

УДК 316.485.6

В. О. Головченко
магістр кафедри філософії та соціології
Макіївського економіко-гуманітарного інституту

ПЕРЕГОВОРИ ЯК МЕТОД УРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Організація є основним осередком у соціальній структурі сучасного суспільства, оскільки соціальне життя людей відбувається в межах певних організаційних структур.

Організація – це соціальна група, що об'єднує на основі спільної мети людей, діяльність яких свідомо координується й спрямовується в інтересах досягнення цієї мети [1]. Для точності дослідження організацію необхідно розглядати як певне цілісне утворення, функції якого полягають у налагодженні зв'язків і відносин, спрямованих на досягнення цілей і розв'язання стратегічних і тактичних завдань. Конфлікти неминучі для будь-якої організації, що розвивається.

Здатність організації нейтралізувати соціально-негативні конфлікти є показником сильної корпоративної культури. Під час формування такої культури в організації члени колективу не бояться обговорювати поточні конфлікти й виявляти предмет суперечностей чи проблеми, виробляючи при цьому нові культурні зразки взаємодії один з одним у ситуації конфлікту.

В. Гришина стверджує, що причини конфліктів можуть бути зведені до трьох груп: по-перше, сам зміст взаємодії; по-друге, особливості міжособистісних стосунків; по-третє, особистісні особливості учасників [2].

Проблемами вивчення управління конфліктами в організаціях займалися Е. Берн, Н. Гришина, О. Громова, М. Дойч, С. Ємельянов, А. Кошелєв, В. Лінкольн, В. Матстенбрук та ін.

В. Лінкольн виділяє причинові чинники конфліктів, які поділяються на п'ять типів: інформаційні, поведінкові, стосункові, ціннісні й структурні [3].

Актуальність дослідження визначеної наукової проблеми диктується запитами практики, зумовленими загостреннями конфліктних ситуацій, що виникають між особами в організації чи групі.

Мета статті – розглянути проблему виникнення й урегулювання конфліктної ситуації, наслідки якої залежать переважно від гостроти зіткнення її учасників.

Варто зазначити, що конфлікт – неефективний шлях зняття суперечностей, оскільки за сильних емоцій, що спалахують під час конфлікту, сповільнюється й звужується мислення, включаються і працюють більше протилежні пласти психіки. Якщо конфлікт неминучий, необхідно, узявши під контроль свої почуття, визначити його справжні причини, локалізувати його, намагатися уникати надмірної концентрації на захисті, тримати ініціативу у своїх руках.

Сучасна конфліктологія виділяє чотири результати конфлікту:

- 1) підпорядкування вимогам (наприклад, страйкарів);
- 2) компроміс;
- 3) здавання позицій або втеча від колективу;
- 4) інтеграція зусиль сторін конфлікту в пошуках оптимального подолання суперечностей.

Передусім для виникнення конфлікту потрібна конфліктна ситуація, що обґрунтовується об'єктивно; суб'єкти конфліктної ситуації, привід для її розгортання.

О. Громова вказує на кілька причин виникнення конфліктних ситуацій. Перша причина: так звана «зрівнялівка» загострює незадоволення тих, хто, уважаючи всіх рівними, бачить себе соціально обділеним, ідеологія «зрівнялівки» – одна з причин агресивної поведінки учасників

конфліктів. Друга причина: неадекватне ставлення до тих, хто конфліктує, з боку адміністрації і трудового колективу. Третя – це вироблена методика залагоджування конфлікту, унаслідок чого деструктивні сили превалюють над конструктивними. Четверта причина – це необґрунтоване перекладання на адміністрацію розв'язання тих соціальних проблем, які варто вирішувати спільними зусиллями.

Пом'якшувальними чинниками конфліктної ситуації натомість традиційно вважаються такі: а) орієнтація на кооперацію, співпрацю та взаємодопомогу як цінності зрівнювального колективізму; б) участь працівників у колективному ухваленні рішень, що дає змогу утримувати конфлікт у допустимих межах; в) переплетення рольових позицій, що виключає структурне джерело конфлікту [4].

Важливо, щоб обидві сторони конфлікту брали на себе і права, й обов'язки, а головне – завжди вмели знайти причини конфлікту, а не боротися з його наслідками [5].

У цьому контексті варто відзначити, що технології ефективною поведінки й спілкування пов'язані передусім з усуненням конфліктогенів зі сфери спілкування. Конфліктогени – це слова, дії або бездіяльність, які можуть призвести до конфлікту. Цей термін був уведений психологом А. Егідесом [6].

Те, що конфліктоген не завжди призводить до конфлікту, зменшує нашу пильність стосовно цього. Підступність конфліктогенів полягає в тому, що члени групи чутливіші до слів інших, ніж до того, що вони говорять самі. Ескалація конфліктогенів полягає в тому, що на конфліктоген на нашу адресу ми намагаємося відповісти сильнішим конфліктогеном, часто максимально сильним серед усіх можливих. У результаті сила конфліктогенів нестримно зростає. Будучи дестабілізаційним конфліктогеном, потерпілий хоче компенсувати свій психологічний програв, тому відчуває бажання відповісти образою на образу [6].

Необхідно підкреслити, що С. Ємельянов відзначає дві важливі обставини, які допомагають вивести конфліктогени зі сфери спілкування, а саме:

- а) не використовувати конфліктогени у спілкуванні;
- б) не відповідати конфліктогеном на конфліктоген [7].

Варто констатувати, що врегулювання конфлікту – це впорядкована сукупність дій учасників конфлікту, а також третіх осіб (посередників) із подолання конфлікту з використанням різних засобів і методик, взаємопов'язаних у просторі й часі, з урахуванням умов і динаміки конфліктної ситуації.

Урегулювання конфлікту розпочинається з визнання його реальності. Легітимізація конфлікту стає фактором його виведення з прихованої латентної форми у виявлену взаємодію, у якій можуть і мають бути всі структурні елементи протистояння.

Отже, основні технології на цьому етапі – це структуризація груп і інституціалізація конфлікту. На цій стадії врегулювання полягає в тому, щоб виробити загальні норми конфліктної взаємодії, визначити інститути чи конкретних носіїв цих норм. Крім того, використовуються технології пом'якшення конфлікту через форми демократизації, співпраці, зниження напруженості, унормування стосунків.

С. Пікард визначає альтернативні підходи для вирішення конфліктів, а саме переговори, що є найважливішою формою самостійного розв'язання сторонами конфлікту. У процесі переговорів сторони мають можливість

не лише досягти домовленостей, а й розглянути приховані аспекти взаємодії, з'ясувати причини нестабільності, усунути можливі фактори непорозуміння в майбутньому [7]. Дотримуючись правил ведення переговорів, сторони разом вирішують, що змінити у власній поведінці, ставленні один до одного з метою вдосконалення взаємин. Подібна форма виходу з конфлікту може реалізовуватися безпосередньо між сторонами або через посередників.

Переговори становлять широкий аспект спілкування, що охоплює різнобічні сфери діяльності індивідів. Як метод розв'язання конфліктів переговори є набором тактичних прийомів, спрямованих на пошуки взаємоприйнятних для учасників конфлікту рішень. Для створення умов для переговорів необхідне окреслення взаємозалежності сторін, які беруть участь у конфлікті, відсутність важливих відмінностей за силою суб'єктів конфлікту, відповідальність стадій розвитку конфлікту можливостям переговорів, участь сторін, які реально можуть приймати рішення в ситуації, що склалася.

Ураховані різносторонні типології переговорів. Одним із критеріїв для класифікації може бути кількість учасників. У цьому випадку виділяють таке:

- двосторонні переговори;
- багатосторонні переговори, коли в обговорюванні бере участь більше ніж дві сторони.

На основі факту урахування третьої нейтральної сторони виділяють таке:

- **прямі переговори** – пропонують безпосередньо взаємодію учасників конфлікту;
- **непрямі переговори** – пропонують втручання третьої сторони.

Залежно від цілей учасників переговорів, виділяються такі їх типи:

- переговори про продовження чинних угод;
- переговори про перерозподіл обов'язків, відповідальності тощо;
- переговори про створення нових умов чи укладення нових угод;
- переговори про досягнення побічних ефектів – орієнтовані на рішення другорядних питань (відволікання уваги, з'ясування позицій, демонстрація миролюбності тощо).

Ретельна підготовка до переговорів – це запорука їх успішного проведення. Підготовчий період може початися задовго до початку переговорів і включає два основних аспекти: організаційний і змістовий.

Організаційний аспект. Залежно від теми переговорів, у разі їх підготовки сторони повинні обговорити низку питань процедурного характеру, зокрема вибір місця й часу зустрічі. Тут можуть бути реалізовані різні варіанти. При виборі місця проведення переговорів важливо пам'ятати про те, що люди зручніше відчують себе на своїй «території», наприклад у своєму офісі, тому приймаюча сторона має точну перевагу. У цьому випадку актуальним може стати рішення проведення переговорів по черзі, на території учасників конфлікту. Можливий і вибір нейтральної території. Стосовно тимчасового параметра переговорів, то їх початок залежить передусім від реальних можливостей підготовки. З іншого боку, тривалість переговорів може бути різноманітна: від одного – двох днів до кількох місяців.

Змістовий аспект. У разі підготовчого періоду сторони, що конфліктують, обов'язково вирішують низку завдань, які і становлять особисту підготовку до назначених переговорів, а саме:

- аналіз проблеми та інтересів сторін;
- оцінювання можливих альтернатив переговорних угод;
- виявлення переговорної позиції;
- розроблення різних варіантів рішення проблеми й формування подібних речень;
- підготовка необхідних документів і матеріалів.

Найважливішою складовою змістової сторони підготовчої роботи є аналіз проблеми та інтересів сторін, що конфліктують. Майбутні переговори можуть закінчитися успіхом лише в тому випадку, коли сторони досконало проаналізують виниклу ситуацію і зберуть необхідну інформацію. Ігнорування такого роду дій може значно послабити позиції тієї чи іншої сторони чи зовсім призвести до зриву переговорів.

Регулювання конфліктів – це окрема форма вирішення конфліктів, яка полягає в тому, що в усуненні суперечностей між опонентами бере участь третя сторона. Залучення третьої сторони можливе навіть і без згоди учасників конфлікту. Під регулюванням конфлікту можна вважати такі дії, які мають на меті послабити сам процес боротьби або перевести гостроту відносин в іншу площину або на інший рівень відносин. Отже, проблема регулювання конфлікту – це проблема обмеження його негативної дії на суспільні відносини й переведення його в суспільно допустимі форми розвитку. Конфлікт, який регулюється, є контрольованим, а тому прогнозованим.

Процес регулювання може включати кілька етапів:

1) початок дій – це виявлення та визнання конфлікту як реальності як для самих учасників, так і для оточуючих або громадськості; дуже часто це зробити досить важко, бо його хочуть приховати як небажаний, до того ж приховати хочуть обидві сторони;

2) об'єктивна аналітика конфлікту;

3) інституціоналізація конфлікту, коли відбувається визначення правил і норм його перебігу, що дасть змогу ввести конфлікт у форми й межі, прийнятні для суспільства, а також створити можливість передбачати перебіг процесу конфлікту;

4) легітимізація конфлікту передбачає визнання суб'єктами яких-небудь суспільних норм і зобов'язань їх дотримуватися;

5) переведення процесу протистояння, багато в чому стихійного, в організований, менш агресивний і руйнівний за своїми діями й можливими наслідками.

Серед численних методів регулювання конфліктів можна виділити заходи щодо його поступового ослаблення шляхом переведення в інші сфери відносин. Широкої практики набув метод ослаблення конфлікту через переорієнтацію сторін, що конфліктують, на зовнішню загрозу. Такою загрозою може стати й проблема, яка раптово виникла.

Усунення конфлікту варто розглядати як самостійний метод припинення конфлікту. Його не потрібно плутати з вирішенням конфлікту. Процес припинення конфлікту відбувається шляхом дії зовнішньої сили, яка ліквідує або усуває головні структурні елементи конфлікту. Подібний метод силового розведення конфліктуючих сторін застосовується швидко та рішуче. Подібні дії мають сенс, а часто й виправдані, коли їхнім результатом буде порятунк життя людей, усунення агресії, збереження від знищення великої матеріальної цінності. Дефіцит часу теж можна відіграти істотну роль.

Усунути конфлікт можливо за допомогою таких заходів: а) примусове усунення (відчуження) одного із суб'єктів конфлікту від активної протидії (мова не обов'язково повинна вестися про насильницькі дії); б) виключення можливості для взаємних протидій на тривалий період часу; в) усунення або ліквідація самого об'єкта конфлікту або якого-небудь дефіциту.

Одним із варіантів припинення конфлікту можна розглядати й такий керівний метод, як раціоналізація відносин, результатом чого можуть стати обставини для ухвалення не зовсім вигідних пропозицій обома сторонами в той час, що дав змогу припинити протистояння.

Якщо керівник упевнений у керуваності процесів, що відбуваються в його організації, він може застосувати метод стимулювання конфлікту.

Стимулювання конфлікту – це вид діяльності, спрямований на провокацію і стимулювання конфлікту. Подібне стимулювання виправдано тільки за умови, що конфлікт має конструктивний характер і повністю контрольований. Способи стимулювання можуть бути найрізноманітнішими, але найголовніше, вони повинні бути конструктивними, інакше наслідки можуть виявитися не такими, на які очікували.

Серед різноманіття способів і тактик розв'язання конфліктів можна виділити тактику ухилення від конфлікту, або метод уникнення. Підставою для виділення подібної тактики можна вважати ступінь готовності (не готовності або не здатності) однієї або навіть обох сторін почати активну протидію одна проти одної.

Метод уникнення (ухилення) можуть використовувати різні учасники конфліктного протистояння, як безпосередні учасники, так і ті, хто за своїм статусом може або повинен виступати в ролі посередника для його регулювання. Сутність такого методу полягає в ігноруванні самої суті конфліктної ситуації, у відмові від визначення її існування, в самоусуненні як у фізичному, так і у психологічному значенні. Це може виражатися в тому, що людина в конфліктній ситуації не застосовує яких-небудь дій ні після її вирішення, ні під час зміни ситуації.

На сьогодні існує чимало шляхів вирішення проблемних ситуацій, ми розглянемо основні. Методи управління конфліктами, як правило, пов'язані з поняттям впливу (регулювання), підхід, що передбачає співробітництво й компроміс, – з поняттям дозволу.

Інколи результатом протистояння сторін виявляється ситуація, у якій кожна з них залишається при особистих інтересах, змушуючи протилежну діяти проти своїх. Підсумком такого протистояння може бути тільки програш однієї зі сторін, іноді обох. Примус, з яким пов'язаний метод регулювання, призводить до того, що сторони, які беруть участь у зіткненні, не можуть продовжувати стосунки.

Такі силові методи вирішення конфліктів мають недоліки в будь-якій ситуації, чи то схема «виграш-програш», чи то – «програш-програш». Під час вибору певної схеми опоненти вибирають і те, коли буде спрямована енергія.

За схеми «виграш-програш» енергія спрямовується не на вирішення конфлікту як такого, а один проти одного; за вибору схеми «програш-програш» проблему або уникають, або намагаються вирішити її шляхом компромісу.

Методи вирішення конфліктів, побудовані на співпраці, дають змогу припинити протистояння шляхом прямої взаємодії сторін або за допомогою участі третьої сторони. Учасники аналізують причини і зміст розбіжностей, прагнучи до максимального зближення позицій і досягнення угоди з урахуванням усіх інтересів. Такий метод краший, тому що в підсумку жодна зі сторін не отримує ніяких переваг і їхні стосунки можуть продовжувати розвиватися на міцній основі.

В основі цього методу лежать переговори. По суті, підготовка до цих самих переговорів уже є частковим вирішенням конфлікту, вона включає в себе таке:

- підготовку плану;
- здійснення задуманої програми;
- виконання обома сторонами прийнятих угод.

Варто констатувати, що для усунення наслідків конфліктів знадобиться певна кількість способів, сил і енергії. У зв'язку з цим у практичній діяльності з управління організаціями оптимально є робота з профілактики конфліктів як сукупність напрямів управління організацією, що зменшують вірогідність виникнення конфліктів. У зв'язку з існуванням об'єктивних і суб'єктивних причин виникнення конфліктів формуються два підходи до профілактики їх усунення з огляду на об'єктивні причини й напрями управління поведінкою колег відповідно до прийнятих норм поведінки.

Насамперед для управління профілактикою конфліктів пропонується дотримуватися 6 основних правил ділової етики:

1. *Не спізнюватися.* Запізнення партнера може бути оцінене як неповага до його колеги. Якщо запізнення неминуче, важливо попередити про це партнера заздалегідь.

2. *Не говорити зайвого.* Сенс цієї вимоги в тому, щоб зберігати секрети групи так само, як і особисті таємниці.

3. *Доброчинність і привітність.* Дотримання цього правила особливо важливе, коли керівник або партнер висловлюються агресивно. У такій ситуації необхідно поводитися з ними ввічливо, доброзичливо. Ввічливість, привітність потрібні для спілкування на всіх рівнях: з керівниками, підлеглими, колегами, як би зухвало іноді вони не поводитися.

4. *Співчуття людям і приділення їм уваги.* Важливо думати не лише про себе, а й про інших. Потрібно поважати думку інших, навіть якщо вона не збігається з власною.

5. *Зовнішній вигляд.* Варто уміти вписуватися в середовище працівників свого рівня.

6. *Треба говорити й писати правильною мовою.* Це означає, що все вимовлене й написане має бути викладене грамотною літературною мовою, а найважливіше в діловому спілкуванні – уміти уважно вислуховувати, не перериваючи жодного працівника, від керівника до підлеглого.

Ключовим моментом у такому контексті є ці основні правила ділової етики, які слугують найважливішою передумовою формування атмосфери співпраці, що створює надійний заслін від деструктивних конфліктів [8].

Отже, конфлікти мають як позитивні, так і негативні соціальні наслідки. Зокрема, як позитив можна зазначити такі наслідки конфліктів. Конфлікти сприяють розвитку й зміні організації, оскільки демонструють її недоліки, виявляють суперечності. Через конфлікт члени організації можуть проаналізувати можливі проблеми. Конфлікти сприяють становленню групової солідарності, що дає змогу викоренити причини внутрішнього відокремлення й відновити єдність. У процесі конфлікту проблема може бути розв'язана шляхом, який прийнятий для всіх сторін. Одним із методів пом'якшення конфліктів є переговори, що допомагають дійти консенсусу між сторонами. У результаті співробітники відчуватимуть свою причетність до розв'язання проблеми, налагоджується зв'язок між членами групи й формується злагодженість із керівником. Важливий також процес профілактики конфлікту.

Отже, наявність актуальної, ефективної системи управління процесами конфліктів надасть можливість не лише уникнути їхнього негативного впливу, а й спрямувати їх на благо організації та її розвитку.

Література

1. Кошелев А. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления / А.Н. Кошелев, Н.Н. Иванникова. – М. : Альфа-Пресс, 2007. – 384 с.
2. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2004. – 342 с.
3. Мастенбрук В. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / В. Мастенбрук. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 265 с.
4. Громова О. Конфликтология : [курс лекций] / О.Н. Громова. – М. : ЭКМОС, 2000. – 320 с.
5. Конфликтология. Вопросы-ответы : [учебное пособие] / под ред. В.П. Ратникова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004 – 240 с.
6. Гительмахер Р. Конфликт: социально-психологический аспект / Р.Б. Гительмахер. – Иваново : ИГУ. – 199 с.
7. Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – К. : Либідь, 2000. – 258 с.
8. Эгидес А.П. Психология конфликта / А.П. Эгидес. – М. : Московская финансово-промышленная академия, 2011. – 320 с.

Анотація

Головченко В. О. Переговори як метод урегулювання конфліктів в організації. – Стаття.

У статті розглядаються соціологічні та психологічні аспекти вирішення конфліктів і запобігання конфліктній ситуації. Розкрито технології управління конфліктами в організаціях. Запропоновано концепцію врегулювання конфліктів. Описано різні типології та аспекти переговорів, які пропонуються для вирішення конфліктних ситуацій. Розкрито метод переговорів як спосіб пом'якшення конфліктів. Проаналізовано правила ділової етики для сприяння уникнення конфліктів.

Ключові слова: організація, управління конфліктом, переговори, ділова етика, консенсус, профілактика конфліктів, компроміс, конфліктоген, типологія, аспект.

Аннотация

Головченко В. А. Переговори как метод урегулирования конфликтов в организации. – Статья.

В статье рассматриваются социологические и психологические аспекты решения и предупреждения конфликтной ситуации. Раскрыты технологии управления конфликтами в организациях. Предложена концепция урегулирования конфликтов. Описаны различные типо-

логии и аспекты переговоров, которые предлагаются для разрешения конфликтных ситуаций. Раскрыт метод переговоров как способ смягчения конфликтов. Перечислены правила деловой этики для профилактики конфликтов.

Ключевые слова: организация, управление конфликтами, переговоры, деловая этика, консенсус, профилактика конфликтов, компромисс, конфликтотен, типология, аспект.

Summary

Holovchenko V. A. Negotiations as a method of settlement of conflicts in organization. – Article.

The sociological and psychological aspects of decision and warning of conflict situation are examined in the article. In this article the technologies of conflicts' management in organizations are revealed. The conception of conflicts' regulation is suggested. The method of negotiations as the method of conflicts' softening is revealed. Described different to the typology and aspects of negotiations that is offered for permission of conflict situations. The rules of business ethics for conflicts' prophylactic are enumerated.

Key word: organization, conflicts management, negotiations, business ethics, consensus, conflicts' prophylactic, compromise, conflictogen, aspect, typology.