

Чередніченко Н.Ю.

доктор педагогічних наук, професор

Федькін Ю.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

КОНФЛІКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ: МЕТОДИ КОСТРУКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОМАНДІ

У кожній команді, незалежно від її розміру чи сфери діяльності, рано чи пізно виникають конфлікти. Їх часто сприймають як загрозу, проте сучасні підходи до менеджменту розглядають конфлікт не як проблему, а як інструмент розвитку. Правильно керований конфлікт допомагає виявити слабкі місця у процесах, посилює комунікацію, стимулює інновації та сприяє формуванню довіри. В епоху високих темпів змін, діджиталізації та гібридної роботи ефективне управління конфліктами стає однією з ключових компетенцій керівника. Уміння розпізнати джерело суперечності, вибрати правильну стратегію реагування і перетворити напругу на зону росту — це ознака зрілості сучасного менеджменту. Сучасні психологічні концепції розглядають конфлікт не як відхилення від норми, а як рушійну силу розвитку команди. Саме у зіткненні різних позицій народжується інноваційність, формується глибше розуміння цілей та уточнюються пріоритети. Важливо лише, щоб суперечності не переходили у відкриту ворожість, а залишалися в межах професійної дискусії. Успішні керівники не уникають конфліктів, а вміють розпізнавати їх на ранніх стадіях, направляючи енергію зіткнення у конструктивне русло. Це дозволяє не лише запобігти руйнівним наслідкам, а й використати конфлікт як інструмент покращення командної взаємодії.

Конфлікт — це зіткнення інтересів, цінностей або позицій між двома чи більше сторонами. У команді він може виникнути через різні цілі, розбіжності у баченні завдань, емоційні непорозуміння або відмінності у стилі роботи. Проте сам факт конфлікту ще не є проблемою — небезпечним він стає лише тоді, коли ним не керують.

Класичний менеджмент тривалий час вважав конфлікт загрозою стабільності. Але з розвитком теорій організаційної поведінки стало очевидно: помірний рівень конфліктності може навіть підвищувати ефективність. Коли члени команди відкрито обговорюють різні думки, це допомагає ухвалювати більш обґрунтовані рішення, уникати групового мислення й зміцнювати довіру через чесність комунікації. Конфлікти бувають міжособистісними, міжгруповими, внутрішньоособистісними або організаційними. Їхня сутність різна, але в основі завжди лежить комунікаційна напруга. Найчастіше вона виникає тоді, коли порушується баланс між особистими цілями працівника та цілями організації.

У сучасному підході до управління конфліктами виділяють два їх типи — деструктивний і конструктивний. Деструктивний призводить до погіршення атмосфери, втрати мотивації та зниження ефективності. Конструктивний, навпаки, може посилити команду, якщо його вчасно спрямувати у творче русло. Модель Томаса-Кілмана, яка описує поведінку людей у конфліктних ситуаціях, пропонує п'ять основних стратегій: уникнення, пристосування, конкуренція, компроміс і співпраця. Найпродуктивнішою вважається саме співпраця, оскільки вона орієнтована на спільний інтерес і повне задоволення потреб усіх сторін. Ця стратегія вимагає відкритого діалогу, високої довіри й готовності почути іншу сторону.

Конфлікт може бути також показником того, що в команді назріла потреба у змінах. Часто він сигналізує про накопичене напруження, неузгоджені ролі або дефіцит комунікації. Коли керівник сприймає конфлікт як зворотний зв'язок, а не як загрозу, він отримує можливість побачити слабкі місця системи й оновити її. [1]

Керування конфліктами вимагає поєднання психологічних, комунікативних та організаційних навичок. Передусім необхідно вміти розпізнавати ранні сигнали напруження: зміни в поведінці, уникнення спілкування, зниження ініціативності або приховане незадоволення. Вчасна реакція запобігає ескалації конфлікту й допомагає перевести ситуацію у конструктивне русло. Одним із ключових інструментів є розвиток емоційного інтелекту. Керівники з високим рівнем емоційної грамотності здатні не лише розуміти власні емоції, а й помічати стан інших. Це допомагає уникати непорозумінь і сприяє спокійній атмосфері, де конфлікт не переростає у відкриту ворожість.

Ще одним ефективним підходом є медіація — нейтральне посередництво між сторонами. Медіатор допомагає учасникам почути одне одного без звинувачень, формулювати потреби замість претензій і шукати рішення, вигідні всім. Такий формат підходить для колективів, де важливо зберегти стосунки після завершення конфлікту. Корисною практикою є регулярні командні зустрічі, на яких обговорюються не лише робочі результати, а й емоційний клімат. Це дозволяє проговорювати невдоволення ще до того, як воно переросте в серйозну суперечку.

У сучасних компаніях поширюються так звані «ретроспективи» — зустрічі, де команда аналізує минулі етапи роботи, виділяє труднощі та шукає шляхи вдосконалення процесів.

Важливу роль відіграє створення психологічно безпечного середовища. Якщо члени команди не бояться висловлювати ідеї або критику, напруга знижується природним шляхом. Люди відчують, що їхня думка цінна, а керівник не карає за помилки. У таких умовах навіть конфлікт сприймається як частина робочого процесу, а не як ознака проблеми. На практиці керівнику варто дотримуватись принципу прозорості: не замовчувати конфлікти, а обговорювати їх відкрито. Важливо при цьому не шукати винних, а зосереджуватись на причинах. Коли увага спрямована не на особистості, а на процес, команда легше переходить від емоцій до конструктивних рішень.

Успішні компанії, такі як Google чи Spotify, свідомо використовують конфлікти як інструмент росту. Вони проводять відкриті обговорення, де кожен може висловитися без страху. Керівники у таких організаціях виконують роль фасилітаторів — допомагають спрямувати енергію суперечки на пошук кращих рішень.[2]

Конфлікт у команді не обов'язково є знаком слабкості чи хаосу. Це природна частина людської взаємодії, і від того, як команда його сприймає, залежить її ефективність. Якщо суперечності замовчуються, вони накопичуються і зрештою руйнують довіру. Якщо ж ними керують свідомо, вони стають джерелом розвитку. Конструктивне управління конфліктами передбачає відкриту комунікацію, емоційну зрілість і спільну відповідальність за атмосферу в команді. Менеджер у цьому процесі виконує роль фасилітатора — допомагає учасникам зрозуміти позиції одне одного і знайти рішення, яке задовольняє всіх. Команда, яка не боїться суперечок, але вміє вести їх гідно, завжди сильніша за ту, де панує мовчазна згода. Вона швидше розвивається, вчиться і досягає результатів. Конфлікт стає дзеркалом, у якому видно слабкі місця процесів, і водночас двигуном, що рухає колектив уперед. У результаті можна стверджувати, що конструктивне управління конфліктами — це не просто спосіб збереження миру в команді, а одна з найважливіших умов її зростання, зрілості й успішності у сучасному світі.

Література:

1. Мала Н. Т. Конфлікт у організації: класифікація та моделювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.15. С. 212-219
URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_15/212_Mal.pdf
2. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка. Івано-Франківськ. 2015.
URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/organizac_povedinka.pdf