

ТЕМА. ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КОМУНІКАЦІЇ

1. Сутність конфлікту. Психологічні особливості. Позитивні та негативні аспекти
2. Структура конфлікту та характеристика основних складових
3. Класифікація конфліктів. Види та їх характеристика

1. Сутність та психологія конфлікту

Визначення конфлікту

Конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) – це зіткнення протилежних інтересів, цілей, поглядів або цінностей між двома або більше сторонами, що супроводжується емоційною напруженістю та порушенням нормального процесу комунікації.

У комунікаційному менеджменті конфлікт розглядається як закономірне явище соціальної взаємодії, що виникає в ситуаціях несумісності потреб, ресурсів або способів їх задоволення.

ПРИКЛАД

Два менеджери відділу маркетингу мають різне бачення стратегії просування нового продукту: один наполягає на digital-рекламі, інший — на традиційних каналах. Кожен відстоює свою позицію, вважаючи її єдино правильною. Виникає комунікаційний конфлікт інтересів.

Психологічні особливості конфлікту

Конфлікт завжди супроводжується комплексом психологічних явищ, що суттєво впливають на перебіг комунікації:



Когнітивне спотворення

В умовах конфлікту люди схильні сприймати опонента упереджено, приписуючи йому негативні мотиви



Тунельне мислення

Звуження уваги на «перемозі», а не на вирішенні проблеми, що блокує творче мислення



Ескалація напруги

Кожна сторона посилює тиск у відповідь на дії іншої, що призводить до загострення



Поляризація позицій

Поступово компромісні рішення відкидаються, позиції стають непримиренними



Емоційне зараження

Тривога і ворожість передаються оточенню, втягуючи нових учасників у конфлікт



Захисні реакції

Психологічний захист: заперечення, проекція, раціоналізація власної поведінки

Позитивні та негативні аспекти конфлікту

+ Позитивні функції

- Виявлення прихованих проблем
- Стимулювання змін та інновацій
- Поглиблення розуміння між сторонами
- Розвиток навичок переговорів
- Зростання групової згуртованості
- Прийняття більш зважених рішень

– Негативні функції

- Емоційний стрес та вигорання
- Погіршення робочого клімату
- Зниження продуктивності праці
- Руйнування комунікаційних каналів
- Відтік кадрів з організації
- Репутаційні втрати для бренду

ПРИКЛАД ПОЗИТИВНОГО КОНФЛІКТУ

У команді розробників виникла суперечка щодо архітектури нового застосунку. Завдяки конфлікту були виявлені технічні ризики, які ніхто не помічав раніше. Після конструктивної дискусії прийнято рішення, що значно покращило якість продукту.

ПРИКЛАД ДЕСТРУКТИВНОГО КОНФЛІКТУ

Конфлікт між двома ключовими співробітниками PR-відділу призвів до того, що вони перестали ділитися інформацією, компанія пропустила важливий дедлайн, а один із них звільнився, забравши частину клієнтської бази.

2. Структура конфлікту

Будь-який конфлікт має чітку структуру, розуміння якої є ключем до його вирішення. Виділяють шість основних структурних елементів:

Конфлікт = Сторони × Предмет × Образ × Мотиви × Позичії × Дії

Структурна модель конфлікту в комунікаційному менеджменті

Основні структурні елементи

1. Сторони конфлікту

Учасники конфліктної взаємодії — окремі особи, групи або організації, що мають власні інтереси та активно протистоять одне одному. *Приклад: HR-менеджер vs. лінійний керівник щодо умов праці.*

2. Предмет конфлікту

Конкретна проблема, протиріччя або ресурс, через який виникає зіткнення. *Приклад: розподіл бюджету між відділами, черговість відпусток, авторство ідеї.*

3. Образ конфліктної ситуації

Суб'єктивне сприйняття конфлікту кожною стороною — те, як вони «бачать» ситуацію. Образи різних сторін часто не збігаються між собою.

4. Мотиви

Внутрішні рушійні сили сторін: потреби, інтереси, цінності, страхи. Справжні мотиви часто приховані за декларованими позиціями.

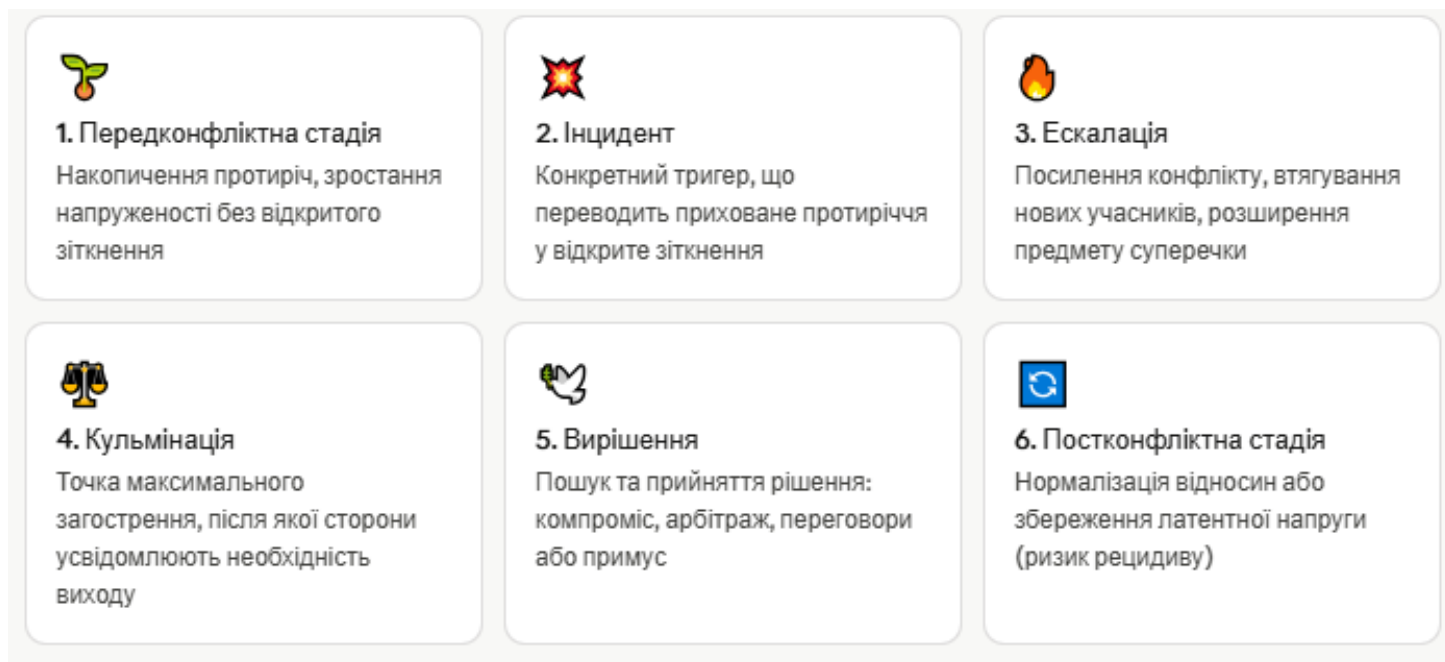
5. Позичії

Зовнішньо заявлені вимоги та претензії сторін. Важливо розрізнати позицію («я хочу підвищення») від інтересу («я хочу відчувати, що мою роботу цінують»).

6. Конфліктні дії

Конкретні вчинки і комунікаційні акти сторін: суперечки, ігнорування, маніпуляції, апеляція до третіх осіб тощо.

Динаміка розвитку конфлікту



Розуміння динаміки конфлікту – це ваш головний інструмент для того, щоб не просто «гасити пожежі», а професійно керувати процесами в команді.

3. Класифікація та види конфліктів

Існує кілька підходів до класифікації конфліктів. Розглянемо найбільш важливі для практики комунікаційного менеджменту.

1. За суб'єктами конфлікту

Внутрішньоособистісний Зіткнення протилежних мотивів, цінностей або ролей у свідомості однієї людини. *Приклад: менеджер хоче відмовити клієнту в його неетичному запиті, але боїться втратити контракт.*

Міжособистісний Найпоширеніший тип. Зіткнення між двома або кількома людьми. *Приклад: суперечка між керівником і підлеглим щодо якості виконаної роботи.*

Між особою і групою Порушення групових норм окремим членом або тиск групи на особистість. *Приклад: новий співробітник намагається змінити усталені корпоративні практики, наштотуючись на опір команди.*

Міжгруповий Зіткнення між підрозділами, командами або організаціями. *Приклад: конфлікт між відділом продажів та виробничим підрозділом щодо реалістичності дедлайнів.*

2. За характером перебігу

Явний (відкритий) конфлікт

- Обидві сторони усвідомлюють протиріччя
- Відкрите протистояння
- Легше піддається управлінню
- *Приклад: публічна суперечка на зборах колективу*

Прихований (латентний) конфлікт

- Протиріччя не виражені відкрито
- Пасивний опір, саботаж
- Важко виявити та вирішити
- *Приклад: «мовчазний бойкот» — формальне виконання без ентузіазму*

3. За змістом (предметом) конфлікту

Ресурсний

Боротьба за обмежені ресурси: бюджет, час, персонал, обладнання

Приклад: відділи борються за більшу частину квартального бюджету

Процедурний

Незгода щодо способів, методів або правил виконання роботи

Приклад: суперечка про формат звітності або порядок узгодження рішень

Ціннісний

Зіткнення фундаментальних цінностей, переконань або корпоративних культур

Приклад: конфлікт між прихильниками «прозорості» та «конфіденційності» в компанії

Статусний

Боротьба за вплив, владу, визнання або посаду

Приклад: два менеджери претендують на керівну посаду

Інформаційний

Конфлікт через неточну, неповну або маніпулятивну інформацію

Приклад: чутки в організації спотворили рішення керівництва

Рольовий

Суперечливі очікування щодо виконання ролі або функцій

Приклад: PR-менеджер не розуміє, чи він підпорядкований директору з маркетингу чи CEO

4. За результатами (наслідками)

Конструктивний конфлікт

- Веде до покращення ситуації
- Зміцнює відносини після вирішення
- Генерує нові ідеї та рішення
- «Продуктивна суперечка» у мозковому штурмі

Деструктивний конфлікт

- Руйнує відносини та клімат
- Завдає шкоди організації
- Не вирішує первинну проблему
- Публічна взаємна дискредитація керівників

КОМПЛЕКСНИЙ ПРИКЛАД — КЛАСИФІКАЦІЯ РЕАЛЬНОГО КОНФЛІКТУ

Ситуація: В медіа-агентстві редактор і SMM-менеджер відкрито сваряться через тональність публікацій бренду. Редактор хоче офіційний, стриманий стиль — SMM-менеджер наполягає на розмовному, емоційному. Конфлікт уже відображається на якості контенту.

За суб'єктами: міжособистісний · **За характером:** явний · **За змістом:** ціннісний + процедурний ·

За результатом: потенційно конструктивний (якщо вирішити переговорами) або деструктивний (якщо ескалує)