**Лекція №6 Конфлікт**

1. Поняття конфлікту. Види конфліктів

2. Психологічний аналіз конфліктів

3. Особливості розвитку і вирішення конфліктів

**1. Поняття конфлікту. Види конфліктів**

Кожен колектив складається із працівників, які значною мірою відрізняються одне від одного. Це — відмінність у віці, освіті, стажі роботи, професійному і життєвому досвіді. Крім того, це різниця у цілях і завданнях, які люди перед собою ставлять, у способах їх досягнення. Також відмінність у функціях і обов'язках. Потрібно брати до уваги рольові та статусні відмінності.

Водночас це широкий спектр різноманітних особистих особливостей, відмінність у цінностях, установках, поглядах на проблеми, які виникають у процесі роботи. Ці відмінності у колективах зумовлюють виникнення конфліктних ситуацій та конфліктів.

**Конфлікт** (від лат. conflictus — зіткнення) —це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій або поглядів опонентів чи суб'єктів взаємодії.

Психологічний словник визначає конфлікт як "протиріччя, що важко вирішити, пов'язане з гострими емоційними переживаннями". При цьому в якості його форм виділяються внутрішньо-особистісні, міжособистісні та групові конфлікти.

Більшість керівників дуже обережно й упереджено ставляться до самого слова "конфлікт". Вони намагаються будь-яким способом уникнути конфліктних ситуацій. І це зрозуміло, тому що у свідомості людей конфлікт пов'язаний з погіршенням взаємин, втратою взаєморозуміння та довіри, зниженням працездатності тощо.

З позиції психології **конфлікти** — це природні закономірні процеси в життєдіяльності людей і організацій, які є неминучими умовами їх розвитку. Звичайно, тут ідеться про конструктивні конфлікти на відміну від диструктивних, котрі гальмують розвиток.

**Конструктивні** — це такі конфлікти, які пов'язані із суперечністю, розбіжністю і боротьбою з принципово значущих проблем життя організації.

Вони можуть бути джерелом розвитку колективу на шляху до нових цілей і здебільшого супроводжуються формуванням нових норм і цінностей. Конфлікт передусім виявляє джерело розбіжностей, що дає змогу усунути його. Позитивний ефект конструктивного конфлікту для окремої людини може виявлятися і в тому, що при його вирішенні відбувається усунення внутрішнього психічного напруження і, як наслідок, буде знайдено вихід. Відомо також, що конфлікт може виконувати функцію об'єднання, інтеграції групи щодо зовнішніх проблем і труднощів.

Зауважимо, що в житті кожної організації нерідко наявні конфлікти, які виконують негативну, руйнівну функцію. **Це деструктивні конфлікти**. Вони є результатом помилкового, неправильного розуміння виробничої реальності, значних розбіжностей у поглядах, інтересах, намаганнях людей, а інколи й результатом визначення егоїстичних, корисних цілей. Як відомо із практики, деструктивні конфлікти послаблюють ціннісно-орієнтаційну єдність групи, погіршують соціально-психологічний клімат у колективі, погіршують згуртованість і ефективність діяльності.

На підставі спеціальних психологічних досліджень виявлено, що втрата робочого часу від конфліктів і після конфліктних переживань становить близько 15 %, а продуктивність праці може знижуватись до 20 % і більше.

Під час аналізу конфлікту дуже важливо з'ясувати справжні причини його виникнення. Зокрема, які справжні мотиви поведінки сторін, що конфліктують, які їхні інтереси, що люди хочуть отримати і як намагаються змінити виробничу реальність.

З огляду на це завдання керівника сьогодні нерідко полягає не стільки в тому, щоб усунути або попередити конфлікт, а в тому, щоб знайти спосіб зробити його продуктивним. Для того, щоб максимально використати продуктивні можливості конфлікту і звести до мінімуму його негативні наслідки, необхідно навчитися управляти конфліктом.

Конфлікт у колективі є суперечністю, яка виникає між людьми внаслідок розбіжностей у їхніх інтересах, поглядах, установках, домаганнях. У діяльності виробничого колективу конфлікти можуть бути найрізноманітнішими, але завжди виявляються як відношення взаємної протидії особистостей, активного їх зіткнення.

Зазвичай конфлікту передує певний період прихованого зростання напруження, незадоволеності, труднощів. Цей період називають **конфліктною ситуацією.**

Під **конфліктною ситуацією** потрібно розуміти збіг передумов, умов і причин (потенційного) конфлікту. Це така напружена ситуація, яка може "перерости" у відкритий конфлікт.

В основі кожного конфлікту, незалежно від рівня його перебігу, є *організаційні, виробничі та міжособистісні причини.*

**Організаційний конфлікт**— це різновидність конфліктів, які виникають в колективі внаслідок неузгодженості формальної організаційної поведінки і реальної поведінки членів колективу.

До кожного працівника організація ставить цілий перелік вимог, які зафіксовані в певних офіційних документах (правилах внутрішнього розпорядку, посадових інструкціях, наказах, статуті тощо), а також закріплені у традиціях та нормах поведінки, які склалися в колективі. Водночас, поведінка кожного працівника індивідуальна, оскільки кожен шукає своє місце в колективі, у структурі посадових формальних і неформальних взаємин, намагається знайти застосування своїх здібностей, задоволеність у праці, в спілкуванні з іншими членами організації.

**Організаційний конфлікт виникає:**

* по-перше, якщо працівник з якихось причин не виконує, ігнорує вимоги, які ставить до нього організація (порушує дисципліну, неякісно виконує свої обов'язки тощо);
* по-друге, якщо вимоги, котрі ставлять перед працівником, нечіткі, неконкретні, суперечливі, (низька якість посадових інструкцій, непродуманий розподіл посадових обов'язків, недостатнє організаційне забезпечення та ін.). Також виконання функції контролю, ревізії, нормування, оцінення часто "втягує" працівників у конфліктні ситуації. Це не означає, звичайно, що завжди виконання цих функцій призводить до конфлікту. Конфлікт виникає тільки у тих випадках, коли немає організаційного і психологічного забезпечення виконання цих функцій.

**Виробничий конфлікт** здебільшого виникає в колективі, де низький рівень організації праці й управління. Причинами такого конфлікту може бути морально застаріла техніка, обладнання, не пристосоване до нормальної роботи приміщення, дефіцит нової техніки (наприклад, конфлікт між водіями, зумовлений дефіцитом нових машин тощо).

*Виробничий конфлікт* може також виникнути внаслідок недостатнього забезпечення управлінського апарату інформацією, некваліфікованого управлінського рішення, яке впроваджується в життя, може бути зумовленим необґрунтованістю норм виробітку, низькою кваліфікацією працівників, яка не відповідає кваліфікації виконуваної роботи, тощо.

Вирішення цих конфліктів безпосередньо пов'язане із впровадженням наукової організації праці, з широким застосуванням економічних і психологічних методів управління. Широке застосування цих методів управління є основою для створення умов попередження виробничих конфліктів.

**Міжособистісні конфлікти** зумовлені антипатією, особистою ворожістю, неприязню працівників одне до одного, незбігом цінностей, установок, норм тощо: як за наявності, так і за відсутності об'єктивних виробничих, організаційних причин конфлікту. Крім того, міжособистісний конфлікт може бути наслідком організаційного і виробничого конфліктів, коли принципові розбіжності на функціональній, діловій основі переходять у взаємну особисту неприязнь або ворожнечу.

Зауважимо, що організаційні та виробничі конфлікти порівняно з міжособистісними мають здебільшого конструктивний характер. Вони зникають, як тільки зникає (вичерпується) предмет суперечки, вирішується проблема або завдання, які спричинили зіткнення сторін. *Міжособистісний конфлікт* має застійний, інерційний характер і вимагає більше часу на його вирішення.

Основною ознакою для класифікації конфліктів за М. Дейчем є співвідношення між об'єктивним станом справ та тим станом, який реально склався у конфліктуючих сторін. М. Дейч виділяє шість типів конфлікту:

1. "Реальний конфлікт" — це конфлікт, який об'єктивно існує й адекватно сприймається.

2. "Випадковий, або умовний конфлікт" — залежить від обставин, що можуть змінюватися, але ці обставини не усвідомлюються конфліктуючими сторонами.

3. "Зміщений конфлікт" — це реальний конфлікт, за яким приховується інший, що є справжнім чинником конфліктуючої сторони.

4. "Помилково дописаний конфлікт" — конфлікт, що помилково тлумачиться.

5. "Латентний конфлікт" — конфлікт, який має відбутися, але не виникає тому, що не усвідомлюється.

6. "Хибний конфлікт" — у цьому випадку реальних підстав для конфлікту не існує, об'єктивно його немає, але він виникає у свідомості конфліктуючих сторін через помилкове сприймання та розуміння ситуації.

**2.Психологічний аналіз конфліктів**

Щоб зрозуміти сутність конфлікту і причини його виникнення, завжди необхідно визначити рівень його перебігу, який залежить від того, хто є конфліктуючою стороною. Конфлікт може відбуватися між окремими працівниками, між особистістю і групою, двома або кількома групами, між різними підрозділами в межах однієї організації, навіть між окремими організаціями.

Своєрідній різновид конфлікту — ***внутрішньоособистісний****.*

Кожен періодично переживає цей стан, якому притаманні психічне напруження" емоційна незадоволеність, роздвоєність особистості (боротьба мотивів) тощо.

Внутрішньо особистісний конфлікт може відбуватися:

Якщо працівник не бачить перспектив професійного розвитку чи посадового зростання, то це також може стати причиною внутрішнього конфлікту, оскільки не реалізовує своєї потреби в самореалізації, у визнанні.

Крім цього, в житті можлива ситуація, коли зміст цілі або способи її досягнення суперечать із цінностями або окремими моральними принципами особистості. Досягнення цілі, задоволення значимої потреби в цьому випадку може супроводжуватись негативними переживаннями, докорами сумління (совісті).

Найпоширеніший в організації конфлікт — ***міжособистісний****.*

Причини виникнення таких конфліктів різноманітні.

З одного боку, **причини ці можуть бути психологічними**: антипатія, активна неприязнь, ворожість (на підставі значимих особистісних відмінностей.

З іншого, причина конфлікту може мати реальну виробничу чи організаційну основу. Однак недостатній рівень загальної культури, виховання, низький рівень культури професійного спілкування, організаційної взаємодії призводять до того, що виробничий чи організаційний конфлікт досить швидко стане міжособистісним.

Рівень професійної та організаційної культури виявляється і в невмінні вести дискусію, коректно сперечатися, переконувати, а також в негативності, небажанні визнати за іншим співробітником (особливо підлеглим) право мати власний погляд на проблему, власну позицію.

Зауважимо, що можуть бути і досить об'єктивні причини для виникнення міжособистісних конфліктів. Є багато випадків, коли причиною міжособистісного конфлікту стає людина (керівник), зокрема її (його) особисті характеристики, форми поведінки. Наприклад, конфлікт неминучий, якщо в процесі трудової взаємодії, а тим більше під час прийняття рішення, членів колективу розглядають не як особистостей, а як робочу силу, "гвинтики", одиниці, — деперсоніфіковано. Реакція на таке ставлення завжди буде різкою і однозначною.

Часто конфлікт виникає через досить загальні, неконкретні уявлення про людину, її інтереси, особистісні риси, характер, здібності.

Велике значення під час сприймання іншої людини має установка про неї, вироблена перед знайомством.

Як приклад можна навести експеримент, який став уже класичним. Двом групам студентів демонстрували одну і ту ж фотографію чоловічого обличчя, але одній групі було сказано, що це вчений, іншій говорили, що це злочинець. Перша група описала портрет такими словами, як наполегливий, розумний, цілеспрямований тощо, а друга— жорстокий, впертий, з погрожуючим поглядом та ін.

До конфліктів може призвести і спрощене уявлення про людину, вироблення таких штампів, еталонів, стереотипів особистості, що охоплюють індивідуальність, своєрідність, несхожість кожної людини. Типовий приклад: поділ співробітників на "добрих" і "поганих". Істина в тому, що всі люди різні, вирізняються як позитивними, так і негативними рисами. І для успіху співробітництва, ефективності управління завжди необхідно робити так званий допуск на індивідуальність, беручи до уваги своєрідність особистості.

Наступний рівень — конфлікт **типу *індивід—група***. До цієї категорії можна віднести конфлікти між керівником і групою, учасником групи і групою. Таке виділення важливе передусім не для аналізу причин, а для вибору способів управління конфліктом.

У деяких випадках, розглядаючи групу як суб'єкт діяльності, можна досить продуктивно проводити деякі аналогії між групою та індивідом, тому що група також володіє певними уявленнями, нормами поведінки, системою очікувань, визначає цілі. Необхідно брати до уваги й спеціальну групу як супротивника в конфлікті.

Зауважимо, що конфлікт можливий лише у випадках відносної рівності конфліктуючих сторін. Це положення стосується конфліктів усіх типів. Тому конфлікт "індивід—група" можливий лише у тих випадках, коли індивід вирізняється досить високим статусом (посада, авторитет тощо). Типовим є конфлікт між керівником і групою. Особливо у тих випадках" коли керівник приходить у підрозділ "з боку" або в уже сформований колектив. *Тоді виникнення конфлікту можливе з різних, навіть протилежних причин:*

* — якщо колектив досягнув високого рівня розвитку, а тільки що призначений керівник не відповідає рівню колективу (стоїть нижче від колективу);
* — якщо у колективі є авторитетний неформальний лідер, який, на думку колективу, повинен бути і формальним керівником, а "згори", не беручи до уваги думку колективу, призначають іншу людину;
* — якщо за наявності компетенції, досвіду тощо стиль і методи управління нового керівника суттєво відрізняються від методів роботи попереднього керівника.

Найкращий спосіб уникнути конфлікту — довірити колективу вибори керівника з декількох претендентів.

Розглянемо ситуацію, коли підрозділ чи група перебувають на досить низькому рівні розвитку або коли група згуртована на негативній основі щодо цілей і завдань організації. У цьому випадку конфлікт — це зіткнення, боротьба сторін на принциповій основі.

Призначення керівника (а не проведення виборів) в цьому конкретному випадку — це єдиний засіб перетворення і сформування справжнього колективу. Новий керівник передусім повинен зорієнтуватися в конкретних обставинах, оцінити групу за головними параметрами. Для цього необхідно проаналізувати:

* **Зміст і умови діяльності групи**:
	+ унікальність діяльності групи;
	+ характер діяльності;
	+ конкурентність щодо інших груп;
	+ кількість членів групи;
	+ складність (легкість) стати членом групи.
* **Рівень розвитку групи, визначити**:
	+ розподіл влади в групі;
	+ структуру і стан міжособистісних взаємин;
	+ ділову структуру і розподіл функцій.
* **Систему мотивації в групі:**
	+ наявність головних мотивів, які об'єднують членів групи;
	+ ступінь єдності мотивів, мотиваційну розрізненість;
	+ характеристика і вираженість індивідуальної мотивації.
* **Найважливіші особистісні особливості членів групи**.

Особливу увагу приділяють особистісним характеристикам лідерів і найбільш кваліфікованим, авторитетним членам групи.

Якщо групові цінності сприяють досягненню завдань організації, керівникові потрібно діяти через групових лідерів, використовуючи мобілізуючі сили групи. Для цього необхідно залучити лідерів груп до прийняття рішень, делегувати їм частину своїх повноважень. Коли не брати до уваги взаємини, що склалися, не інформувати неформальних лідерів, то це призведе до конфлікту.

Якщо ж групові цінності суперечать інтересам організації, конфлікт просто необхідний. У протилежному випадку керівник потрапить під вплив групи. Тоді успіх залежатиме від підготовленості керівника до вирішення подібних завдань.

***Конфлікт між групами***. За своїм складом це можуть бути групи, які наявні у межах одного підрозділу; групи, які складаються із членів різних структурних одиниць (бригад, відділів, цехів тощо), об'єднання осіб різного службового рангу і котрі працюють у різних підрозділах. Діяльність організації в результаті конфлікту різних угруповань може бути паралізованою, оскільки всі зайняті тільки конфліктуванням, а не роботою.

Під час аналізу конфлікту важливо з'ясувати його причини та зміст. Досить часто на головну причину "накладаються" другорядні, і буває нелегко вирішити суперечності. Потрібно визначити головні, глибинні причини і не приймати за них зовнішній привід для конфлікту.

Тільки після того, як з'ясовано, за що ведеться боротьба в конфлікті, чого хочуть учасники конфлікту, необхідно розробляти стратегію його вирішення.

Керівник повинен визначити свою позицію, яка має захищати інтереси організації, працездатність колективу, загальнолюдську мораль. Він повинен підтримувати ту сторону, якій близькі перераховані цінності.

# 3.Особливості розвитку і вирішення конфліктів

Кожен конфлікт, незалежно від причин його виникнення, має таку структуру:

* сторони (учасники) конфлікту;
* причини конфліктів, несумісність цінностей і намірів сторін;
* поведінка, спрямована на руйнування намірів іншої сторони;
* застосування сили з метою вплинути на поведінку іншої сторони в потрібному напрямі.

Будь-який реальний конфлікт розвивається в часі, тобто це процес. У широкому розумінні динаміка конфлікту — це послідовна зміна певних стадій і станів, які характеризують процес від виникнення конфліктної ситуації до вирішення конфлікту.

У динаміці **конфлікту** здебільшого виділяють такі **етапи**:

**Перша стадія** — виникнення об'єктивної конфліктної ситуації.

Сутність цієї стадії в організації може мати багато різновидів. Наприклад, якщо двоє або декілька співробітників прагнуть до однієї мети, а об'єктивно досягти її може тільки один з них (одна вакансія, одна виділена квартира тощо). Якийсь час об'єктивну конфліктність сторони не усвідомлюють. Цю стадію називають ще **стадією потенційного конфлікту**, бо реальним конфліктом він стає після усвідомлення учасниками об'єктивної ситуації.

**Друга стадія** — це усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б одним з її учасників. Наслідки цього:

* перехід до конфліктної поведінки;
* намагання відвернути конфлікт або пошук шляхів вирішення конфліктної ситуації з боку безпосередніх учасників чи осіб зі складу керівництва підрозділу, в якому передбачається конфлікт.

У переважній більшості випадків оптимальним є другий шлях. Успіх його залежить від багатьох причин, передусім особистості керівника, принципів його керівництва, досвіду, психолого-педагогічної підготовки.

Процес усвідомлення конфлікту охоплює, по-перше, усвідомлення самої ситуації як значимої, тобто здатної забезпечити досягнення значимої мети, по-друге, усвідомлення того факту, що інша сторона перешкоджає досягненню цієї мети.

Усвідомлення ситуації як конфліктної завжди супроводжується емоційним напруженням. Емоційні стани мають значний вплив на перебіг конфлікту. Демонстрація одним з учасників почуттів ворожості, агресії, антипатії сигналізує сприймання конфлікту і мобілізує зусилля обох сторін.

**Третя стадія розвитку конфлікту** — це перехід до конфліктної поведінки.

**Конфліктна поведінка** — це реальні дії сторін, спрямовані на те, щоб прямо або опосередковано блокувати досягнення протидіючою стороною своїх цілей, водночас — активно реалізувати власні наміри.

Конфліктні дії різко загострюють емоційний стан перебігу конфлікту. Водночас емоції стримують конфліктну поведінку.

Відкрита боротьба — тільки одна з форм конфліктної взаємодії на третій стадії.

На думку дослідників, можливий і **другий варіант** **поведінки в конфліктній ситуації** — відмова від конфліктної взаємодії, вихід із ситуації.

 **Причини такої поведінки:**

— усвідомлення однією зі сторін недостатності власних ресурсів для ведення боротьби;

— зміна ставлення до предмета суперечностей, коли з'ясовано, що ціна "перемоги" може бути дуже великою;

— тактичний відступ для перегрупування або перетворення конфліктної ситуації з такої, яка нерозв'язна, у потенційно "вирішувану".

Третій напрям, у якому може розвиватися взаємодія в конфліктній ситуації, **— це шлях "угоди",** "**переговорів", "консенсусу".** У цьому випадку сторони з огляду на обставини передбачають, що отримання максимуму неможливе, тому, щоб не втратити все, вони йдуть на взаємні поступки, знижуючи власні домагання.

**Переговори можуть відбуватися шляхом компромісу і співпраці**. Ці два варіанти передбачають взаємні поступки, і кожен з них приводить до рішення, яке якоюсь мірою задовольнить інтереси обох сторін. Головна відмінність полягає в тому, що для досягнення компромісу достатньо взяти до уваги (усвідомити) тільки бажання і проблеми, що лежать на поверхні, а у випадку співпраці необхідно глибше з'ясувати причини конфлікту.

У випадку пошуку компромісу дві сторони із самого початку визначають свої позиції (або те, що вони хочуть). Потім кожна сторона починає висувати свої і розглядати пропозиції іншої сторони доти, доки не буде досягнуто згоди. Це звичайний підхід до розгляду фінансових питань і спорів про ціну товару або про відповідність заробітної плати.

***Для стилю співпраці*** потрібно простежити вихідну позицію "в глибину", тобто відшукати приховані інтереси, бажання або потреби сторін. Крім цього, необхідний деякий час. Оскільки при веденні переговорів таким стилем повинні бути задоволені всі ці елементи, то такий стиль дає змогу повніше задовольнити інтереси сторін, аніж стиль компромісу.

***У яких випадках ефективніший стиль компромісу, а коли — співпраці?***

Вибирають **стиль компромісу** здебільшого у *таких випадках*:

— коли проблема порівняно проста і зрозуміла;

— коли для вирішення конфлікту у вас немає багато часу і ви хочете його вирішити якомога швидше;

— тоді, коли краще досягнути швидко тимчасової угоди, а потім "повернутися" до цієї проблеми знову і проаналізувати приховані причини;

— коли проблеми та їх вирішення не дуже важливі для обох сторін;

— коли вам не вдалося досягнути розв'язання з використанням співпраці або не вдалося досягнути бажаного з використанням власної влади.

**Співпрацю** вибирають у таких випадках:

— коли предмет конфлікту доволі складний і потребує детального обговорення для його розв'язання, яке задовольняло б дві сторони;

— коли дві сторони готові затратити час, щоб проаналізувати приховані потреби та інтереси;

— коли для двох сторін їхні інтереси дуже важливі, компроміс для них не є сприйнятливим;

— коли сторони доброзичливо ставляться одна до одної, з повагою готові вислухати протилежний погляд;

- коли дві сторони хочуть досягнути довготермінового вирішення, а не тимчасового, вони не мають намірів відкладати його.

Ця норма конфліктної взаємодії досліджена найбільш повно у зв'язку з практичною значимістю виявлення чинників і умов, які сприяють успіху переговорів.

Було з'ясовано, що під час ведення переговорів учасникам не потрібно намагатися змінити уявлення і установки один щодо одного. **Мета переговорів** — вироблення протоколу договору, який був би прийнятливим для всіх зацікавлених сторін. Для цього необхідно визначити ті обмеження, далі яких суперник не зможе або не захоче "піти", і домогтися максимуму того, що він може уступити.

Коли суперники намагаються відстояти протилежні цілі, необхідно спробувати знайти так звані зони злагоди, тобто те спільне, що наявне в учасників переговорів, варіанти вирішення, і на цій основі досягнути компромісу.

Значно полегшується досягнення компромісу в тих випадках, коли цілі суперників не були діаметрально протилежні або коли сторони в процесі пошуку спільного вирішення готові до розумних і доцільних змін первинних домагань.

Великий вплив на перебіг переговорів має характер емоційних установок сторін одна стосовно одної, що значною мірою залежить від значимості проблем, які вирішують, ступеня інформованості про наміри суперника, а також особистісних особливостей учасників переговорів.

Потрібно брати до уваги також *характер взаємин під час проведення переговорів, які залежать від таких чинників:*

— ступеня єдності кожної зі сторін щодо цілей, стратегії й тактики переговорів;

— системи очікувань, яка склалася, тобто, від того? що очікує від переговорів власне група або організація, яка "стоїть" за нею, і на що сподівається суперник.

Експериментально доведено, що ***на динаміку перебігу переговорів найсуттєвіший вплив мають***:

— статус учасників переговорів;

— тип поведінки третьої сторони, яка є посередником у вирішенні конфлікту;

— спосіб підготовки переговорів;

— характер проблеми, яка спричинила розбіжність, суперечність.

На практиці виявлено, що, коли статус учасників переговорів надає їм значну свободу дій, переговори відбуваються швидше й успішніше, ніж коли представники жорстко регламентовані і мають обмежені права.

**Четверта стадія розвитку конфлікту** — конфлікти можуть мати різноманітне вирішення залежно від таких умов:

— предметного змісту;

— наявності об'єктивних можливостей для його вирішення;

— учасників і умов перебігу конфлікту;

— від ділових і особистісних рис осіб, до обов'язків яких належить пошук шляхів вирішення конфлікту.

**Діапазон вирішення конфлікту або варіанти вирішення можна описати так:**

• Цілковите припинення конфронтації (протиставлення) шляхом взаємного примирення сторін (складність такого вирішення — у пошуку об'єктивної основи примирення).

• Компроміс, що базується на частковому задоволенні домагань обох сторін, необхідності взаємних поступок. Цей вихід приводить до взаємного виграшу, характерного для ситуації на зразок "угода".

• Вирішення конфлікту на принциповій, діловій основі:

— ***конструктивно*** — шляхом задоволення об'єктивних вимог, претензій сторін, що конфліктують;

— ***деструктивно*** — шляхом виявлення необґрунтованості претензій, профілактичної і виховної роботи, а також шляхом покарання учасників конфлікту.

• **Організаційне (механічне) припинення конфлікту** — розформування підрозділу, якщо вирішити конфлікт іншими способами неможливо; звільнення одного з учасників конфлікту (однієї зі сторін) з організації; переведення одного (здебільшого лідера) або декількох членів конфліктної сторони в інший або інші підрозділи певної організації.

Способи вирішення конфлікту передбачають свідомі, активні дії осіб, які зацікавлені у позитивному для колективу вирішенні конфлікту.

Одним із складних завдань, які стоять перед керівником і колективом, є оптимальне, справедливе вирішення конфлікту.

**Вирішення конфлікту можливе на двох рівнях:**

— на частковому, коли усувають тільки конфліктну поведінку, але не усувають глибинні психологічні, внутрішні спонукання до конфлікту;

— на повному, коли конфлікт вирішення і на рівні реальної поведінки, і на психологічному (емоційному) рівні.

Часткове вирішення конфлікту наявне, якщо, зважаючи на відповідні зміни реальних умов середовища, конфліктна ситуація змінюється так, що сторони вимушені припинити конфліктні дії. Хоча намагання досягнути своїх початкових цілей у них зберіглося. Саме до цього приводять адміністративні вирішення конфлікту, коли запроваджують певні санкції та заборони.

**Щоб успішно вирішити конфлікти, керівникові передусім необхідно вміти реально оцінити і проаналізувати кожну конфліктну ситуацію. Керівник повинен:**

— відрізнити безпосередній привід конфліктного зіткнення від його причин, який можуть маскувати учасники конфлікту;

— визначити "ділову (об'єктивну) зону" конфлікту. Важливо з'ясувати, якою мірою предмет суперечок стосується технології виробництва, системи організації та оплати праці в колективі, а якою — особливостей ділових та особистісних взаємин сторін, які конфліктують. Це дасть змогу в процесі визначити характер конфлікту і локалізувати його сферу;

— визначити мотиви "входження" людей у конфлікт. Для цього необхідно знати життєвий шлях працівників, особливо в останній період, їхні погляди і переконання, інтереси і запити;

— визначити спрямованість конкретних дій учасників конфлікту, маючи на увазі те, що саме у засобах, які використовують сторони, відображаються мотиви участі у конфлікті.

Дослідження засвідчують, що для конструктивних вирішень конфліктів, що виникають, необхідно намагатися забезпечити взаєморозуміння конфліктуючих сторін, усвідомлення предметного, а не особистісного характеру розбіжностей. З'ясування взаємних позицій попереджує "переростання" ділових, виробничих розбіжностей у міжособистісні.

Отже, можна стверджувати, що *конфлікт наявний тоді, коли немає згоди між двома чи декількома суб'єктами, це зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи.*

**3. Можна вести мову про п'ять головних міжособистісних способів вирішення конфлікту**:

— ухилення, уникнення;

— згладжування, пристосування;

— примус (примушування), конкуренція;

— компроміс;

— вирішення, розв'язання проблеми (співпраця).

Розглянемо ці стилі детальніше.

**Ухилення, уникнення.** Цей стиль полягає в тому, що людина намагається відійти від конфлікту. Головні способи ухилення від конфлікту: уникнення ситуацій, які провокують виникнення суперечностей, і уникнення обговорення питань, що можуть викликати незгоду.

**Згладжування, пристосування**. Цей стиль характерний такою поведінкою, яка "диктується" переконанням, що не варто злитися. Оскільки це в кінцевому підсумку негативно вплине на всіх. Навпаки, потрібно стимулювати почуття спільності між членами колективу.

**Примус, конкуренція**. У межах цього стилю переважають намагання примусити прийняти свій погляд будь-яким чином. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших, поводиться агресивно і для впливу на інших використовує владу примушування. Цей стиль є ефективним у ситуаціях, коли керівник має велику владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає в тому, що він пригнічує ініціативу підлеглих, створює велику вірогідність несприйняття всіх чинників, оскільки відображає тільки один погляд.

**Компроміс.** Цей стиль характеризується прийняттям погляду, але тільки до певної межі. Здатність до компромісу високо цінують в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість вирішити конфлікт для задоволення всіх. Однак використання цього стилю на ранній стадії розвитку конфлікту може зашкодити діагнозу проблеми і не дати можливості оцінити всі альтернативні підходи до її вирішення.

**Вирішення проблеми (співпраця).** Цей стиль характеризується визнанням розбіжностей у поглядах і готовністю ознайомитися з іншими, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти вихід, прийнятний для всіх сторін.

Залежно від ефективності управління конфліктною ситуацією бувають такі наслідки:

***Функціональні (позитивні):***

— вироблення сприйнятливих рішень;

— схильність до співпраці;

— поліпшення взаємин між працівниками, підлеглими та керівниками;

— поява додаткових ідей;

— виникнення додаткових альтернатив тощо.

***Дисфунаціональні (негативні):***

— погіршення взаємин між працівниками;

— незадовільний моральний клімат, зниження продуктивності праці, плинність кадрів;

— послаблення співпраці в майбутньому;

— непродуктивна конкуренція з іншими групами чи працівниками;

— пошук "ворогів";

— зменшення взаємодії сторін конфлікту;

— збільшення ворожості між суб'єктами конфлікту;

— перебільшення значення "перемоги";

— тривале святкування "перемоги" тощо.

Детальніше розглянемо головні стилі вирішення конфлікту, в основу яких покладено систему, яку називають методом Томаса — Кілмена (метод розроблений К. Томасом і Р. Кілменом у 1972 році).

Ця система дає змогу кожній людині визначити власний стиль вирішення конфлікту. Головні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, пов'язані із загальним джерелом будь-якого конфлікту, коли не збігаються інтереси двох або більше сторін. Ваш стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тим, наскільки ви хочете задовольнити власні інтереси (діючи пасивно чи активно) та інтереси сторони (діючи індивідуально чи спільно (сумісні дії).

Якщо зобразити це графічно, то одержимо сітку Томаса — Кілмена, яка дає змогу визначити місце і назву для кожного із п'яти головних стилів вирішення конфлікту (рис. 12.1). Ця сітка допоможе вам визначити свій стиль або стиль іншої людини.



Кожна людина може певною мірою використовувати всі ці стилі, але, звичайно, має пріоритетні. Крім того, деякі стилі можуть бути найефективнішими для розв'язання конфліктів певного типу.

Стиль конкуренції. Він може бути ефективним у тому разі, коли ви наділені певною владою; ви знаєте, що ваше рішення чи підхід у певній ситуації правильні, і маєте можливість наполягати на них. Проте це не той стиль, який варто використовувати щодо особистих стосунків; якщо ви хочете ладити з людьми, то стиль конкуренції зумовлюватиме в них відчуження.

А якщо ви застосуєте цей стиль у ситуації, коли не маєте достатньої влади і ваша думка не збігається з думкою вашого керівника, то можете обпектися.

Ось приклади випадків, коли варто використовувати цей стиль:

• Результат дуже важливий для вас, і ви робите велику ставку на власне вирішення проблеми, що виникла.

• Ви маєте достатній авторитет для прийняття рішення, і є очевидним, що запропоноване вами рішення — найкраще.

• Рішення необхідно прийняти швидко, і ви маєте достатньо влади для цього.

• Ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам нічого втрачати.

• Ви перебуваєте в критичній ситуації, яка вимагає миттєвого реагування.

• Ви не можете зізнатися людям, що перебуваєте у безвихідному становищі, тим часом як хтось повинен повести їх за собою.

• Ви повинні прийняти нестандартне рішення, але сьогодні вам необхідно діяти й у вас достатньо повноважень для цього.

Стиль уникнення. Його можна використовувати тоді, коли "зачеплена" проблема не дуже важлива для вас, коли ви не хочете витрачати сили на її вирішення або коли відчуваєте, що перебуваєте у безвихідному становищі.

Цей стиль також рекомендують у тих випадках, коли ви відчуваєте, що не маєте рації, і відчуваєте правоту іншої людини або коли ця людина наділена більшою владою. Все це — значні підстави для того, щоб не захищати власну позицію. Ви можете спробувати змінити тему розмови, вийти з кімнати або зробити щось таке, що відхилить або відтермінує конфлікт.

Стиль уникання може стати придатним під час спілкування з "тяжкою" людиною і коли немає значних підстав далі контактувати з нею.

Цей підхід може бути корисним також, коли ви прагнете прийняти рішення, але не знаєте, як учинити, або це рішення прийняти одразу ж немає потреби.

Цей стиль годиться також для тих випадків, коли відчуваєте, що для розв'язання конкретної проблеми ви не володієте достатньою інформацією. Якщо відповідь може дати сам час, то краще визнати це і сказати собі: "Зараз мені ніколи цим займатися. Я зачекаю".

Ось найтиповіші ситуації, за яких рекомендують застосовувати стиль уникання:

• Напруженість занадто велика, і ви відчуваєте необхідність послаблення загострення.

• Вихід не дуже важливий для вас, і ви вважаєте, що рішення настільки тривіальне, що не варто витрачати на нього сили.

• У вас тяжкий день, а вирішення цієї проблеми може завдати додаткових неприємностей.

• Ви знаєте, що не можете або навіть не хочете розв'язати конфлікт на свою користь.

• Ви хочете виграти час, можливо, для того, щоб отримати додаткову інформацію чи заручитися чиєюсь підтримкою.

• Ситуація дуже складна, і ви відчуваєте, що розв'язання конфлікту обійдеться для вас занадто дорого.

У вас мало влади для розв'язання проблеми або для її вирішення бажаним для вас способом. Ви відчуваєте, що в інших більше шансів розв'язати цю проблему; пробувати розв'язати проблему є небезпечним, оскільки висвітлювання і відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію.

Дехто вважає стиль уникання "втечею" від проблем і відповідальності, а не ефективним підходом до розв'язання конфлікту. Насправді ухиляння або відтермінування можуть бути цілком придатною і конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

Цілком імовірно, що коли ви постараєтесь ігнорувати її, не виказуючи до неї свого ставлення, ухилитися від рішення, змінити тему чи перенести увагу на щось інше, то конфлікт розв'яжеться сам по собі. Якщо ні, то ви зможете до нього повернутися згодом, коли будете до цього більш готові.

Стиль пристосування. Ви можете використати цей підхід, коли результат справи надзвичайно важливий для іншої людини і не дуже суттєвий для вас. Цей стиль корисний також і в тих ситуаціях, коли ви не можете отримати гору, оскільки інша людина наділена більшою владою; таким чином, ви йдете на поступки й погоджуєтеся з тим, чого хоче опонент.

Якщо ви відчуваєте, що поступаєтесь в чомусь важливому для вас і відчуваєте щодо цього невдоволеність, то стиль пристосування у цьому випадку, очевидно, неприйнятний. Він може виявитися непридатним і в тій ситуації, коли ви відчуваєте, що інша людина не має намірів, відповідно, поступатися чимось або коли ця людина не оцінить зробленого вами.

Цей стиль необхідно використовувати тоді, коли ви відчуваєте, що, трохи поступившись, мало втрачаєте. Ви можете вдатися до цієї стратегії, якщо на цей час потрібно пом'якшити ситуацію, а надалі ви повернетесь до цього питання і зможете відстояти свою позицію.

Стиль пристосування дещо нагадує стиль уникання, оскільки його можна використати для того, щоб відтермінувати вирішення проблеми. Проте основна відмінність полягає в тому, що ви дієте разом з іншою людиною; ви погоджуєтесь робите те, що хоче інший. Коли ж ви застосовуєте стиль уникання, ви не робите нічого для задоволення інтересів іншої людини. Ви просто відштовхуєте від себе проблему.

Ось найхарактерніші ситуації, в яких рекомендується використовувати стиль пристосування:

* • Вас особливо не хвилює те, що трапилось.
* • Ви прагнете зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми.
* • Ви відчуваєте, що важливіше зберегти з кимось стосунки, ніж захищати свої інтереси.
* • Ви розумієте, що результат значно важливіший для іншої людини, ніж для вас.
* • Ви розумієте, що правда не на вашому боці.
* • У вас мало влади або мало шансів перемогти.
* • Ви вважаєте, що інша людина матиме з цієї ситуації корисний урок, якщо підете назустріч її бажанням.

Поступаючись, погоджуючись або жертвуючи своїми інтересами на користь іншої людини, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію і відновити гармонію. Ви можете використати цей період затишшя, щоб виграти час і потім домогтися остаточного, бажаного для вас рішення.

Стиль співпраці. Дотримуючись цього стилю, ви берете активну участь у розв'язанні конфлікту і захищаєте свої інтереси, але прагнете співпрацювати з іншою людиною.

Цей стиль вимагає тривалішої роботи порівняно з іншими підходами до конфлікту, оскільки ви спочатку "викладаєте на стіл" потреби, турботи та інтереси обох сторін, а потім обговорюєте їх.

Проте якщо у вас є час, а вирішення проблеми для вас має важливе значення, то це добрий спосіб вироблення взаємовигідного рішення.

Цей стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби. Хоча спочатку може здатися, що сторони бажають одного й того самого, вони можуть мати різні стратегічні цілі й плани на майбутнє, що є безпосереднім джерелом конфлікту. Наприклад, може здатися, що причиною конфлікту на роботі є повільність службовця. Однак ця повільність може приховувати глибшу суперечність, причина якої — невдоволеність роботою (недостатня повага, визнання чи довірена відповідальність).

Якщо реагувати тільки на поверхові прояви, то це схоже на косметичний ремонт, низька ефективність якого виявиться з часом, бо корені проблеми залишаться.

Людина може перестати бути повільною, але вдаватиметься до неусвідомлюваного саботажу, влаштовуючи додаткові перерви, використовуючи в особистих цілях обладнання тощо. Вона переконуватиме себе в тому, що має на це право, бо її роботу оцінюють і оплачують недостатньо.

Якщо ж обидва учасники конфлікту розуміють, у чому є його причина, то можуть разом шукати нові альтернативи чи випрацьовувати сприйнятливі компроміси.

Такий підхід рекомендується використовувати в ситуаціях, коли:

* • Вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін і ніхто не хоче цілком від нього усунутися.
* • У вас тісні, тривалі та взаємозалежні стосунки з іншою стороною.
* • У вас є час попрацювати над проблемою, що виникла (це добрий підхід до розв'язання конфліктів на підставі перспективних планів).
* • Ви та інша людина обізнані з проблемою, і бажання обох сторін відомі.
* • Ви і ваш опонент маєте намір винести на обговорення деякі ідеї і потрудитися над виробленням рішення.
* • Ви обидва спроможні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного.
* • Обидві сторони втягнуті в конфлікт, наділені однаковою владою чи не помічають відмінностей у становищі для того, щоб нарівні шукати шляхи вирішення проблеми.

Стиль співпраці потребує певних зусиль. Обидві сторони повинні затратити на це час, повинні вміти пояснити свої бажання, висловити свої потреби, вислухати одна одну, а потім виробити альтернативні варіанти розв'язання проблеми. Коли бракує хоча б одного з цих елементів, то такий підхід є неефективний.

Стиль співпраці серед інших стилів є найважчим, зате він допомагає знайти рішення, яке найбільше задовольняє обидві сторони в складних і важливих конфліктних ситуаціях.

Стиль компромісу. Компромісу досягають на поверховому рівні порівняно із співпрацею; ви поступаєтесь у чомусь, інша людина теж у чомусь поступається, і в результаті ви зможете дійти спільного розв'язання.

Стиль компромісу найефективніший у тих випадках, коли ви та інша людина хочете одного і того самого, але знаєте, що одночасно це є для вас нездійсненним.

Наприклад, ви прагнете обійняти одну й ту саму посаду або, будучи у відпустці вдвох, ви бажаєте провести її по-різному. На випадок спільної відпустки ви можете домовитися таким чином: "Добре, ми проведемо частину відпустки в горах, а частину— на березі моря".

Типові випадки, в яких стиль компромісу є найефективнішим:

* • Обидві сторони наділені однаковою владою і мають взаємосуперечливі інтереси.
* • Ви хочете дійти рішення швидко, оскільки у вас немає часу або тому, що це найекономніший і найефективніший шлях.
* • Вас може влаштовувати тимчасове рішення.
* • Ви можете скористатися короткочасною вигодою.
* • Інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними.
* • Задоволення вашого бажання є для вас вельми суттєвим, і ви можете дещо змінити початкову мету.
* • Компроміс дасть змогу вам зберегти взаємини, і ви волієте отримати хоча б що-небудь, аніж втратити все.

Коли ви прагнете досягнути компромісного рішення з кимсь, вам потрібно розпочинати із з'ясування інтересів і бажань обох сторін.

Після цього необхідно визначити сферу спільних інтересів. Ви повинні подавати пропозиції, вислуховувати пропозиції іншої сторони, бути готовим до поступок, обміну послугами тощо.

**Запитання для обговорення**

1. Дайте визначення понять "конфлікт", "конфліктна ситуація".

2. Назвіть основні ознаки конфлікту.

3. Назвіть основні види конфліктів. Дайте їм характеристику.

4. Вкажіть основні причини виникнення конфліктів.

5. Проаналізуйте структурні методи управління конфліктами.

6. Назвіть головні міжособистісні способи вирішення конфлікту.

7. Охарактеризуйте стиль конкуренції як один зі способів вирішення конфлікту.

8. Дайте характеристику стилю уникнення і стилю пристосування.

9. Проаналізуйте стиль співпраці як один з оптимальних способів вирішення конфлікту.

10. Охарактеризуйте стиль компромісу та вкажіть типові випадки, в яких цей стиль є найефективнішим.