

*О. М. КРИВОРУЧКО, викл.
М. К. РАЗІНKOBA, канд. філос. наук, проф.
(Херсонська філія МАУП)*

ПОПЕРЕДЖЕННЯ МІЖСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ НОВОВВЕДЕНЬ

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 6, с. 29–31

Представники ранніх шкіл управління, в тому числі прибічники школи людських стосунків, вважали, що конфлікт — це свідчення неефективної діяльності організації та поганого керівництва. У наш час теоретики і практики управління все частіше схилиються до думки, що деякі конфлікти навіть у найефективнішій організації, де панують найкращі взаємовідносини, не лише можливі, а й бажані. Треба лише вміти управляти конфліктом.

Нині у суспільстві за дуже короткий час відбувається величезна кількість змін і водночас із великою кількістю економічних, організаційних і соціальних нововведень на підприємстві збільшується можливість виникнення міжособистісних конфліктів. Наприклад, перехід на інші форми виробництва потребує атестації кадрів (зокрема, керівних), а в деяких випадках їх чисельного скорочення. Розширення демократичних форм управління виробництвом, перехід до виборності керівників передбачає можливість порівняння фахових, ділових і моральних якостей співробітників, рекомендованих для управлінської роботи.

Загалом в умовах боротьби нового зі старим конфлікти є неминучими і об'єктивно корисними. Однак психологічно вони вимагають величезних емоційних затрат, призводять до посилення негативного напруження. Завдання керівника полягає в тому, аби, не усуваючись від відкритого обговорення протилежних точок зору, сприяти переорієнтації міжособистісних конфліктів на ділову дискусію. Проблему міжособистісних конфліктів у трудовому колективі тривалий час досліджують соціальні психологи, однак нині у зв'язку з ново-

введеннями її актуальність зростає. У процесі перебудови старі зв'язки та відносини між людьми, що існували впродовж тривалого часу, неминуче змінюються, оскільки зміни зачіпають інтереси людей. Зазначимо, що подолання міжособистісних конфліктів є суттєвим внеском у збільшення продуктивності праці, слугує реальним соціально-психологічним резервом її ефективності.

Є підстави вважати, що в низці випадків суб'єктивні (психологічні) умови для виникнення міжособистісних конфліктів існують ще до того, як реальні нововведення зачіпають інтереси працівників з того або іншого питання. Їх джерело — стосунки, настанови, взаємні оцінки людей, які складаються у процесі спільної діяльності. Ці оцінки за звичайних умов можуть упродовж тривалого часу залишатися невідомими членам трудового колективу. Міжособистісні конфлікти зазвичай пов'язують з феноменами соціально-психологічного клімату та соціально-психологічної атмосфери. Однак цей зв'язок не є однозначним. У наш час в низці публікацій висловлюється думка, що наявність конфліктних ситуацій у колективі в умовах переходу на нові форми організації праці та управління є показником його оновлення, тобто їх можна розглядати як позитивну характеристику. Навпаки, відсутність конфліктних ситуацій може служити ознакою погоджувальності та формалізму, спробою провести нововведення, не торкаючись принципових питань.

С. Ю. Головін дає таке визначення поняття “нововведення” (або “інновації”) в соціально-

психологічному аспекті: створення та впровадження різноманітних новин, що спричиняють значні зміни в соціальній практиці. Розрізняють соціально-економічні, організаційно-управлінські та техніко-технологічні інновації. Інноваційна діяльність не є формалізованим процесом, а тому потребує врахування людського фактора, зокрема переборення соціально-психологічних бар'єрів, що виникають на всіх етапах її розвитку. У цій діяльності беруть участь різні соціальні групи, кожна з яких має власні інтереси, завдання та цілі. Члени кожної з цих груп можуть мати певні очікування, що пов'язані з можливими наслідками інновацій.

Подоланню соціально-психологічних бар'єрів інноваційної діяльності сприяють такі фактори:

1) урахування настанов, ціннісних орієнтацій, етнічних норм поведінки її учасників;

2) застосування соціально-психологічних методів активного навчання працівників для розвитку інноваційних здібностей, формування готовності до прийняття та участі в інновації.

У результаті невизначеності, яку певні зміни несуть із собою, у людей виникає відчуття, що зміни призведуть до особистих втрат, а також формується переконання в тому, що ці зміни не обов'язкові. Джон Коттер, вивчаючи причини опору змінам, запропонував низку перевірених методів, які допомагають ослабити або взагалі усунути напруження в колективі. До цих методів належать такі:

- подання своєчасної та чіткої інформації, пов'язаної з майбутніми змінами;
- обговорення цієї інформації з акцентуванням на необхідності та корисності нововведень;
- залучення працівників до прийняття рішень;
- маневрування з організацією кооптації до прийняття рішення осіб, які виявляють жорстокий опір.

Зазвичай основна мета нововведення — це зміна старих методів життєдіяльності колективу, організації на ефективніші, тобто передбачаються кращі перспективи. Але, на жаль, рішення щодо нововведення не завжди зорієнтовані на кожного працівника і приймаються без урахування думок і бажань усього колективу. Для успішного здійснення нововведення треба знати психологію людей і передбачати їхню реакцію на будь-які події, що досить часто відбуваються у трудовому колективі. Також треба враховувати, як саме сприйматимуть нововведення члени колективу, чи зустрінуть вони його з розумінням або чинитимуть опір новині.

Відомо, що основним резервом економіки є невикористаний трудовий потенціал персоналу. Якнайефективніше використати його, активізувати людський фактор — одне з основних завдань керівника будь-якого рангу. Слід також враховувати і той факт, що людина тільки тоді працює сумлінно, коли вона сама обирає собі працю до душі, яка відповідає її потребам і здібностям. Або, інакше кажучи, коли вона ясно і чітко усвідомлює, що в кінці процесу праці, яким би напруженим він не був, обов'язково отримає задоволення, на яке очікувала ще з початку роботи. Очікування бажаного задоволення, віра в його обов'язкове отримання допомагають долати труднощі в роботі, набагато полегшують її. Отже, людина працює найефективніше тоді, коли керівник глибоко розуміє та вмilo враховує її психологічні особливості.

Від того, що думає та відчуває людина щодо нововведення, в якому напрямку зміни впливають на її психологію, чи має вона розвинене економічне мислення — від усього цього безпосередньо залежить ефективність здійснення нововведень в управлінні підприємством загалом і колективом зокрема.

Для того щоб надати процесам оновлення додаткового імпульсу, треба добре знати стан психологічного перебудування кадрів. Важливо зазначити, що ставлення до нововведення є одним із провідних критеріїв зрілості особистості. У психологічному плані найбільший інтерес викликає процесуальна сторона нововведень, тобто їх безпосереднє впровадження на підприємстві, в управлінні, у практику відносин. Загалом процес нововведення поділяється на чотири етапи:

- розробка нововведення і втілення його в об'єкти і засоби праці;
- розробка прийомів і засобів праці в умовах нововведення;
- освоєння цих прийомів і засобів праці, тобто формування системи знань, умінь і навичок;
- формування функціональних відносин між людьми, що включають професійно-рольові соціально-психологічні аспекти.

Отже, у процесі нововведення щонайменше три етапи потребують спеціального психологічного забезпечення, тобто можуть бути здійснені тільки на основі психологічної інформації, а також процедур, що враховують специфіку функціонування людської психіки. Звичайно, для кожного з цих етапів характерні свої особливості і специфічні психологічні механізми реалізації нововведення на певному етапі.

Виділяючи особливу значущість для психологічного аналізу процесуального боку нововведення, зазначимо, що є певна психологічна своєрідність типів нововведень. Відомо, що нововведення поділяються на технічні, технологічні й організаційні типи. Кожен тип нововведення, пов'язаний із певним боком виробництва, припускає опір на різноманітні боки психіки з використанням різних психологічних механізмів.

З усього викладеного доходимо висновку, що конфлікти на підприємстві, у тому числі між-

особистісні, в умовах нововведень можна не лише попереджати, а й прогнозувати. С. Головін дає таке визначення вірогідного прогнозування: передбачення майбутнього, засноване на вірогідній структурі минулого досвіду та інформації про ситуацію, що склалася на цей момент. Минулий досвід та інформація про сучасну ситуацію дають можливість створювати гіпотези про майбутнє, кожна з яких має певну ймовірність. Згідно з вірогідним прогнозуванням здійснюється попередня підготовка індивіда до відповідних дій.