

Башук Тетяна Олександрівна,

*канд. екон. наук, ст. викладач кафедри маркетингу та УІД
Сумського державного університету;*

Хижняк Марина Олексіївна,

студентка факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету

УПРАВЛІННЯ РІЗНИМИ ТИПАМИ КОНФЛІКТІВ У КРЕАТИВНОМУ КОЛЕКТИВІ

У статті розглянуто поняття конфліктів, що виникають у творчому колективі та під час роботи рекламодавців з рекламними агенціями, проведено аналіз природи виникнення конфліктів, їхня класифікація та методи подолання. На основі даних методів розроблено рекомендації щодо подолання конфліктів у творчому середовищі та при співпраці рекламодавців із рекламними агенціями.

Ключові слова: конфлікти, творчий колектив, управління конфліктами, рекламні агенції.

Постановка проблеми. Зіткнення інтересів, позицій та думок постійно виникають у суспільстві. Неминучість виникнення таких суперечностей є проявом закону єдності та боротьби протилежностей, одного з класичних законів розвитку. У наш час умови життя людей часто й швидко змінюються, іноді кардинально, а слова «стрес» і «депресія» відомі багатьом ще з шкільної парти. Зазвичай конфлікт у соціально-трудовій сфері сприймається як ненормальне явище: збій у роботі, перешкода для реалізації стратегічних цілей. Негативне сприйняття цілком обґрунтоване, тому що будь-який конфлікт несе в собі заряд величезної руйнівної сили: порушується процес нормального функціонування підприємства, руйнуються стосунки між людьми, нерідко завдання розв'язання конфлікту супроводжується звільненням частини співробітників. Однак відсутність конфліктів необхідно вважати свідченням застою, стагнації [8].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В останні роки питання вирішення конфліктів у колективах почало набувати більш широкого обговорення. Це питання досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, серед яких Смельяно Л.М., Петлюх В.М., Торгова Л.В., Грінченко А.М. [1], Винославська О.В. [2], Калінкіна І.В. [3], Орбан-Лембрик Л.Е. [4], Гришина Н.В. [5], Прокопенко Г. [6], Ентоні С., Джонсон М., Синфілд Дж., Олтман Е. [8] та інші. Вони розглядали причини виникнення конфліктів у різних колективах, у тому числі й творчих, залежно від їхнього температури, характеру, стилю життя та інших причин. Проте, на наш погляд, дане питання не достатньо досліджене з боку управління творчими особистостями. Оскільки колектив – це живий організм, який швидко розвивається та рухається вперед, і цей рух передбачити особливо важко у творчому колективі, то питання управління конфліктами саме в останніх є досить актуальним сьогодні, у часи, коли в Україні з'являється дедалі більше рекламних та креативних агенцій, а менеджери та керівники мають ще не досить великий досвід в управлінні.

Виділення не вирішених раніше питань. Так, дійсно, за багато років існування таких наук, як менеджмент та конфліктологія, було розроблено велику кількість методів подолання та передбачення непорозумінь у колективах. Проте вони більше стосувалися проблем, що виникали в офісних робітників. У той самий час існує велика кількість компаній, де працюють творчі, неординарні особистості. Атмосфера в них на роботі

нетрадиційна, вони мислять дещо інакше, і тому конфлікти можуть виникати із зовсім інших причин, ніж зазвичай у офісних робітників та працівників заводів, банків. З цих причин і працювати з такими колективами потрібно по-іншому. Отже, на сьогодні недостатньо дослідженими залишаються питання виникнення конфлікту в творчих колективах, оскільки неординарні люди непередбачувані. А питання впливу на таких людей досліджене недостатньо.

Сучасна школа менеджменту дійшла висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль – сприяє руху організації вперед і визначає фактори, що заважають цьому процесу. Конфлікт – це показник розвитку, фактор динамічної стабільності організації. Іноді зіткнення інтересів призводить до появи нових ідей, проєктів, до взаєморозуміння, а іноді до агресії, нервових зривів, відчуження [1].

Конфлікти всередині творчого колективу завдають шкоди якості мислення співробітників, перемикають увагу з розроблення креативних концепцій на з'ясування відносин. Тому керівник творчого колективу повинен уміти управляти енергією конфліктів та переводити її в конструктивний план. Він має знати як зробити конфлікт засобом покращення взаєморозуміння в колективі. При цьому конфлікти, пов'язані з творчістю також виникають між замовниками та рекламними агенціями під час розроблення та впровадження рекламних проєктів. Отже, **метою статті** є аналіз природи виникнення конфліктів, їхня класифікація, а також надання та розроблення рекомендацій з управління конфліктними ситуаціями для керівників колективів на основі аналізу наукових методів подолання конфліктів відповідно до психологічних характеристик творчих якостей учасників процесу.

Викладення основного матеріалу. Конфлікти виникають з різних причин. Часто співрозмовники провокують один одного на конфлікт. Так, на конфлікт провокують: критика, «приклеювання ярликів», постановлення діагнозу, коли людина зображує із себе психолога, що дратує оточуючих; маніпулювання похвалою; накази, розпорядження; погрози [10].

Для правильного розуміння й тлумачення конфліктів важливою є типологія. Для вибору адекватного методу впливу й управління відповідним конфліктом доцільно проводити класифікацію залежно від основних ознак: спосіб вирішення; сфери прояву; спрямованості впливу; ступеня виразності; кількості учасників; порушених потреб (табл. 1).

Таблиця 1 – Класифікація конфліктів

Ознака класифікації	Види конфліктів
1. Спосіб вирішення	- насильницькі; - ненасильницькі
2. Сфера прояву	- політичні; - соціальні; - економічні; - організаційні
3. Спрямованість впливу	- вертикальні; - горизонтальні
4. Ступінь виразності	- відкриті; - приховані
5. Кількість учасників	- внутрішньоособистісні; - міжособистісні; - міжгрупові
6. Потреби	- когнітивні; - конфлікти інтересів

Оскільки творчі особистості є дуже емоційними та енергійними – для них найбільш притаманними є ненасильницькі, організаційні, горизонтальні та вертикальні, відкриті, міжособистісні конфлікти інтересів. Ці види конфліктів виникають найчастіше у творчих колективах, особливо тоді, коли працівники не завантажені роботою, не захоплені новими ідеями й не мають можливості виходу енергії. Тоді конфлікт є сублімацією творчості. Але загалом конфлікти можна поділити на деструктивні та конструктивні. Прояви деструктивних функцій конфлікту дуже різні. Особистісний конфлікт породжує стан психологічного дискомфорту, що викликає інші негативні наслідки та може призвести до розпаду особистості. На рівні групи конфлікт здатний руйнувати систему комунікацій, взаємозв'язків, послаблювати ціннісно-орієнтаційну єдність групи, знижувати ефективність її функціонування в цілому. Так само деструктивні функції конфлікту виявляють себе й у міжгрупових взаємовідносинах [1].

Природа міжособистісного конфлікту в організації рекламного виробництва буде зрозумілішою, якщо розглянути концепцію типології творчих особистостей, що створена Ісаксенем С. та Дорвалем К. у 1993 році. Вчені вважають, що креативність притаманна всім людям більшою чи меншою мірою, а погляди різних людей на креативність відрізняються залежно від їхньої схильності до творчості (див. рис. 1).

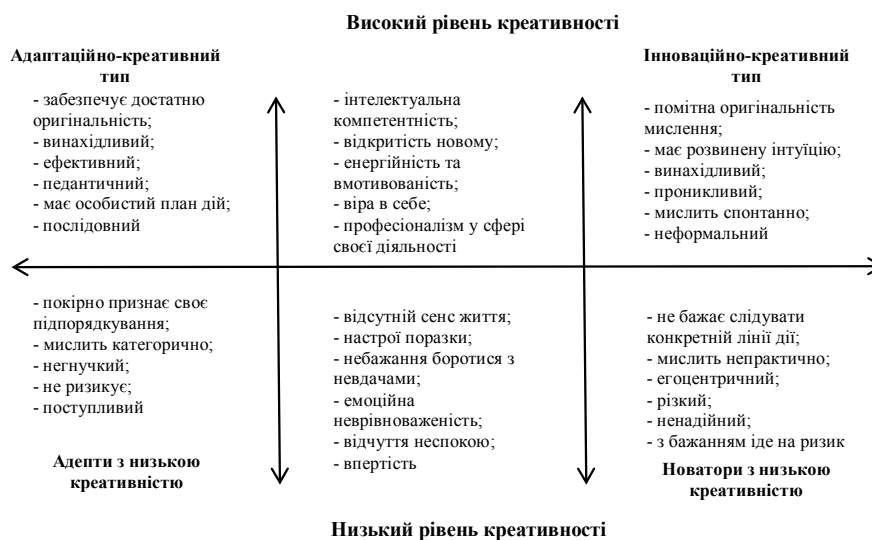


Рисунок 1 – Типологія креативних співробітників за Ісаксенем та Дорвалем

Відмітимо, що типового менеджера рекламної агенції можна віднести до адаптаційно-креативного типу особистості, типового робітника творчого відділу рекламного агенції – до інноваційно-креативного, а типового менеджера на боці замовника – до типу інноваторів із низькою креативністю. Саме тому між ними виникають різного роду міжособистісні конфлікти та конфлікти ролей [9].

За причинами виникнення конфлікту можна класифікувати як показано в табл. 2.

Розглянемо деструктивні види конфліктів між рекламними агенціями і замовником.

Міжособистісний конфлікт у рекламній агенції з особистісними відмінностями за Ісаксенем С. та Дорвалем К. зазвичай виникає між творчими робітниками та екаунтами. Якщо погляди екаунта і творчого робітника не збігаються – завдання подолання такого

конфлікту переходить до менеджера більш високого рівня.

Таблиця 2 – Причини виникнення деструктивних конфліктів в організаціях, (складено авторами на основі [2])

Загальні причини конфліктів	Конкретизація причин різних типів конфліктів	
	причини внутрішньоособистісного конфлікту	причини міжособистісного, внутрішньогрупового та міжгрупового конфліктів
Конфлікт ролей	Очікування неадекватних рольових дій (з боку суспільства, конкретної організації, управлінського персоналу)	Неадекватне виконання соціальних ролей учасниками спільної діяльності та управлінської взаємодії (різне ставлення до діяльності, різні цілі діяльності)
Конфлікт бажань	Зіткнення різних бажань (потреб, інтересів тощо) у свідомості однієї людини, які можуть мати особистий характер або бути пов'язаними з діяльністю організації	Зіткнення свідомостей різних людей (груп) щодо якогось бажання, особистого або пов'язаного з цілями організації (розподілення обмежених ресурсів, досягнення мети в процесі конкурентної боротьби)
Конфлікт норм поведінки	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду у свідомості однієї людини	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду людей (груп) у процесі спілкування та соціальної взаємодії

Міжгрупові конфлікти – у першу чергу це конфлікти відділу з обслуговування клієнтів і творчого відділу.

Конфлікти ролей усередині організації рекламодавця починають проявлятися на стадії прийняття розробленої рекламними агенціями продукції компанії. Зрозуміло, що кожен менеджер старається внести певні виправлення, що можуть викликати суперечності в колег, та, частіше за все, не матимуть підґрунтя, а відобразатимуть особливості його суб'єктивного смаку. Як правило, усе це не має позитивного відображення на кінцевому результаті, оскільки при цьому у проєкті виникає декілька директорів, яким потрібно догодити. І зрештою жоден із них не буде задоволеним.

Конфлікт бажань виражається в тому, що замовник бачить виконання замовлення так, а виконавець, тобто рекламна агенція, зовсім інакше. Такі розбіжності виникають, оскільки рекламні агенції у своїй діяльності орієнтуються на проведення дослідження, стан ринку або просто сучасні тенденції в рекламі, а замовник – на рекламу конкурентів [9].

Конфлікт норм поведінки теж постає досить гостро в роботі з рекламними агенціями, бо творчі люди часто мають інші поняття про правила та норми поведінки, які не приймаються замовниками.

Конструктивні вияви конфлікту теж різноманітні. Відомо, що особистісний конфлікт не лише здатний негативно впливати на особистість, але також може сприяти позитивному розвитку (наприклад, у вигляді почуття невдоволення собою). У групових стосунках конфлікт може запобігати стагнації організації, бути чинником розвитку, вияву нових цілей, норм, ціннісних орієнтацій. Конфлікт, особливо на етапі конфліктної поведінки, відіграє пізнавальну функцію, функцію практичної перевірки та корекції тих образів ситуації, що склалися. Виявляючи суперечності, що існують між членами групи, та ліквідуючи їх на стадії розв'язання, конфлікт звільняє колектив від руйнівних факторів і сприяє її стабілізації, а іноді й подальшому розвитку. Так, у творчому колективі рекламних агенцій можуть генеруватися нові ідеї, створюватися плани подальшого креативного розвитку компанії та окремих особистостей [8].

Виникнення і розвиток внутрішньокорпоративних конфліктів багато в чому обумовлені демографічними й індивідуальними характеристиками.

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

За даними Гришиної Н.В. [5], для жінок більш характерні конфлікти, пов'язані з їхніми особистими проблемами: заробітною платою, розподілом відпусток, премій. Чоловіки більше схильні до конфліктів, пов'язаних безпосередньо із самою виробничою діяльністю (організація праці, визначеність трудових функцій та ін.), вони більш критично відносяться і до самої виробничої діяльності, і до керівництва. У молодих людей більшість конфліктів виникає з питань дисципліни. З віком більш питому вагу займають конфлікти, пов'язані з цільовими характеристиками діяльності (як із самою роботою, так і з особистими потребами), одночасно скорочується число конфліктів, викликаних проблемами адаптації працівників у виробничому колективі (з приводу порушень трудової дисципліни, невідповідності вимогам, пропонованим керівником).

Актуальним є розгляд особливостей сублімації творчої діяльності як способу вирішення конфлікту людей з різними типами темпераменту, оскільки саме темпераментом модифікується ефективність творчої діяльності. Необхідно враховувати особливості людей із різними темпераментами, щоб правильно сублімувати вирішення характеру міжособистісного конфлікту. Передусім це стосується таких якостей, як здатність розуміти запропоноване завдання, прогнозувати можливе майбутнє, уміння переносити невизначеність, продукувати ідеї, долати труднощі, що виникають на шляху до рішення, а також бажання й уміння працювати у творчому колективі (див. табл. 3).

Таблиця 3 – Поведінка людей в організації залежно від типу темпераменту, (складено авторами на основі [3])

Параметри оцінки	Сангвінік	Холерик	Флегматик	Меланхолік
Розуміння завдання	Має тенденцію перебивати співрозмовника, тому необхідно забезпечити для нього безперервність уваги	Важко сприймає великі обсяги інформації. Останню необхідно ділити на частини	Детально обмірковує завдання. Для повного сприйняття надана інформація має бути класифікована	При сприйнятті та розмірковуванні часто пропускає значну частину наданої інформації
Здатність до аналізу та прогнозування	Уміє приймати тактичні завдання	Схильний ставити тактичні завдання	Є схильність до стратегічного прогнозування	Добре планує власну роботу, тому рідше потрапляє в ситуації цейтнота
Відношення до невизначеності	Легко переносить, переключаючися на іншу діяльність	Важко переносить	Досить легко переносить, концентруючися на завданні	Легко переносить, переключаючися на іншу діяльність
Продуктування ідей	Генератор ідей	Генератор ідей	Реалізує ідеї	Може подати гарну ідею, але не зможе її обґрунтувати та відстояти
Подолання труднощів	При визначеній меті концентрується та йде до кінця, хоча іноді змінює напрямку руху	Найкраще виконує складні, непередбачені, термінові завдання; йде до кінця	Характеризується стабільною працездатністю; завжди йде до кінця	Вибирає роботу, що має більшу імовірність успіху
Стратегія поведінки в конфліктній ситуації	Співробітництва	Суперництва, рідше – ухил	Співробітництва – при значущості проблеми, в іншому випадку – стратегія ухилу	Уникнення
Відношення до виконуваних завдань	Уміє продемонструвати значущість виконаного завдання	Висока впевненість у значущості виконаного завдання	Має бути впевненим у можливості вирішення завдання та наявності достатнього часу для виконання	Відрізняються великою відповідністю рівня домагань рівню реально виконуваних ними завдань

Отже, урахувавши показники відношення до творчості та творчого процесу підлеглих, подані в табл. 3, керівник має таким чином організувати роботу, щоб конфлікти були лише конструктивними й ставали причиною створення нових ідей та вдалого виконання творчих проектів. Для подолання деструктивних конфліктів у творчому колективі менеджер має вибрати для себе найбільш дієві методи подолання таких ситуацій залежно від характеру та особистих якостей учасників творчого процесу організації. Управління конфліктом може виражатися у врегулюванні, завершенні, запобіганні, профілактиці, ослабленні, придушенні, відстроченні тощо (табл. 4) [7].

Таблиця 4 – Методи управління конфліктами у творчому колективі, (складено авторами на основі [4])

Метод управління	Суть методу
Завершення	Роз'яснення вимог, яких сторони повинні дотримуватися при подоланні конфлікту. Мета цієї роботи полягає в тому, щоб кожен працівник чітко знав, як має відбуватися цей процес, які кому доручено обов'язки, на які результати можна сподіватися
Запобігання	Формування в колективі громадської думки про сторони, що конфліктують. Як відомо, громадська думка є сильним регулятором поведінки людей, багато з яких потребують постійного схвалення, підтримки. Конфліктуючи, вони можуть опинитися в ізоляції, що для них є неприпустимим. Тому задля збереження добрих стосунків у колективі вони нерідко готові відмовитися від конфронтаційної поведінки
Профілактики	Координація та інтеграція діяльності. Наявність в організації чітко налагодженої ієрархії повноважень сприяє впорядкуванню взаємодії людей, розв'язанню проблем, прийняттю рішень, руху інформації. З метою координації роботи підрозділів організації створюють проміжні служби. Їхнє призначення полягає у розв'язанні проблемних ситуацій між двома виробничими підрозділами. Інтеграція сприяє об'єднанню зусиль різних підсистем і підструктур організації для досягнення загальної мети
Ослаблення	Організація співвиробництва. З цією метою сторонам доручають справу, яку вони зацікавлені здійснити, але поодиноці їм це не під силу Звернення до «третейського судді». Цей метод може бути ефективним, якщо опоненти домовляться підкоритися його рішення. Таким «суддею» найчастіше обирають найавторитетнішу людину. Нерідко, що дуже добре, нею є керівник організації
Придушення	Звернення до посередника. Особа, яка зважилася стати посередником у вирішенні конфлікту, має допомогти кожній зі сторін побачити очима опонента, у пошуку оптимальних способів її вирішення, генеруванні щодо цього нових ідей, пропозицій у процесі вироблення підсумкового документа, створенні ділової морально-психологічної атмосфери при розв'язанні проблеми, здійсненні контролю за виконанням домовленостей, намагатися максимально пом'якшити процес виходу з конфлікту Застосування адміністративних методів вирішення конфлікту. Виправданими вони можуть бути тоді, коли психологічні та інші методи виявили свою нерезультативність. Найчастіше з цією метою вдаються до структурних змін в організації, усунення з організації опонентів, якщо їх діяльність почала завдавати шкоди колективу, до зміни їхнього статусу або належності до іншої системи, що унеможливило б необхідність взаємодії
Відстрочення	Спрямування зусиль усіх учасників на досягнення загальних цілей. Для цього важливо чітко, недвозначно сформулювати ціль, передбачивши роль і вклад кожної сторони в її досягнення Створення системи винагород. Винагороди (подяка, премія, підвищення по службі) є ефективним засобом впливу на поведінку людей, у тому числі й у конфліктній ситуації

Існують різні підходи до вирішення конфлікту при роботі з рекламними агенціями, які наведені нижче.

Суперництво (конкуренція, вирішення конфлікту силою) полягає в нав'язуванні іншій стороні кращого для себе рішення. Цей стиль вирішення конфліктів, сублімований до примусу, типовий для взаємовідносин між рекламними агенціями й

рекламодавцем типу «начальник-підлеглий». З боку агенції йому відповідає стиль пристосування (поступки), який ґрунтується на приниженні своїх прагнень і прийнятті позиції опонента.

Співпраця (проблемно-дозвільний стиль), навпаки, дозволяє здійснити пошук такого рішення, яке задовольняло б обидві сторони. Прихильники цього стилю розглядають конфлікт як нормальне явище, що допомагає знаходженню більш творчого вирішення проблем, виникають.

Ухилення – учасник знаходиться в ситуації конфлікту, але не бере активної участі у його вирішенні.

Компроміс передбачає взаємні поступки в чомусь важливому й принципіальному для кожної зі сторін, при цьому відсутня як взаємна задоволеність, так і невдоволеність. У теорії організацій наголошується, що суперництво – стиль, що найбільш часто застосовується; опоненти намагаються реалізувати даний спосіб досягнення мети більш ніж у 90 % конфліктів. Це справедливо і для організації рекламного виробництва – навіть при тому, що протиставлення й придушення опонента тягнуть за собою цілий ряд дисфункціональних наслідків, розглянутих вище.

Тактика вирішення проблеми – найбільш ефективний стиль при вирішенні проблем організації. Для того щоб прийти до співпраці як до способу вирішення конфліктів, агенція (рідше – рекламодавець) застосовує цей стиль вирішення конфлікту. Це визнання відмінності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти спосіб дій, прийнятний для обох сторін. Для нього характерно:

- визначення проблеми в категоріях цілей, а не рішень;
- знаходження рішень, прийнятних для обох сторін;
- зосередження уваги на проблемах протиположних акцентуванню особистих якостей іншої сторони;
- створення атмосфери довіри, посилене взаємним впливом і обміном інформацією;
- прояв симпатії під час вислуховування думок протилежної сторони.

Важливу роль у врегулюванні конфлікту з допомогою тактики вирішення проблеми відіграють топ-менеджери. З одного боку, це креативний директор рекламної агенції, влада якого є або експертно-обумовлена (усвідомлення підлеглими, що він має досвід і спеціальні знання), або експертно-еталонна (креативний директор зазвичай має досить сильну харизму). Саме соціально-психологічна компетентність, яку зазвичай демонструє особистість креативного директора, є умовою ефективною діяльністю з вирішення конфлікту. Для топ-менеджменту рекламодавця актуальний інший важливий компонент управлінської діяльності – контроль, правильне проведення якого знижує конфліктогенність, а неправильне – збільшує її. Головним чином, контроль повинен виходити з того, що помилки й недоліки властиві людям, і при розумному підході їх можна уникнути або послабити, а тому більшість людей здатні добитися значних результатів [9].

Але, звичайно, найефективнішим способом запобігання конфліктів в організації рекламного виробництва залишається перетворення останньої в єдину працездатну і згуртовану «команду», коли відбувається максимально глибоке «занурення» агенції в бізнес рекламодавця. При цьому здійснення подібного «занурення» – завдання замовника, покликаного надихнути людей, що працюють над створенням його майбутньої рекламної кампанії, або дати їм ідею.

Отже, сам по собі конфлікт – нормальне явище для обох соціальних систем рекламодавця і рекламної агенції. Організація рекламного виробництва є надзвичайно конфліктною: конфлікти допомагають виявити різноманітні точки зору, більше число альтернатив, дають додаткову інформацію – тобто «грають на стороні» об'єктивності, яка на протигагу суб'єктивності сприяє створенню дійсно ефективної реклами. Одні конфлікти можуть бути деструктивними, що призводять до зниження ефективності організації, здатності до виживання і її дезінтеграції, інші – конструктивними (функціональними), результатом яких є вдосконалення організаційної структури, підвищення ефективності, вироблення більш досконалих стратегій розвитку.

Деструктивні конфлікти превалюють у відносинах між агенціями й рекламодавцем, оскільки найпоширенішим методом вирішення таких конфліктів залишається суперництво; при цьому, як правило, вони можуть також ускладнюватися проблемою порушення принципу поділу управлінської праці по вертикалі в організації рекламодавця. Конструктивні конфлікти – явні й короткострокові – більш характерні для ліберально-демократичного устрою організації рекламної агенції, і завдяки їхньому успішному вирішенню вона функціонує.

Загалом способи управління конфліктами поділяються на структурні та міжособистісні (психологічні). Загальноприйняті структурні методи, покликані вирішити, в основному, внутрішньоорганізаційні конфлікти: роз'яснення вимог до роботи, застосування координаційних та інтеграційних механізмів, постановка загальноорганізаційних комплексних цілей, установа системи винагород, – у рекламній агенції можуть використовуватися. Проте як до ліберально-демократичного стилю управління рекламної агенції взагалі, так і до його творчих працівників, вони є малоефективними. Вертикальний конфлікт ролей в організації рекламодавця також не може бути усунений ними, оскільки фактично він виникає на верхніх ступенях ієрархії.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розробок за даним напрямом. Отже, конфлікти, як конструктивні, так і деструктивні, є невід'ємною частиною трудового процесу, особливо у творчому колективі та з творчими людьми. Оскільки креативні особистості більше схильні до виявлення емоцій та відстоювання особистих інтересів із приводу нових власних ідей, що є їхнім самовираженням, то питання управління конфліктами є достатньо важливою складовою менеджменту підприємством, організацію чи відділом. Управління конфліктами, як і управління персоналом у цілому, повинне здійснюватися з урахуванням складності та багатоаспектності трудових відносин. Розбіжності та суперечності неминучі в тих випадках, коли люди висловлюють різні точки зору. Залежно від способу вирішення конфліктної ситуації конфлікти можуть відігравати роль факторів, що породжують «руйнування» або сприяють розвитку творчих і конструктивних задатків. Керівник, який здатний правильно поводити себе в конфліктній ситуації і вживати заходи до її усунення, викликає повагу. Нездатність керівника до конструктивного вирішення конфліктної ситуації знижує його авторитет серед підлеглих чи навіть породжує до нього вороже й непримиренне ставлення.

Цілеспрямований вплив на конфліктну ситуацію є одним із важелів антикризового управління колективом. Ефективне управління конфліктною ситуацією може привести до попередження виникнення конфлікту або до його вирішення, тобто до усунення проблеми, що викликала конфлікт.

Таким чином, у статті проаналізовано та визначено основні причини виникнення конфліктів, подана їхня класифікація. Наведена методологія подолання конфліктів у певній організації, а також розроблено систему рекомендацій для керівників та

менеджерів середньої ланки з питань подолання, поводження та управління конфліктними ситуаціями. Також було проведено аналіз причин виникнення конфліктів між рекламодавцями та рекламними агенціями й наведено ряд методів, за допомогою яких можна буде їх уникнути. Результати дослідження, наведені в статті, можуть бути використані менеджерами середньої ланки та керівниками рекламних та креативних агенцій як для попередження конфліктів усередині творчого колективу так і для ефективної роботи із замовниками (рекламодавцями).

У **подальших дослідженнях** планується розробити методологію виявлення типу конфлікту й відповідно до них певні важелі впливу для усунення дії та запобігання розвитку конфліктів під час роботи в колективі.

1. Смельянко Л.М. Конфліктологія : навч. посіб. / за заг. ред. В.М. Петлюха, Л.В.Торгової. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.
2. Винославська О.В. Психологія : навч. посіб. / О.В. Винославська. – Київ : ІНКОС, 2005 – 386 с.
3. Калінкіна І.В. Творчість як варіант сублімації конфлікту / І.В. Калінкіна // Збірник статей «Психосемантика». – 2009. – № 50. – С. 14-19.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 255 с.
5. Гришина Н.В. Я и другие. Общение в производственном коллективе / Н.В. Гришина.– Л. : Ленвидав, 1990. – 171 с.
6. Прокопенко Геннадій. 100 идей для развития творческого потенциала сотрудников [Електронний ресурс] / Геннадій Прокопенко. – Режим доступу: <http://hrliga.com/>.
7. Креативное мышление в бизнесе / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 228 с.
8. Керівництво інноватора: як вийти на нових споживачів за рахунок спрощення та здешевлення продукту / [С. Ентоні, М. Джонсон, Дж. Синфілд, Е. Олтман]; пер. з англ. – М. : Альпіна Паблішерз: вид. Юрайт, 2011. – 346 с.
9. Управление конфликтами в организации рекламного производства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://advlab.ru/>.
10. Осторожно – конфликт! [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrm.ua/>.

Т.А. Башук, М.А. Хижняк

Управление разными типами конфликтов в креативном коллективе

В статье рассмотрено понятие конфликтов, возникающих в творческом коллективе и работе рекламодателей с рекламными агентствами, проведен анализ природы возникновения конфликтов, наведены их классификация и методы преодоления. На основе данных методов разработаны рекомендации по преодолению конфликтов в творческой среде и при сотрудничестве рекламодателей с рекламными агентствами.

Ключевые слова: конфликты, творческий коллектив, управление конфликтами, рекламные агентства.

T.O. Bashuk, M.O. Khyzhnyak

Managements of different types of conflicts in creative collective

In article concept of conflicts arising in creative collective and work of advertisers with advertising agencies is considered, analysis of conflicts nature of, their classification and overcoming methods is carried out. On basis of given methods recommendations about conflicts overcoming in creative environment and at cooperation of advertisers with advertising agencies are developed.

Keywords: conflicts, creative collective, conflict management, advertising agencies.

Отримано 11.05.2012 р.