

Л і т е р а т у р а :

1. Мескон М. Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: “Дело”, 1992. – С. 260.
2. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М. Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996. – С. 368.
3. Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах. ООН, 1966-76. Преамбула.
4. Орлова Э. А. Социокультурные предпосылки социальной работы // Социокультурные особенности социальной работы. – М., 1997. – С. 27.
5. Социальное управление: Словарь / Под ред. В. И. Добренькова, И. М. Слепенкова. – М.: Изд-во МГУ, 1994. – С. 122.
6. Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. Е. И. Комарова и А. И. Войтенко. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. – С. 42.

Вашкевич В. М.

**УПРАВЛІНСЬКА СВІДОМІСТЬ ЯК ДЖЕРЕЛО ПРИЧИН
НЕЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА**

Проблематика лідерства завжди була і залишається однією з найпопулярніших в науці управління, однак ще яскравішого звучання вона набуває в постнекласичній парадигмі. Викрита неефективність принципів і методів прямого, авторитарного менеджменту в епоху піднесення людської свободи та за умов зростаючого динамізму і мінливості ринкового середовища все більше актуалізують дослідження м'якого резонансного управління, найважливішим інструментом якого виступає лідерський вплив на людський колектив.

У парадигмі лідерства варто виділити класичні праці таких науковців, як К. Бланшард, В. Врум, П. Йеттон, Р. Стогділ, Р. Хауз, П. Херсі, Ф. Фідлер, більші сучасні розвідки С. Дацюка, С. Дроттера, К. Кешмана, С. Філінович, Г. Щокіна. Дотичними є соціально-психологічні дослідження управлінської діяльності Д. Райгородського, М. Логунової, В. Шуванова. Загалом, у галузі управління персоналом і психології управління простіше назвати науковців, які не пишуть про лідерство або в тому чи іншому аспекті його не торкаються.

Однак проблематика лідерства та факторів його забезпечення досліджена здебільшого в психологічному зрізі – в плані опрацювання переліку особистісних якостей, необхідних для успішного лідерства – якостей, які можуть бути дані природою або цілеспрямовано сформовані в процесі соціалізації. Незадоволеною лишається потреба в більш широкому, світоглядному погляді на феномен лідерства і особливо на проблеми, пов'язані з неефективним лідерством. Тому дана стаття

присвячена аналізу управлінської свідомості як джерела можливих причин неефективного лідерства.

До вивчення окремих аспектів управлінської свідомості звертаються В. Бех, Г. Козловська, Н. Нижник, Л. Пашко, О. Щотка та інші автори. Проте в їх роботах управлінська свідомість виступає другорядним предметом і аналізується лише побіжно в контексті вивчення інших явищ. Набагато більше уваги приділено науковцями управлінській культурі, про що свідчать, наприклад, роботи О. Денщика, В. Іванова, В. Карачаровського, Г. Кочеткова, Л. Кроля, Г. Лнівченко, В. Патрушева, О. Пуртової, О. Шкаратан та ін.

У літературі важко знайти чітке конкретне визначення управлінської свідомості, яке б влучно відбивало сутність цього явища. Хоча при практичній відсутності дефініцій науковці часто говорять про “сучасну управлінську свідомість” [див., напр.: 1] (так само, як і про “низьку управлінську культуру” [2]).

Ті ж дефініції управлінської свідомості, що зустрічаються, здебільшого зводяться до абстрактних фраз і не виражають сутнісних рис цього явища. Наприклад, О. Денщик визначає управлінську свідомість як “відображення творчої діяльності людей у суспільному житті”, підкреслюючи при цьому, що основою управлінської свідомості є “її творчий рівень – наукові погляди, знання, оцінки та норми, що вироблені суспільством, а також елементи повсякденної свідомості, що базуються на уявленнях, життєвому досвіді, особистих інтересах” [3, 191]. Важко не погодитись із автором, що творчість повинна лежати в основі управлінської свідомості успішного керівника, але наведена дефініція не відбиває сутності цього феномена. Разом з тим, можна почерпнути конструктивні ідеї у тлумаченні цим автором управлінського мислення як однієї з форм відображення соціальної дійсності, цілеспрямованості і “узагальнене пізнання людьми існуючих зв’язків в управлінських відносинах, творче вироблення нових ідей, прогнозування явищ і процесів”.

Г. Козловська досліджує організаційну свідомість, виділяючи її управлінський аспект, з позицій якого “організаційна свідомість виступає як механізм упорядкування життя людей і суспільства в цілому” [4, 36].

Для визначення сутності управлінської свідомості доцільно звернутись до світоглядного розуміння свідомості як такої – адже вона виступає родовим поняттям по відношенню до свідомості управлінської.

Аналіз поглядів на це питання дозволяє сформулювати перелік сутнісних рис свідомості:

– свідомість є найвища форма відображення дійсності, яка характеризується низкою специфічних властивостей: а) осмисленістю уявного або усвідомленого, тобто словесно-понятійною визначеністю, наявністю певного змісту, пов’язаного з людською культурою; б) відображенням тільки головних характеристик об’єктів

оточуючого світу, які відрізняють їх від інших об'єктів; в) використанням понять, які містять у собі вказівки на загальні та відмінні властивості класу об'єктів, відображених у свідомості;

– здатність свідомості відображати об'єкти оточуючого світу отримує частковий прояв у самосвідомості, адже свідомість здатна відображати не тільки зовнішні об'єкти, матеріальну дійсність, але й саму себе, явища суб'єктивної реальності. Ця здатність свідомості відображати саму себе називається її рефлексивністю. У цьому плані під свідомістю розуміють здатність ідеального відображення дійсності, перетворення об'єктивного змісту речі в суб'єктивний зміст душевного життя людини, а також специфічні соціально-психологічні механізми та форми такого відображення на різних його рівнях [5, 78]. Саме в суб'єктивному світі свідомості здійснюється відтворення об'єктивної реальності та мисленнєва підготовка до перетворення практичної діяльності, її планування, акт вибору, цілеутворення та ціле покладання;

– у зв'язку з останнім свідомість має безпосереднє відношення до дійсності і означає не тільки її відображення, але й конкретне ціннісно оформлене і виражене ставлення. Як зазначає в цьому контексті К. Шорохова, свідомість “характеризується активним ставленням людини до дійсності, до самої себе, до своїх вчинків та дій, до діяльності, яка спрямована на досягнення поставленої мети. Свідомість є здатністю людини розуміти оточуючий світ, процеси, що відбуваються у ньому, свої думки, дії та своє ставлення до світу і до себе самої” [6, 256].

Отже, свідомість постає властивістю високоорганізованої матерії і належить таким чином сфері суб'єктивної реальності, яка відображає об'єктивний світ. Головними наслідками виділених сутнісних рис свідомості є її тісний зв'язок з мовою і творча активність людини – носія свідомості. Крім того, свідомість виступає, з одного боку, продуктом соціального розвитку, з іншого – передумовою його існування.

Отже, спираючись на світоглядне розуміння свідомості в широкому сенсі, **управлінську свідомість** доцільно визначити як відображення сутності і змісту управлінського процесу і управлінських відносин, законів розвитку управлінських систем, організаційних норм і цінностей, яке забезпечує здатність особистості до організації і регулювання колективної життєдіяльності.

Щодо місця управлінської свідомості в системі управління, то можна визначити, що управлінська свідомість є складовою управлінської культури.

При цьому треба розрізняти поняття “управлінська культура” і “культура управління”. Культура управління є складовою частиною культури людства і представляє собою форму використання культурного загальнолюдського досвіду в сфері управління. На рівні організації культура управління постає як сукупність досягнень у здійсненні процесу управління, в організації управлінської праці, у

використанні техніки управління і вимог, які висуваються до систем управління і робітників і обумовлені нормами і принципам суспільної моралі, права, етики тощо.

Структурно культура управління складається з культури суб'єктів управління, культури процесу управління, культури умов праці і культури документообігу. Культура суб'єктів управління правомірно вважається визначальною серед цих елементів і власне називається управлінською культурою. Іншими словами, культура управління являє собою атмосферу, в якій розвивається прес організації трудової діяльності, а також розгортаються відносини між керівником і підлеглим, між менеджерами, між підлеглими. Управлінська ж культура є складовою культури управління, притаманною його суб'єкту.

При цьому основою, фундаментом управлінської культури виступає саме управлінська свідомість менеджера. Місце управлінської свідомості в управлінській культурі можна визначити так: управлінська культура складається з компонентів управлінської свідомості і управлінської поведінки, серед яких у матричному вимірі можна виокремити раціонально-когнітивні та ірраціонально-емоційні складники.

У ширшому розумінні управлінську культуру правомірно розглядати як складову культури організаційної і корпоративної. При цьому ми згодні з поглядом, що “корпоративна культура” є ширшим поняттям і позначає систему матеріальних і духовних надбань персоналу організації, які виражають рівень її розвитку і втілюються в практичній діяльності співробітників організації. Організаційна ж культура постає складовою корпоративної культури, системою цінностей і відносин, які складаються у процесі організаційного впливу на персонал [7, 58].

Ефективність функціонування організації залежить не тільки від корпоративної та організаційної культур, внутрішньоорганізаційної ідеології і управлінського впливу на роботу трудового колективу, а і від “внутрішнього змісту” менеджерів, який втілюється в їх управлінській свідомості. Остання ж включає внутрішнє спонукання і усвідомлення себе управлінцем. Можна навіть стверджувати, що взаємозв'язок управлінської свідомості з ідеологічним полем організації є комплексним фактором ефективності функціонування останньої [див. про це також: 8].

Структурно в управлінській свідомості є сенс виділяти такі основні групи компонентів:

- професійно-галузеві компетенції;
- організаційно-управлінські компетенції;
- особистісно-психологічні якості;
- ставлення до самоменеджменту.

Професійно-галузеві компетенції відносяться до тієї сфери народного господарства, якою керує менеджер. Це його знання, вміння і навички в цій галузі виробництва продукції або надання послуг. Адже ефективним може бути тільки той

керівник, який вмiє не тiльки управляти певними соцiально-економiчними процесами, а й (спочатку) провадити їх, i має вiдповiднi знання.

Органiзацiйно-управлiнськi компетенцiї ґрунтуються на розумiннi природи управлiнської працi i процесiв управлiння, знань мiсiї та функцiональних обов'язкiв керiвника того чи iншого рiвня, способiв досягнення загальноорганiзацiйних цiлей i пiдвищення ефективностi функцiонування органiзацiї. Цi компетенцiї включають – у вiдповiдностi до основних функцiй менеджменту – планувальнi, органiзацiйнi, координацiйнi, контрольнo-оцiннi компетенцiї, компетенцiї в галузi мотивацiї та стимулювання.

Вузькогалузевi професiйнi компетенцiї i органiзацiйно-управлiнськi знання, вмiння та навички пiдтримуються системою особистiсно-психологiчних якостей, необхiдних для виконання керiвних функцiй. До системи особистiсно-психологiчних якостей висувається головна вимога володiння властивостями, якi забезпечують здатнiсть управляти людськими ресурсами i налагоджувати контакти для досягнення колективних стратегiчних цiлей. Важливою складовою системи особистiсно-психологiчних якостей є комунiкативнi здiбностi менеджера.

Ставлення управлiнця до самоменеджменту можна вважати iнтегруючим елементом управлiнської свiдомостi, адже воно включає прагнення до самовдосконалення, гнучкiсть i адаптивнiсть до змiн, креативнiсть i орієнтацiю на iнноватику, пошук, розробку i впровадження прогресивних iдей. Системою самоменеджменту забезпечується прямиий вплив i на формування професiйних та управлiнських компетенцiй, i на розвиток психологiчних якостей управлiнця. При цьому самоменеджмент можна визначити як процес упорядкування самою особистiстю системи її самодiяльностi i саморозвитку, основною метою якого є прагнення найкращим чином використовувати власнi можливостi i свiдомо управляти своїм життям.

Визначена сутнiсть управлiнської свiдомостi, її мiсце в системi управлiння та її структурнi компоненти дозволяють визнати її безпосереднiй вплив на формування i реалiзацiю лiдерських якостей у менеджерiв, на прояви лiдерської поведiнки. Адже *лiдерство можна тлумачити як здатнiсть до несвiдомого, “природного” управлiння людьми*. Тому є сенс подивитись на можливі причини неефективного лiдерства, пов'язанi з особливостями управлiнської свiдомостi. При цьому доцiльно зауважити, що автор даної статтi не ототожнює поняття “керiвництво” i “лiдерство”, але – спираючись на те, що практично кожен керiвник прагне бути лiдером, а кожен лiдер мимоволi виконує функцiю управлiння – розглядає їх у нерозривному взаємозв'язку.

Щоб здiйснювати ефективний лiдерський вплив, керiвник повинен сприйматись групою, як:

– “один із нас” (лідер має спільні характеристики із членами групи, тому він сприймається як “один із нас”, а не як “чужинець”. “Чужинець” зазвичай викликаєсторожкість);

– “подібний до більшості з нас” (лідер повинен бути дійсним членом групи, особливим чином утілювати в собі норми та цінності, що мають найбільше значення для групи);

– “кращий із нас” (треба бути не тільки таким, як більшість із нас, але й, як це не парадоксально, “кращим із нас”, щоб бути прикладом, зразком для наслідування, “фокусом” усіх позитивних емоцій членів групи. При цьому лідер уже не буде “як один із нас”, що може викликати у групи побоювання, що її проблеми не будуть зрозумілі та важливі для лідера).

У цілому, підлеглі мають бути впевнені, що керівник може допомогти задоволенню їхніх потреб, і керівник повинен виправдати їхні очікування щодо цього [9].

Найголовнішою причиною неефективного лідерства можна вважати невідповідність вимог і умов оточуючої дійсності характеристикам його управлінської свідомості. Для того, щоб неуспішно або неефективно керувати, іноді достатньо кількох негативних рис чи недоліків керівника, основними з яких доцільно вважати:

– манія величі, ілюзорна віра у власну непогрішність, у те, що керівник має виняткове право розпоряджатися долями інших людей;

– надмірна підозрілість, хибна переконаність у тому, що, якщо ти – “шахрай”, то і всі навколо схожі на тебе;

– амбітність, яка обумовлює поверховість, непривабливість у взаєминах із оточуючими;

– незнання потреб та інтересів своїх підлеглих;

– невміння або небажання бути відкритим і привітним зі своїми підлеглими;

– невіра в здібності своїх підлеглих;

– керування роботою безпосередньо замість того, щоб правильно розподіляти її між підлеглими;

– утримування всіх віжок управління в одних руках, прийняття рішень за підлеглих і – тим самим – стримування ініціативи;

– невміння стимулювати за гарну роботу та карати за недобросовісну;

– невіра в професійні якості своїх підлеглих, виконання за них відповідальної роботи;

– виконання в першу чергу знайомої та приємної роботи;

– невміння розробляти стратегію та тактику діяльності, планувати роботу та передбачувати наслідки [10, 67].

Всі вищезазначені фактори входять до складу управлінської свідомості. Як у комплексі, так і кожний окремо, ці фактори створюють проблеми в управлінні персоналом, не дозволяючи організації ефективно функціонувати.

Загалом, можна виділити кілька основних груп факторів управлінської свідомості, які виступають *причинами проблем неефективного лідерства*, що виникають в організації:

- 1) низький рівень фахової компетентності в галузі;
- 2) “віра – невіра” (ілюзорна віра у власну непогрішність і в абсолютну правильність своїх рішень, невір’я в особистісні властивості та професійні здібності своїх підлеглих);
- 3) “централізація влади” (утримування всіх гілок управління у своїх руках, керівництво роботою безпосередньо, виконання за підлеглих важливої роботи та ін.);
- 4) відсутність або недостатній розвиток організаційно-лідерських якостей (амбіційність, поверховість, незнання потреб та інтересів підлеглих, невміння стимулювати за якісну працю та карати за недобросовісну);
- 5) відсутність або недостатній розвиток управлінських вмінь і навичок (невміння розробляти стратегію та тактику діяльності організації, планувати роботу та передбачувати наслідки тощо);
- 6) невміння управляти власним життям і власним розвитком або неувага до важливості самоменеджменту.

Відповідно до цих груп причин можна сформулювати *групи проблем, що виникають в організації у зв’язку з неефективним лідерством*.

Низький рівень фахової компетентності в галузі через незнання технологічних процесів, специфіки впливу зовнішнього середовища на організації, особливостей неформальних комунікацій всередині організації тощо може бути причиною постановки нереальних завдань і, будучи продемонстрованим підлеглим, сприяє зниженню авторитету керівника.

Причини, умовно об’єднані в групу “віра – невіра”, також обумовлюють виникнення відповідних проблем. Керівник абсолютно впевнений у своїй правоті, правильності своїх рішень, проявляє недовіру до професійних, а іноді навіть до особистісних якостей підлеглих. У такій ситуації організація не може ефективно функціонувати, оскільки керівник від початку гальмує ініціативу підлеглих, не дає ходу новим ідеям і новаторству. Як наслідок, зникає творчий настрій колективу, робітники механічно виконують свої обов’язки, не застосовуючи своїх індивідуальних творчих здібностей. Абсолютна впевненість у своїй правоті та правильності своїх рішень призводить до таких самих результатів. Внаслідок цього підлегли починають боятися свого начальника, не можуть проявляти ініціативу та розкривати творчий потенціал. Все це спричинює застійні явища і деградацію організації.

У випадку надмірної централізації влади керівник бере на себе левову частину роботи, не дозволяє підлеглим проявляти ініціативу. Він ніби постає в ролі батька, який не дозволяє дітям виконувати відповідальну роботу, вважає, що з такою роботою ніхто не справиться краще за нього. Така ситуація призводить до того, що в керівника не вистачає часу генерувати та аналізувати нові ідеї, наслідком чого є відсутність руху вперед. Керівник не може слідкувати за управлінським процесом, через що в організації за такої ситуації може мати місце ефект хаотичного управління. З боку колективу може проявитися ефект “підліткового віку”, коли людина вже може приймати рішення самостійно та нести за них відповідальність, але дорослі цього не дозволяють і приймають рішення самі. Це може результувати одним із двох варіантів: або переходом працівників до іншої організації, де їм нададуть можливість проявити себе), або ж їх замиканням у собі. За другого варіанту колектив може стати дезорганізованим і безвідповідальним. Все це в результаті призводить до того, що з психологічного боку відносини в колективі можуть бути і нормальними, але сама організація стоятиме на місці, не просуваючись уперед на тому сегменті ринку, де вона функціонує.

Відсутність або слабкий розвиток лідерських якостей керівника впливає і на психологічний клімат у колективі, і на ефективність діяльності організації. Амбітність менеджера проявляється в тому, що він може без зазору сумління привласнити собі ідею підлеглого, “пройтися всім по головах” для того, щоб виглядати вищим у власних очах і в очах людей, що знаходяться з ним на одному ієрархічному рівні або вище за нього тощо.

Поверховість проявляється в тому, що, працюючи з підлеглими, керівник часто не знає їх проблем, потреб та інтересів або не цікавиться ними. У такому випадку підлегли не в змозі ставитися до керівника з почуттям поваги, що, у свою чергу, призводить до невдоволень у колективі та слабкої виробничої дисципліни.

Невміння управлінця стимулювати за якісну працю та карати за недобросовісну також негативно впливає на психологічний клімат в організації. У ній поширюється суперництво, плітки та заздрощі, – в результаті знижується ефективність діяльності організації, вона деградує або її розвиток припиняється.

Відсутність або слабкий розвиток управлінських навичок у керівника спричинює ті самі наслідки, що у вищеописаних випадках. Невміння планувати роботу призводить до дезорганізації в колективі та до порушень дисципліни. Невміння передбачати наслідки прийняття рішень може знизити ефективність діяльності організації або навіть спричинити її ліквідацію.

Оскільки здатність до самоменеджменту постає інтегруючою, цементуючою властивістю управлінської свідомості, то навіть за відсутності попередньо названих проблем слабка вираженість цієї якості в управлінця обумовить неуспішне

керівництво і неефективне лідерство. Керівник, який сьогодні є успішним, але не робить жодних зусиль для саморозвитку і організації власного життя в динамічному руслі, може дуже швидко втратити свої компетенції як підстави для ефективності.

Варто зазначити, що навряд чи в якій-небудь організації проявляється в чистому вигляді одна з наведених вище причин. Класифікація ця умовна і зроблена для зручності дослідження проблем неефективного лідерства в окремих аспектах.

Підсумовуючи, можна виділити два основні типи причин неефективного лідерства, пов'язані з управлінською свідомістю – професійно-управлінські та особистісні.

Професійно-управлінські причини – це необґрунтовані, неоптимальні та помилкові рішення; надмірна опіка та контроль керівництва за підлеглими; недостатня професійна підготовка керівників; низький престиж праці управлінців середньої та нижчої ланок; нерівномірність розподілу службового навантаження серед підлеглих; порушення в системі стимулювання праці.

До особистісних причин неефективного лідерства слід віднести низьку культуру спілкування, грубість; недобросовісне виконання керівником своїх обов'язків; прагнення керівника ствердити свій авторитет будь-якою ціною; вибір начальником неефективного стилю керівництва; негативна установка керівника по відношенню до підлеглих; напружені взаємини між керівником і підлеглими.

Таким чином, актуальності і перспективності для подальшого дослідження набуває проблематика формування управлінської свідомості. Причому, оскільки традиційний для радянської системи примусово-лінійний вплив на свідомість управлінця заборонений Конституцією, а процес формування професійної свідомості відбувається постійно – як стихійно, так і під цілеспрямованим впливом – то можна погодитись із ідеєю, що саме точковий вплив на сфери управлінської ідеології допоможе перевести систему професійної управлінської свідомості на оптимальний для суспільства атрактор [див.: 11].

Л і т е р а т у р а :

1. Савченко Б. Г., Кравченко М. В. Шляхи підвищення ефективності діяльності державних службовців (соціологічний аналіз) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2005-1/txts/SAVCHENKO.htm>.
2. Кравченко А. И. Культурология: Учебное пособие для вузов. – 3-е изд. – М.: Академический проект, 2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.countries.ru/library/typology/econcult.htm>.
3. Денищик О. І. Управлінська культура державних службовців (деонтологічні аспекти) // Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.univ.km.ua/visnyk/519.pdf>.

4. *Козловська Г. В.* Організаційна свідомість: діалектика індивідуального і суспільного: Дис. ... канд. філос. наук: 09.00.04 / Національний педагогічний ун-т ім. М. П. Драгоманова. – К., 2006. – 195 с.
5. *Спиркин А. Г.* Сознание и самосознание. – М.: Политиздат, 1972. – 303 с.
6. *Шорохова Е. В.* Проблема сознания в философии и естествознании. – М.: Изд-во социально-экономической лит-ры, 1961. – 263 с.
7. *Нестеренко Г. О.* Корпоративна культура в системі управління персоналом: самоорганізаційний підхід // Нова парадигма: Журнал наукових праць. – 2004. – Вип. 38. – С. 57-64.
8. *Смагін І.* Ідеологічне поле державної служби: структура та взаємозв'язок з управлінською свідомістю // 36. н. пр. УАДУ при Президентіві України. – Вип. 2, ч. 1. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – С. 219-224.
9. *Одинцов П., Веретенникова Л.* Формування образу ідеального керівника [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pleyady.kiev.ua/index.php?go=Pages&in=view&id=1007>.
10. *Лозниця В. С.* Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2000. – 512 с.
11. *Смагін І.* Управління освітою: синергетичні підходи // Директор школи. Україна. – 2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pleyady.kiev.ua/index.php?go=Pages&in=view&id=558>.

Жижко Т. А.

ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИНАХ

Конфлікти як частина життя виникають у суспільстві між індивідами, організованими групами, інтереси яких протилежні. Уява про те, що конфліктів потрібно уникати, не повинна бути властива менеджменту. Такий погляд на проблему конфліктів тільки заважає менеджменту займати правильну позицію при управлінні підприємством. Леонардо да Вінчі відзначав роль конфлікту, що супротивник, шукаючий ваші помилки, корисніший, ніж друг, який бажає їх приховати. Часто конфлікти позитивно впливають на реорганізацію застарілих структур, ліквідують неполадки. Менеджер повинен вміти управляти конфліктами, змінами, організаційним розвитком, стресами.

Слово “конфлікт” має латинський корінь і розуміється як сутичка, зіткнення. Психологи під конфліктом розуміють такий “вид спілкування”, в основі якого лежить різного роду реальні, або ілюзійні, об’єктивні чи суб’єктивні, але осмислені протиріччя між особистостями, що спілкуються, а також внутрішній дискомфорт однієї особи.