби індивідів, груп. Сформовані стереотипи, уявлення забобони можуть іноді звести нанівець зусилля тих, хто намагається розв'язати конфліктну ситуацію.

Управління конфліктами – цілеспрямовані дії щодо:

- усунення (мінімізації) причин конфлікту;
- корекції поведінки учасників конфлікту;
- підтримки такого рівня конфліктності, що не виходить за контрольовані межі.

Управління конфліктами - цілеспрямований вплив на перебіг конфлікту, що забезпечує розв'язання важливих завдань.

Управління конфліктами – це спрямування конфлікту в раціональне річище діяльності людей, осмислений вплив на конфліктну поведінку суб'єктів з метою досягнення бажаних результатів; це обмеження протидіяння рамками конструктивного впливу на конфліктний процес.

Особливості керування конфліктами визначаються їхньою специфікою як складного соціального явища.

Важливими принципами керування конфліктами є:

- принцип компетентності – втручання у природній розвиток конфліктної ситуації повинно здійснюватися компетентними людьми, які мають відповідну теоретичну підготовку та багатий життєвий досвід. Керувати можна лише тим, що добре знаєш. У іншому випадку керування може призвести до гірших результатів, ніж ті, які були при природньому розвитку подій;
- принцип співробітництва і компромісу – бажано не змінювати радикальним чином зміст розвитку подій, а зробити так, щоб

форма вирішення протиріччя була конструктивною, а засоби – неконфліктними. Можна намагатися змусити опонентів відмовитися від своїх намірів, не допускати їхньої боротьби. Краще за все дати можливість людям захищати свої інтереси, але домогтись, щоб вони робили це шляхом співробітництва, компромісу, уникнення конфронтації.

Керування конфліктом – свідомо діяльність, яка здійснюється на всіх етапах його виникнення, розвитку та завершення учасниками конфлікту або третьою стороною.

Воно включає:

- симптоматику,
- діагностику,
- прогнозування,
- профілактику,
- попередження,
- послаблення,
- врегулювання,
- вирішення.

Виокремлюють також такі керуючі впливи як запобігання, гасіння, подолання, знищення (устранение) конфлікту. Кожна із цих дій становить акт свідомої активності суб'єктів: одного з тих, хто конфліктує, або обох, або ж третьої сторони, не залученої до конфліктної дії.

Управління конфліктом стає можливим за наявності деяких необхідних умов. До них належать:

- об'єктивне розуміння конфлікту як реальності;
- визнання можливості й необхідності активного впливу на конфлікт;
- наявність матеріальних духовних ресурсів, а також правової основи управління,
- здатності суспільних об'єктів до узгодення своїх позицій та

інтересів, поглядів і орієнтацій.

Оскільки конфлікти є дуже різноманітними, управління ними не може бути типовим. Соціально – класові конфлікти, наприклад, мають свій генезис і засоби розв’язання; національні – властиву тільки їм динаміку й засоби подолання; військові ж конфлікти значно відрізняються від усіх мирних форм конфронтації. Тому методи регулювання конфліктів застосовують з огляду на природу конфлікту.

Діяльність з керування конфліктами більш ефективна, якщо здійснюється на ранніх етапах виникнення протиріч.

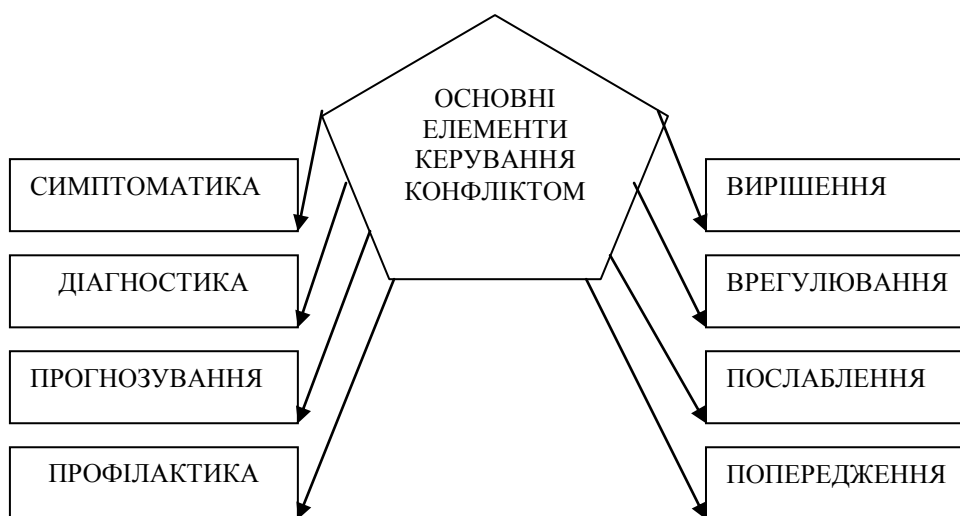


Рис. Особливості керування конфліктами.

Прогнозування конфліктів заключається у обгрунтованому передбаченні їхнього можливого виникнення у майбутньому і особливостями їхнього розвитку. Воно базується на наукових дослідженнях конфліктів, а також на практичній діяльності з симптоматики і діагностики соціальних протиріч, що назрівають. Точний прогноз розвитку конфліктної ситуації сприяє більш ефективному її вирішенню.

Запобігання виникненню конфлікту – діяльність суб’єкта управління, спрямована на недопущення його виникнення. Конфліктам можна запобігти, здійснюючи ефективне управління соціальною системою. Ця стадія ґрунтується на результатах прогнозування конфлікту.

Діагностика – це визначення „симптомів” конфлікту та міри, якої він

дійшов, у тому разі, якщо вже виник.

Стимулювання конфлікту як різновид регулювання - діяльність суб'єкта управління, спрямована на провокацію конфлікту. Цей вид доцільно використовувати лише в конструктивних конфліктах. Засобами стимулювання конфліктів можуть бути : винесення проблемного питання на публічне обговорення, критика конфліктної ситуації, виступ із критичним матеріалом у ЗМІ.

Регулювання конфлікту – особливий вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в напрямку розв'язання.

Розв'язання конфлікту – заключний етап у процесі управління конфліктом, який забезпечує його завершення. Розв'язання може бути повним і неповним, що залежить від умов і засобів, використовуваних у процесі управління конфліктом. Якщо ці засоби підібрано правильно, то розв'язання буде повним, якщо ж ні, то конфлікт через деякий час повториться знову.

Профілактика конфліктів заключається у такій організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, яка виключає або зводить до мінімуму виникнення між ними конфліктів.

Управлінська діяльність передбачає певні етапи управління конфліктом:

- визнання реальності конфлікту сторонами або однією із сторін;
- легітимізація конфлікту, тобто досягнення угоди між учасниками конфлікту щодо визнання та дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії;
- інституціоналізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії.

Інституціоналізація конфлікту – створення певного механізму його регулювання, чіткої процедури, яку здійснюють згідно з певними принципами та за допомогою певних технологій (інформаційних, комунікативних, соціально – психологічних, організаційних тощо.)

Основна перевага інституціоналізації конфлікту полягає в тому, що такий конфлікт, на відміну від неінституціоналізованого, є передбачуваним, за розвитком якого можна простежити. А передбачуваність конфлікту – це перший крок до його осмислення й управління ним. Неінституціоналізований конфлікт характеризується відсутністю будь – яких меж, правил, форм організації. Він не піддається контролю і є, по суті, не керованим.

Процес інституціоналізації конфліктної взаємодії охоплює такі етапи:

- структурування групи конфліктерів, тобто розгляд питання відповідності поведінки кожної з груп до носіїв протилежних інтересів. Якщо групи не структуровані, то наявність інтересів фіксують об'єктивно, але не чітке виявлення суб'єкта не дозволяє оптимізувати конфлікт, а в перспективі слід очікувати його загострення. Якщо ж групи конфліктерів структуровані, то з'являється можливість визначення їхнього конфліктного, зокрема й силового, потенціалу. Вміле структурування груп конфліктерів дозволяє краще осмислити конфліктну ситуацію, що сприяє формуванню передумов для раціонального управління конфліктом.
- Редукування конфлікту, тобто поступове послаблення його за рахунок переведення на інший рівень.

Отже, можна сказати, що на етапі інституціоналізації конфлікту створюють певні механізми та моделі управління конфліктами.

Попередження конфліктів.

Діяльність з попередження конфліктів можуть здійснювати самі учасники соціальної взаємодії, керівники організацій, конфліктологи. Попередити конфлікт значно легше, ніж конструктивно вирішити.

Основні об'єктивні умови, які сприяють профілактиці деструктивних конфліктів.

Створення сприятливих передумов для життєдіяльності працівників організації – це основна об'єктивна умова попередження конфліктів.

Особистість, яку неповажають у колективі, суспільстві, більш конфліктна при рівних умовах ніж людина у якої ці проблеми відсутні.

Справедливий розподіл матеріальних та духовних благ у колективі – типова причина виникнення конфліктів. Дефіцит створює об’єктивну основу для конфліктів у будь-якому випадку.

Розробка нормативних процедур вирішення типових передконфліктних ситуацій дозволяє співробітникам відстоювати свої інтереси, не вступаючи у конфлікт із опонентом. Аналіз конфліктів показав, що існують типові проблемні ситуації і типові передконфліктні ситуації. Якщо розробити нормативні процедури, то можна дати співробітникам можливість відстоювати свої інтереси в них, не вступаючи у конфлікт.

Заспокоююче матеріальне середовище, що оточує людину, сприяє зменшенню вірогідності конфліктів засобом оптимізації умов життєдіяльності. Оточуюче середовище опосередковано, але помітно впливає на конфліктність.

До організаційно – керівних факторів попередження конфліктів відносять:

- структурно – організаційні умови. Максимальна відповідність формальної і неформальної структур колективу тим задачам, які стоять перед ними забезпечує мінімізацію протиріч, які виникають між структурними елементами організації;
- функціонально – організаційні умови – оптимізація функціональних взаємозв’язків між структурними елементами організації і робітниками;
- особистісно – функціональні умови – врахування відповідності працівника максимальним вимогам, які висуває до нього посада, яку він обіймає. Невідповідність посади професійним, моральним, іншим психологічним і фізичним якостям створює передумови для виникнення конфліктів з начальниками, підлеглими, колегами;
- ситуативно – управлінські умови - прийняття оптимальних управлінських рішень і грамотна оцінка діяльності робітників,

особливо підлеглих. Некомпетентність у цих питаннях провокує виникнення конфліктів з тими, хто буде виконувати їх рішення та бачити непродуманість.

Попередження конфліктів шляхом зміни ставлення до ситуації

До основних способів і прийомів зміни своєї поведінки у передконфліктній ситуації можна віднести наступне:

- вміння припинити або пом'якшити конфліктну ситуацію, що загострюється різними прийомами: звести проблему до жарту; перевести розмову на іншу тему; уступити, якщо проблема не важлива тощо. Ознаками високого емоційного напруження можуть бути міміка, почервоніння обличчя, жести, зміст, темп і тембр мовлення;
- враховувати, що інформація, що повідомляється партнером може бути частково втрачена або викривлена. Саме це, а не дійсні протиріччя між людьми може сприяти виникненню передконфліктної ситуації;
- децентрація – поняття протилежне за значенням „еґоцентризму”, здатність бачити та обговорювати ситуацію з різних точок зору;
- повідомляти партнеру, що він не є правим, зовсім не обов'язково при свідках, тим більше наполягати на публічному визнанні його неправоти. Необхідно бути твердим стосовно проблеми і м'яким стосовно людей;
- усвідомити, що тривожність і агресивність позначаються як на сприйнятті ситуації, так і на характері стосунків людини з оточенням, підвищуючи конфліктність. Знижати власну тривожність і агресивність можливо за допомогою фізичних вправ, повноцінного відпочинку, аутогенного тренування, шляхом підтримання сприятливого соціально – психологічного клімату у родині тощо;
- контроль за власним психічним станом;
- посмішка – важливий невербальний компонент спілкування. Вона виконує низку позитивних функцій і може призводити до зменшення негативних емоцій;

- необхідно розраховувати не тільки на кращий, але й на гірший варіант розвитку подій, бути готовим до нього і не завищувати свій прогноз стосовно можливих вчинків оточуючих. Негативні емоції – один з основних факторів, що сприяє виникненню конфліктів. Часто вони є реакцією людини на помітне і значуще неспівпадіння реального ходу розвитку справ з тим, на який він розраховував;
- співпереживання – в умовах складної ситуації люди часто потребують поради, співчуття, прагнення зрозуміти їхні проблеми;
- у попередженні конфліктів важко переоцінити роль здорового почуття гумору, яке здатне розрядити ситуацію і зняти власне напруження.

Засоби та прийоми впливу на опонента з метою попередження конфлікту.

До основних засобів і прийомів впливу на партнера можна навести такі:

- реально підходити до можливостей опонента і термінів виконання задачі; завищені вимоги та нереальні строки виконання роботи призводять до того, що підлеглі не можуть досягти поставленої мети, оскільки виконують завдання швидко, але погано, або взагалі не вкладаються у термін;
- швидко відбуваються лише руйнівні процеси. Займаючись перевихованням опоненту не слід розраховувати на миттєві результати. Ці очікування можуть призвести до конфліктів;
- необхідно вміти оцінювати актуальний настрій опонента. Якщо він є агресивним, то непотрібно починати з ним обговорювати гостру проблему;
- знання закономірностей невербальної поведінки людини допоможе глибше та оперативніше оцінювати справжні наміри співрозмовника і заздалегідь відчувати загрозу конфлікту;
- необхідно інформувати опонента в тому, що задіяні ваші інтереси. Він може просто не здогадатися про їх існування;
- м'яка позиція стосовно опонента компенсує жорсткість захисту

ваших інтересів. Це зменшить вірогідність конфлікту, збільшив ваші шанси на відстоювання своїх прав;

- можливість виговоритись дозволяє мінімізувати негативні емоції опонента, що важливо для конструктивного виходу з передконфліктної ситуації;
- приймаючи рішення, необхідно оцінювати, чиї інтереси це може задіти. Краще узгоджувати їх із людьми до того, як вони будуть прийняті. Людина може бути не готовою до швидкої зміни обстановки, коли він має прийняти рішення експромтом;
- для попередження конфліктів важливо обговорювати з опонентом лише те питання, яке необхідно вирішити. Не варто намагатися одночасно обговорювати засоби вирішення декількох проблем, якщо всі вони викликають труднощі у узгодженні інтересів;
- у будь – якій ситуації важливо залишати опоненту можливість „зберегти своє обличчя”. Людина у безвихідній ситуації, принижений, скривджений, легко йде на острі конфлікти заради збереження гідності;
- категоричність суджень – далеко не завжди ознака зрілості розуму. Крайні оцінки часто є помилковими та несправедливими, а безапеляційна думка викликає у співрозмовника бажання заперечити її, навіть якщо вона є вірною.

Основні методи вирішення конфліктів.

Як і будь – яке інше соціальне явище, конфлікт, розпочавшись врешті – решт має завершитися, але для цього потрібно створити певні умови. Більшість умов успішного вирішення конфліктів носить психологічний характер, тому, що відображає особливості поведінки і взаємодії опонентів.

Виділяють такі умови завершення конфлікту:

- припинення конфліктної взаємодії у формі боротьби – перша та найбільш очевидна умова початку вирішення проблеми.

- слід припинити бачити в опоненті ворога, супротивника, якого слід перемогти. Важливо зрозуміти, що спірна проблема створена двома сторонами, тому й вирішуватися вона повинна об'єднаними зусиллями обох сторін;
- слід зменшити розпал негативних емоцій;
- необхідність врахування статусного стану конфліктуючих. Сторона, яка займає управлінський статус молодшого в ієрархії влади, повинна скоріше усвідомити межу можливого у боротьбі, не вдаватися до тих дій, які може дозволити собі старший;
- вибір стратегії вирішення конфлікту – суперництво, компроміс, ухилення, пристосування, співробітництво та ін.

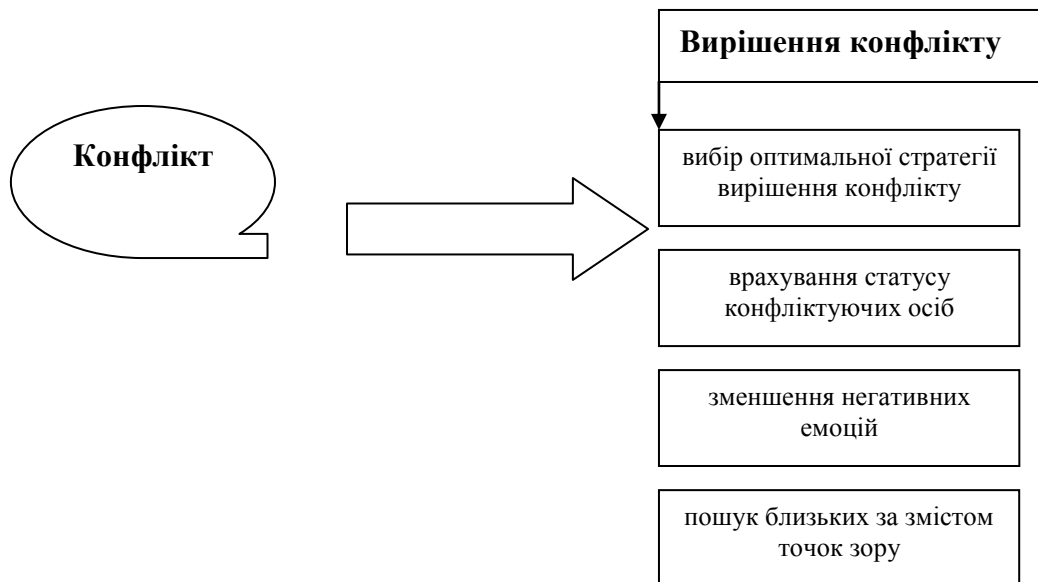


Рис. Умови вирішення конфліктів

Говорячи про вирішення конфліктів можна використовувати стратегії поведінки у конфлікті, розроблені Кенеттом У. Томасом і Ральфом Х. Кілменном.

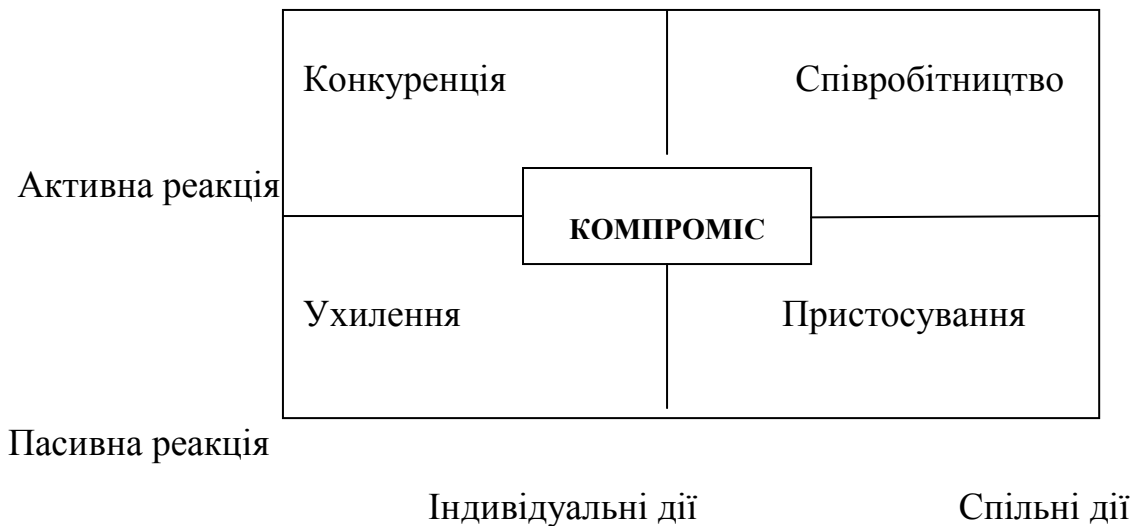


Рис. 1.4 Сітка Томаса – Кілменна

Існує п'ять основних стилів розв'язання конфлікту, в основу яких покладено систему, що має назву метод Томаса – Кілменна (метод розроблений Кенеттом У. Томасом і Ральфом Х. Кілменном в 1972 році). Система дає змогу створити для кожної людини власний стиль вирішення конфлікту. Сітка Томаса – Кілменна допоможе визначити власний чи стиль будь-якої людини. На думку цих дослідників, якщо реакція на конфлікт є пасивною, то людина буде прагнути вийти з конфлікту; якщо вона є активною, то людина почне його вирішувати. Якщо віддавати перевагу спільним діям, то буде зроблено спробу розв'язати конфлікт спільно з іншою людиною чи групою людей, що беруть у ньому участь. Якщо ж віддавати перевагу індивідуальним діям, то необхідно шукати свій шлях вирішення проблеми або ухилення від цього.

Коли скласти разом частини сітки, ми отримуємо матрицю з п'яти стилів зі стилем компромісу посередині. Він рівною мірою включає спільні та індивідуальні дії, а також активну і пасивну поведінку. Кожна людина

може якоюсь мірою використовувати всі ці стилі, але звичайно мати пріоритетні .

Складність та багатоваріантність форм розвитку конфлікту призводять до неоднозначності і у визнанні способів їх вирішення. Для характеристики завершального етапу в динаміці конфлікту спеціалістами використовуються такі поняття, як: „урегулювання”, „затухання”, „подолання” „завершення конфлікту”.

Вирішення конфлікту – це результат сумісної діяльності сторін, який характеризується припиненням протиборства і вирішенням проблемної ситуації, що переросла у конфлікт. Для вирішення конфлікту необхідна зміна позицій (принаймі у однієї сторони), які відстоювалися в боротьбі, зміна ставлення опонентів один до одного чи до об’єкта суперечки.

Урегулювання конфлікту відбувається на основі вчинків сторін, переходу від стану боротьби до стану співробітництва або на основі компромісу. Урегулювання часто відбувається за участю третьої сторони. Урегулювання конфлікту можна розглядати як оптимізацію відносин для забезпечення мінімізації витрат і максимізації переваг конфліктерів.

Можна визначити такі основні принципи врегулювання конфлікту:

- об’єктивне дослідження причин виникнення конфлікту та його розвитку;
- осмислений підхід до управління конфліктом та його розв’язання;
- вибір найефективніших засобів для розв’язання конфлікту;
- структуризація груп, що конфліктують, для ефективного управління конфліктною ситуацією та запобігання деструктивним наслідкам конфлікту тощо.

Лише використовуючи ці принципи, можна запобігти конфліктам, їх деструктивним наслідкам та негативним чинникам, що роз’єднують колектив, спільноту, суспільство.

Сучасна позиція щодо конфліктів полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі з них не тільки можливі, а й бажані.

Звичайно конфлікт не завжди має позитивний характер. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості та досягненню мети організації загалом. Але в багатьох випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність позицій, більшу кількість альтернатив, або проблем, дає додаткову інформацію, що робить процес прийняття рішень групою більш ефективним. Крім того, це дозволяє людям висловити свої думки і завдяки цьому задовольнити особисті потреби в повазі та злагоді. У такому разі конфлікт сприяє більш ефективному виконанню планів, стратегій і проектів. Оскільки обговорення різних точок зору відбувається до їхнього фактичного виконання.

Отже, конфлікт може бути функціональним (і сприяти підвищенню ефективності організації) або дисфункціональним (і призводити до зниження особистісної задоволеності, групового співробітництва й ефективності організації).

Щоб управляти конфліктом, необхідно знати причини його виникнення, тип, можливі наслідки для вибору найбільш ефективного засобу його розв'язання.

Існує декілька ефективних засобів управління конфліктною ситуацією, які можна розділити на дві категорії: структурні та міжособистісні. Не слід вважати причиною конфлікту відмінність характеру, хоча, звичайно, і це може стати єдиною причиною конфліктної ситуації, але загалом, це лише один із чинників. Необхідно починати з аналізу фактичних причин.

Структурні засоби управління конфліктною ситуацією

Роз'яснення вимог до роботи – це один із кращих засобів управління, що запобігає виникненню дисфункціонального конфлікту. Роз'яснення необхідно здійснювати за такими параметрами: очікувані результати від

кожного працівника і підрозділу; рівень досягнутих результатів; визначення того, хто надає і хто одержує різноманітну інформацію; система повноважень і відповідальності; чітко визначена політика, процедури і правила. Причому керівник з'ясовує ці питання не для себе, а доносить їх до підлеглих для того, щоб вони зрозуміли, чого від них очікують у тій або іншій ситуації.

Управляти конфліктною ситуацією можна за допомогою координаційних даних та інтеграційних механізмів, найпоширенішим з яких є ланцюг команд. Установлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей.

Ефективною є й система винагород. Винагороди можна використовувати як засіб управління конфліктом, справляючи вплив на людей для запобігання дисфункціональним наслідкам. Треба винагороджувати вдячністю, премією, визнанням або підвищенням по службі. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб або груп.

Затухання конфлікту – це тимчасове припинення розпалу конфліктної взаємодії при збереженні глибинної основи конфлікту – проблемної ситуації, суперечностями між позиціями сторін, напруження відносин між опонентами. По суті конфлікт переходить з відкритої форми боротьби у приховану в результаті дій таких факторів:

- повне використання наявних ресурсів боротьби;
- втрати сторонами мотивації до конфліктної взаємодії;
- переорієнтації життєво важливих інтересів, появанових проблем, більш вагомих, ніж попередні;
- зниження цінності об'єкта конфлікту.

Розв'язання конфлікту стає можливим за певних умов, серед яких ми виділяємо: припинення конфліктної взаємодії у формі боротьби, пошук „загального шляху”, зниження розпалу негативних емоцій, зміна ставлення опонентів один до одного та до об'єкта боротьби.

Роль керівника в розв'язанні конфліктів

В улагоджуванні конфліктів, в процесі управління поведінкою персоналу у конфліктних ситуаціях, вирішальною є роль керівника.

Керівник – це особа, яка через своє службове становище зацікавлена в підтриманні конфліктів функціонально – позитивної спрямованості й у відверненні та найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що завдають своїми негативними наслідками збитків спільній роботі.

Керівник в умовах конфлікту може виступати як:

- суб'єкт конфлікту (учасник);
- посередник – арбітр, який мирить конфліктерів.

Найчастіше безпосереднім учасником конфлікту керівник стає у разі:

- порушення службової етики;
- відхилення від норм трудового законодавства;
- допущення несправедливої оцінки роботи та поведінки підлеглих.

До порушень службової етики належать: брутальність, неприхована неповага до людей; невиконання обіцянок і обман; зловживання своїм становищем; приховування невігідної інформації, нетерпимість до відмінної від власної думки іншого.

Як суб'єкт конфлікту керівник повинен бути прикладом поважного ставлення до законів, відданості моральним і трудовим традиціям, прагнення до партнерської взаємодії.

Головне для керівника – надихнути працівників, забезпечити їхню узгодену взаємодію, вберегти від незаслужених образ, що неминуче породжують розлад. Запобігти проявам егоїзму та нездоровій конкуренції.

Соціально – психологічний клімат колективу – його емоційно – динамічний настрій, який формується в процесі роботи й особистого спілкування працівників і виявляється у відносинах між ними з приводу результатів та умов виробничої діяльності, що існують у колективі, потреб, настанов, ціннісних орієнтацій, моральних норм та інтересів, їхньої

відповідальності, дисциплінованості, ставлення до колективу, до роботи тощо.

Складові соціально – психологічного клімату:

- зв'язки і відносини між окремими членами колективу; між формальними і неформальними групами; між колективом і його окремими членами; між різними колективами;
- потреби, настанови, мотиви, сподівання, моральні норми;
- емоційно – психологічний та емоційно – динамічний настрій колективу та його окремих членів;
- фізіологічна, психологічна та соціально – психологічна сумісність окремих членів колективу;
- спрямованість, переконаність, свідомість, відповідальність, дисциплінованість, активність та ініціативність членів колективу;
- згуртованість, готовність до спільних дій;
- ставлення окремих працівників до ледіких членів колективу; формальних і неформальних груп.

У процесі розв'язання конфлікту керівник повинен дотримуватись таких правил:

- не слід занадто аналізувати конфліктні ситуації. Часті бесіди з представниками сторін втігнутих у конфлікт здебільшого лише посилюють його.
- не варто захоплюватися анатомією конфлікту, оскільки згадки про розвиток конфлікту є неприємними, збільшують взаємну ворожість, розпалюють конфлікт.
- не можна боротися з конфліктами наказом. Розв'язуючи конфліктну ситуацію, потрібно апелювати до кращих почуттів людей, ліквідувати ворожість і втрату об'єктивності у взаєминах.
- не потрібно багато уваги приділяти розгляду пліток, оскільки вони є даними сумнівного походження.

Виокремлюють такі способи розв'язання конфліктів керівником:

1. Однобічний. Придушується одна із сторін. Характерний для розв'язання конфлікту керівником-автократом. При цьому підлеглий заглиблюється в себе, залишаючись при своїй думці, або може вступити у відкриту боротьбу з керівником.
2. Компромісний. Обидві сторони послідовно поступаються один одному, виробляючи взаємоприйнятні рішення.
3. Інтегрувальний. Вишукується нова можливість розв'язання конфлікту, яка буде влаштовувати обидві сторони. Цей спосіб вважається найбільш ефективним.

Уміння управляти конфліктом є вирішальним моментом. Після завершення конфліктів підвищується якість індивідуальної діяльності як керівників так і працівників.