

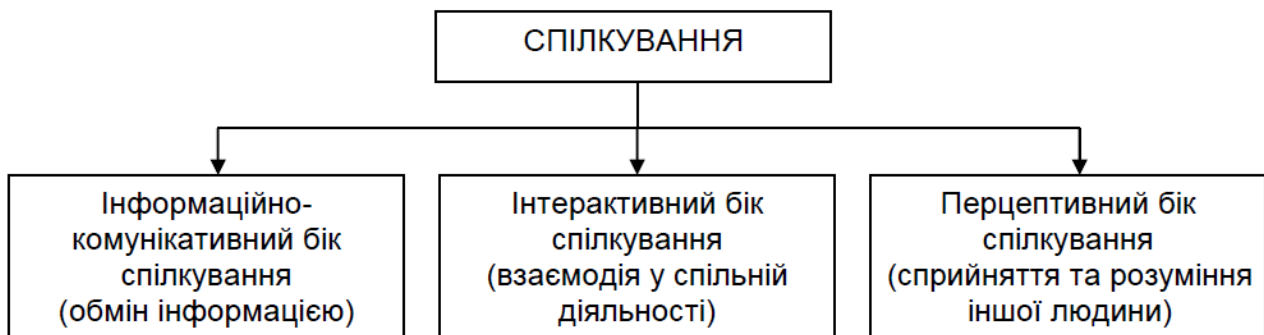
## ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА КОНФЛІКТАМИ

1. Комунікації в управлінні
2. Сутність поняття конфлікт
3. Структура конфлікту
4. Причини виникнення конфліктів
5. Види конфліктів та їх характеристика
6. Функції конфліктів
7. Стадії розвитку конфліктів
8. Стили поведінки у конфліктних ситуаціях
9. Управління конфліктами

### *Комунікації в управлінні*

**Спілкування** – це складний багатоплановий процес установлення та розвитку контактів між людьми, який породжується потребами спільної діяльності та включає в себе обмін інформацією, розробку стратегій взаємодії, сприйняття та розуміння іншої людини

Спілкування має три боки прояву: інформаційно-комунікативний, інтерактивний та перцептивний.



Слід розглянути елементи категорії спілкування:

**1. Інформаційно-комунікативний бік спілкування** проявляється через дії людини, які свідомо орієнтовані на їх смислове сприйняття іншими людьми. В умовах спілкування інформація не тільки передається, але й зазнає якісні та кількісні перетворення, приймається та інтерпретується різними людьми по-різному відповідно до їх мотивації, досвіду та інших властивостей психіки.

Зазвичай розрізняють вербальну та невербальну інформацію. В якості **вербальної інформації** виступає людська мова, яка виконує дві основні функції:

1. Сигніфікативну – мова людини може мимовіль викликати образи предметів, сприймати смисловий зміст мови.

2. Комунікативну – мова стає засобом спілкування, передачі інформації. Ця функція виражається в засобах виразу та засобах впливу. У мові кожного індивіда проявляються емоційно-виразні компоненти (ритм, пауза, інтонація, модуляція голосу тощо).

Інформація класифікується на:

внутрішню – інформацію, яку людина «проговорює» про себе під час підготовки до усної або письмової мови;

зовнішню – інформацію, яку людина реалізує за допомогою двох типів мови: усної та письмової.

Усна мова поділяється на два типи:

діалогічна мова – послідовна зміна комунікативних ролей людей, що спілкуються, в ході якої виявляється смисл мовного повідомлення;

монологічна мова – мова, яка не переривається репліками інших людей.

Письмова мова може бути: безпосередньою (наприклад, обмін записками на нарадах, лекціях) та відстроченою (наприклад, обмін листами).

Дуже важливим компонентом ефективної передачі інформації є зворотний зв'язок між комунікатором (людиною, яка передає інформацію) та реципієнтом (людиною, яка отримує інформацію). У цьому аспекті необхідно зосередити увагу на типах слухання:

рефлексивне слухання, під час якого встановлюється активний зворотний зв'язок із людиною, яка говорить, усуваються перепони, викривлення інформації. Прийомами рефлексивного слухання є з'ясування, відображення почуттів, резюмування висловлювань, перефразування;

нерефлексивне слухання – мінімальне втручання в мову співрозмовника при максимальній зосередженості на ній, тобто вміння «уважно мовчати», демонструючи при цьому розуміння, доброзичливість та підтримку.

**Невербальна інформація** – це виразні рухи (міміка та пантоміміка), жести (наприклад, нахили, поворот до співрозмовника або від нього), використання предметів тощо. Невербальну інформацію поділяють на такі види:

кінестетика – вид невербальної комунікації, заснований на сприйнятті загальної моторики людського тіла: рук (жестикуляція, мова жестів), мускулів обличчя (міміка), виразних рухів усього тіла (пантоміміка);

паралінгвістика – система вокалізації (тембр голосу, його діапазон, тональність тощо);

екстралінгвістика – система, яка включає темп мови та «добавки» до вербальної інформації (паузи, покашлювання, плач, сміх);

проксеміка – галузь просторової та часової організації спілкування;

візуальне спілкування («контакт очей») – система невербальної інформації на основі руху очей.

Слід зазначити, що всіх людей залежно від того, як вони краще сприймають інформацію, поділяють на:

аудіали – ті, які краще сприймають звукову інформацію;

візували – ті, які краще сприймають інформацію через зорові образи;

кінестетики – ті, які краще сприймають інформацію за допомогою відчуттів: смак, дотик, нюх та інші відчуття.

Індикатори, за якими можна визначити тип людини за сприйняттям інформації.

## Індикатори типу людини

Індикатори	Тип людини		
	Візуал	Кінестетик	Аудіал
Поза	Пряма, розправлена, голова піднята	Розслаблена, голова та плечі опущені. Сидить із нахилом уперед	Голова вбік, «телефонна поза», посадка пряма
Тип тіла	Як «тонкий», так і «товстий»	Пухлий, округлий, м'який	Чіткої залежності немає
Форма губ	Тонкі, вузькі	Пухлі, м'які	Різноманітна
Дихання	Верхнє	Нижнє, черевне	Повне
Рухи	Дещо сковані, на рівні верхньої частини тулуба	Вільні, плавні, зазвичай на рівні нижньої частини тулуба	Невеликі, на середньому рівні
Голос	Високий, дзвінкий, швидкий, гучний	Низький, густий, повільний	Мелодійний, виразний, постійно змінюється
Темп мови	Прискорений	Уповільнений	Рівний, розмірений
Правила спілкування	Подивитись, щоб почути	Торкатися важливіше, ніж дивитись	Щоб почути, не дивляться
Дистанція	Велика, щоб бачити, дотиків не люблять	Дуже близька, щоб доторкнутись	Невелика, але стережуться від дотиків
Характерна риса	Не хочуть бути нижче співрозмовника	Із стресу виходять, беручи провину на себе	Дуже багатослівні, немає риторичних запитань
«Головне слово»	Красиво	Зручно	Гармонійно

**2. Інтерактивний бік спілкування** пов'язаний з організацією спільної діяльності людей, їх взаємодії (інтерації). У процесі групової діяльності люди вступають у нескінченну кількість різних взаємодій. Взаємодії можна класифікувати на:

кооперацію – тип взаємодії, спрямований на спільну діяльність, взаємодопомогу людей, співробітництво;

конкуренцію – тип взаємодії, що негативно впливає на спільну діяльність, розхиляє її.

**3. Перцептивний бік спілкування** – сприйняття та оцінка людьми соціальних об'єктів (інших людей, самих себе, груп, інших соціальних спільнот). Важливим елементом спілкування є взаєморозуміння людей та усвідомлення себе через іншу людину.

Для загального уявлення про розподіл інформаційного навантаження в комунікації використовуються таке співвідношення.

мова тіла – 1/2;

те, як людина говорить, – 1/3;

зміст мови – 1/6.

Таким чином, можна зауважити, що вербальна частина спілкування займає приблизно від 5 до 20 % повідомлення.

Коли мова йде про управлінську інформацію, то використовують зазвичай термін «комунікації».

Комунікації – це складний процес, який складається із взаємопов’язаних дій, обмін інформацією між людьми

Дослідження та опитування керівників показали, що 73 % американських, 63 % англійських та 85 % японських керівників вважають процес комунікації головною перепорою на шляху досягнення ефективності їх організацій.

Гірше сприймається інформація, яка рухається «знизу вгору». Вважається, що керівники запам’ятовують не більше 10 % даних, отриманих від підлеглих. Виходячи з наведених даних, можна зробити висновок, що задля досягнення успіху менеджерам організації необхідно ефективно організовувати комунікаційний процес.

Слід також брати до уваги види комунікацій як зовні, так і всередині організації:

1. *Комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем:* постачальниками, споживачами, конкурентами, державними установами, фінансовими установами тощо. Для здійснення такого виду комунікацій організації використовують такі засоби: обговорення, збори, ділові наради, телефонні переговори, службові записки, відеоматеріали, звіти тощо.

2. *Міжрівневі комунікації в організаціях* – так звані вертикальні комунікації, які можуть здійснюватись як зверху вниз, так і знизу догори.

3. *Комунікації між різними підрозділами організації* – так звані горизонтальні комунікації, необхідні для координації завдань і дій між різними підрозділами.

4. *Комунікації між керівником і підлеглим колективом.* У даному випадку мається на увазі організація ефективного обміну інформацією між керівником та всією групою (організацією) в цілому.

5. *Неформальні комунікації* – засновані на неформальних відносинах, які були розглянуті в темі 4. Основною інформацією тут є чутки.

6. *Міжособисті комунікації* – це обмін діловою інформацією, зазвичай між двома людьми. Вони бувають такі:

пізнавальна комунікація – передача змісту інформації (лектор, викладач, диктор);

експресивна комунікація – інформація, яка спрямована на передачу почуттів, оцінок, поглядів;

комунікація, що переконує, – інформація, яку використовують для впливу на інших шляхом закликів, прохань (політики, юристи, торгівці);

соціально-ритуальна комунікація – інформація для підтримання норм та звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичаї гостинності, вітання);

вербальна комунікація.

Основною перепорою на шляху ефективної комунікації є невміння слухати. Зазвичай заважають ефективному слуханню такі моменти:

1. Перевантаженість власними проблемами, що призводить до відволікання на власні думки.

2. Квапливість, поспішність суджень. Дослідження довели, що у 80 % випадках люди слухають уважно тільки 1 – 2 хвилини.

3. Критичність, негативність сприйняття та мислення – це зумовлено тим, що людське мислення часто спрямоване на помилки, обмовки, недоліки в мові та поведінці, а не на засвоєння нового, цінного та корисного.

4. Установки та упередження проти того, хто говорить.

5. Прагнення самоствердитись – люди часто думають про свої власні майбутні репліки, зауваження, а не про те, що каже співрозмовник.

Для того щоб вміти слухати, необхідно:

1. Бути уважним – поважати співрозмовника, не прятати очей, не перебивати, не поспішати з висновками.

2. Бути дружелюбним – не подавляти свого співрозмовника авторитетом, не давати волю емоціям, не поспішати заперечувати, робити паузи.

3. Бути активним – не бути мовчуном, не бути занадто стриманим, не намагатися уславитись дуже розумним, бути розкованим.

### *Сутність поняття «конфлікт»*

У повсякденному житті люди постійно стикаються з протиріччями, розбіжностями й конфліктами, відчуваючи на собі їх вплив. У дитинстві ми конфліктуємо з батьками, братами та сестрами; в школі стикаємося із труднощами неприйняття та компромісу, вчимося перемагати та програвати в суперечках з вчителями й однолітками, пізнаємо сором, гнів і страх; а ставши дорослими, на собі відчуваємо вплив протиборства, що виникає між підлеглими та керівництвом, між структурними підрозділами, які постійно змагаються та конкурують між собою у своїй організації, а також між колегами.

Інформаційне середовище та засоби масової інформації перенасичені конфліктами, які поволі впливають та формують нашу психіку, а расові забобони породжують ненависть до тих, хто живе поруч з нами, але відрізняється від нас. Люди часто конфліктують навіть зі своїми близькими, що або зміцнює, або руйнує родинні відносини.

Плата за конфлікти доволі висока – судові позови, страйки, низька продуктивність праці, пригнічений стан, непотрібні витрати часу й ресурсів, розрив важливих відносин, напруження, нервозність і, навіть, розкол в організації та зниження можливостей для навчання і перетворень. Варто зауважити, що багатьох конфліктів можна було б і зовсім уникнути, якби не було невірних формулювань, неефективного стилю управління, невизначеності в розподілі ролей та повноважень, а також марних очікувань. Причини конфліктів часто не мають нічого спільного з тими ідеями, принципами, інтересами, поглядами, що ми відстоюємо, тому їх цілком можна було уникнути за допомогою навчання і діалогу.

Як свідчить досвід та численні наукові дослідження, кожен конфлікт – це певний виклик організації або людині, який вказує на невирішеність проблеми і в той же час – на можливість для подальшого розвитку. Уникнути конфліктів у житті неможливо, отже, слід навчитися не лише запобігати їм, але й управляти ними, скеровуючи їх у конструктивне русло.

Конфлікт у сучасному розумінні є досить складним, багатоплановим явищем. У науковій літературі існує безліч підходів до трактування поняття «конфлікт». Є чимало визначень суті цього поняття. Так, у повсякденному житті, спілкуванні поняття «конфлікт» використовується стосовно широкого кола явищ – збройних зіткнень, протистояння різних соціальних груп, міжособистісних розбіжностей, службових суперечок, сімейних непорозумінь.

Слово «конфлікт» походить від латинського «conflictus» і означає «зіткнення», «сутічка». Як зазначають ряд науковців, поняття конфлікту сьогодні не належить до однієї галузі знань, так як цей феномен проникає фактично в усі сфери людського життя, тому його й досліджують фахівці різних галузей науки.

В.Я. Галаган, В.Ф. Орлов, О.М. Отич визначають конфлікт як процес крайнього загострення суперечностей та боротьби двох чи більше сторін у розв'язанні значущої для них проблеми, який супроводжується негативними емоціями і вимагає розв'язання.

Це відкрите або приховане протистояння цих сторін внаслідок відстоювання ними взаємовиключних інтересів, цілей, позицій, суджень чи поглядів. При цьому кожна з конфліктних сторін вважає себе правою і рішуче вступає в боротьбу за ці інтереси.

Т.В. Дуткевич зазначає, що конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами, особами, групами; зіткнення протилежних поглядів, позицій, інтересів.

А.Я. Анцупов, А.І. Шипілов трактують конфлікт як найбільш гострий спосіб усунення протиріч, які виникають в процесі взаємодії, що полягає в протидії суб'єктів конфлікту і звичайно супроводжується негативними емоціями. Якщо суб'єкти конфлікту протидіють, але не переживають при цьому негативних емоцій (наприклад, в процесі дискусії, спортивного єдиноборства), або, навпаки, переживають негативні емоції, але зовні не виявляють їх, не протидіють один одному, то такі ситуації є передконфліктними. Протидія суб'єктів конфлікту може розгортатися в трьох сферах: спілкуванні, поведінці, діяльності.

Л.В. Барановська, Н.В. Глушаниця визначають конфлікт як процес крайнього загострення суперечностей та боротьби двох чи більше сторін у розв'язанні значущої для них проблеми, який супроводжується негативними емоціями і вимагає розв'язання.

Є.Б. Тихомирова, С.Р. Постоловський розглядають конфлікт як зіткнення осіб, їхніх ідей, інтересів, ідей, оцінок, прагнень, рівня очікувань тощо.

Л.Г. Кайдалова, Л.В. Пляка, Н.В. Альохіна, В.С. Шаповалова пропонують наступне визначення конфлікту: «це суперечність, що виникає між людьми внаслідок вирішення тих чи інших питань соціального або особистого життя».

Кожен конфлікт завжди пов'язаний з негативними емоціями, під час конфлікту людина відчуває дискомфорт, напругу, які можуть призвести до стресових станів, завдаючи тим самим шкоди здоров'ю.

С.М. Ємельянов використовує наступне визначення конфлікту: «конфлікт – це стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок тощо)».

О.А. Урбанович пропонує розглядати конфлікт як зіткнення протилежних інтересів (цілей, позицій, інтересів, думок тощо) на ґрунті суперництва; це відсутність взаєморозуміння з різних питань, пов'язане із гострими емоційними переживаннями.

М.Д. Прищак, О.Й. Лесько визначають конфлікт як стан, процес суперечностей, які переросли у зіткнення, протиборства різноспрямованих, несумісних одна з одною тенденцій суб'єктів взаємодії у свідомості окремого індивіда, у міжособистісних взаємодіях, у системі «індивід–група», взаємодіях груп і який пов'язаний з гострими негативними емоційними переживаннями (напруга, тривога, невпевненість, переживання, стрес). Цими тенденціями можуть бути розбіжності у мотивах, поглядах, незгоди і сподівання різних

думок, потреб, бажань, стилів життя та поведінки, надій, інтересів, особистісних особливостей.

На думку Н.Є. Водопьянкової конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів, поглядів або думок. Це найбільш гострий спосіб усунення протиріч в інтересах, цілях, поглядах, що виникають в процесі соціальної взаємодії, що полягає в протидії учасників цієї взаємодії і звичайно супроводжується негативними емоціями.

Девід Дж. Майерс вважає, що конфліктом можна вважати сприйняту несумісність дій або цілей. В.П. Шейнов дає наступне визначення: «конфлікт – це зіткнення, протиборство сторін, при якому хоча б одна сторона сприймає дії іншої як загрозу її інтересам» .

Б.Й. Хасан, П.А. Сергоманов вважають, що конфлікт – це така характеристика взаємодії, при якій дії, котрі не можуть співіснувати в незмінному вигляді, взаємодетермінують та взаємозмінюють одна одну, вимагаючи при цьому спеціальної організації. Разом з тим, будь-який конфлікт являє собою актуалізоване протиріччя, тобто втілені у взаємодії цінності, установки, мотиви, що перебувають у протистоянні. Отже, для свого вирішення протиріччя неодмінно має втілитися в діях, в їх зіткненні.

Конфлікт – це такі відношення між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок тощо).

У психологічній науці також поки не склалося загальновизнаного розуміння сутності конфлікту. Частина авторів трактує його як зіткнення, протидію, протиріччя. Іноді конфлікт розуміється як вид спілкування, ситуаційна несумісність, ситуація незнайденого виходу, тип конкурентної взаємодії. Серед сутнісних рис конфлікту виділяють: наявність суперечності між суб'єктами; їх протидія; негативні емоції по відношенню один до одного.

Одним з найбільш влучних визначень конфлікту з позицій психології є наступне: конфлікт – це суперечність, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв'язання і викликає активність щодо її подолання.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, зупинимося на наступному розумінні сутності конфлікту: це різні види протидій , протиборства осіб і груп з приводу неузгоджених істотно значущих для них цілей, інтересів, цінностей, установок, а також установа практична діяльність щодо подолання цих суперечностей.

Результати тривалої наукової дискусії та вивчення конфлікту як психологічного явища спровокували суперечку про те, що є конфлікт для людини – благо чи зло?

Ряд науковців наголошують на тому, що конфлікт є благом, тому що він:

- допомагає виявити проблему та різні точки зору на неї, знайти різні підходи до усунення проблем;
- здатен розвивати й вдосконалювати сформовані системи взаємовідносин;



- прояснює позиції та інтереси учасників конфлікту;
- може попередити більш серйозні проблеми в колективі, дозволяє уникнути великого насильства, створює можливість розв'язувати проблеми цивілізованим шляхом;
- стимулює творчість та ініціативу;
- сприяє підвищенню ефективності діяльності;
- дозволяє виявити під час конфлікту достоїнства та недоліки людей;
- знімає синдром покірності, стимулює активність людей;
- сприяє зміцненню соціальних груп, колективів;
- іноді може згуртувати колектив проти зовнішнього тиску тощо.

Прихильники іншої точки зору стверджують, що конфлікт є злом, тому що він:

- відволікає увагу багатьох людей від виконання безпосередніх службових обов'язків;
- формує неадекватне сприйняття й нерозуміння конфліктуючими сторонами один одного; дух конфронтації, що втягує людей у боротьбу, змушує прагнути перемоги й заважає рішення реальних проблем і подоланню розбіжностей;
- веде до погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, зниження продуктивності праці, звільнення частини працівників з метою розв'язання конфлікту;
- підвищує нервовість людей, призводить до стресів;
- зменшує співробітництво між конфліктуючими сторонами як під час конфлікту, так і після нього.

Конфлікти шкідливі, оскільки нерідко ведуть до безпорядку, нестабільності, насильства, уповільнюють та ускладнюють прийняття рішень тощо.

Отже, конфлікт – це надзвичайно складне й суперечливе соціально-психологічне явище, яке одночасно є як позитивним, так і негативним, руйнівним та дієвим. Конфлікти є рушійною силою змін та розвитку.

### *Структурні компоненти конфлікту*

Під структурою конфлікту науковці розуміють сукупність стійких зв'язків його складових елементів, що забезпечують його цілісність, відмінність від інших явищ соціального життя, і без яких він не може існувати як цілісна система і як процес.

До структурних компонентів конфлікту належать (рис. 1):

- учасники або сторони конфлікту;
- умови конфлікту;
- предмет конфлікту;
- дії учасників конфлікту;
- результат конфлікту.

Учасники (сторони, суб'єкти) конфлікту. Перш за все, це люди: окремі індивіди, приватні особи, юридичні особи, офіційні особи, соціальні групи, установи, організації, соціальні інститути, держави тощо. Іноді в літературі їх називають протидіючими сторонами, часом конкурентами, або суперниками. Також можна зустріти назву супротивники, що буде доречно відносно конфліктів, які протікають в досить гострій формі, а взаємодія учасників дійсно більше нагадує боротьбу ворогуючих супротивників.

Учасники (сторони) конфлікту – всі суб'єкти, які здійснюють в конфлікті якусь діяльність. У конфлікті беруть участь як мінімум два (бувають і багатосторонні конфлікти – між трьома і більше сторонами) конфліктуючих суб'єкта.

Ступінь участі у конфлікті може бути різною. Тому виділяють: основних учасників конфлікту; групи підтримки; інших учасників.

Основні суб'єкти конфлікту – протидіючі сторони. Не всі учасники конфлікту належать до осіб (груп), які знаходяться в безпосередньому протиборстві. Адже є ще спостерігачі, пасивні свідки й очевидці, посередники та інші. Таким чином, протидіючими сторонами можна назвати тих учасників конфлікту, які безпосередньо здійснюють активні дії (наступальні або оборонні) один проти одного.

Конфлікт – явище складне, багатоаспектне. Кожна із сторін одночасно може бути «втягнута» і до інших конфліктів, які поступово поповнюються новими учасниками.

Протидіючі сторони – основа конфлікту. Якщо одна з них з тієї чи іншої причини виходить з конфлікту – конфлікт припиняється (або змінюється склад його учасників).

## **СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ КОНФЛІКТУ**



Рис. 1. Структура конфлікту

Протидіючі сторони (одна або обидві) на деякий час можуть виходити з конфлікту (наприклад, оголосивши перемир'я). Однак, як свідчить життєвий досвід, в більшості конфліктів основна роль протидіючої сторони залишається незмінною протягом усього розвитку подій.

Групи підтримки. Практично завжди у будь-якому конфлікті за опонентами стоять сили, які можуть бути представлені окремими індивідами, групами тощо. Вони активними діями або лише своєю присутністю, мовчазною підтримкою можуть суттєво впливати на розвиток конфлікту та його результат. Навіть якщо окремі інциденти відбуваються без свідків, результат конфлікту багато в чому визначається їх існуванням

До групи підтримки можуть належати друзі, суб'єкти, які пов'язані з опонентами певними зобов'язаннями, колеги по роботі; це можуть бути керівники або підлеглі опонентів. Якщо мова йде про міжгрупові та

міждержавні конфлікти – це держави, різні міждержавні об'єднання, громадські організації, засоби масової інформації.

Інші учасники конфлікту. До цієї групи відносять підбурювачів та організаторів. Це ті учасники конфлікту, які досить епізодично впливають на розвиток конфлікту.

Підбурювачі – це особи, організації або, навіть, держави, які підштовхують іншого учасника до конфлікту. При цьому сам підбурювач може потім у цьому конфлікті і не брати участі; його завдання обмежується тим, щоб спровокувати, розв'язати конфлікт між іншими особами (групами).

Організатор – особа (група осіб), яка планує конфлікт і його розвиток, передбачає різні шляхи забезпечення і охорони його учасників тощо. Організатор в одній особі може збігатися з протидіючою стороною, але може бути і самостійною фігурою.

Іноді до числа учасників конфлікту відносять посередників та суддів. Особливу роль відводять саме посередникам, які прагнуть не лише розібратися в причинах та обставинах того, що відбувається (це роблять і судді), але й намагаються своїми діями запобігти, зупинити, розв'язати конфлікт, впливаючи своїм авторитетом або застосовуючи інші засоби.

Умови конфлікту. Під умовами явища зазвичай розуміють обставини або фактори, що визначають його характеристики і можливість його виникнення (в разі необхідних і достатніх умов). Умови конфлікту, що входять до числа його структурних характеристик, включають в себе умови його виникнення і умови його протікання.

Умови виникнення і перебігу конфлікту представляють собою об'єктивні особливості зовнішньої ситуації, які є істотними для виникнення, розвитку та вирішення конфлікту, це внутрішні та суб'єктивні чинники, властиві його сторонам. Взаємодія сторін характеризується або як позитивна взаємозалежність (кооперування), або як негативна (конкурування). Доведено, що конкурентні відносини сприяють розгортанню конфліктів.

Розрізняють:

- умови виникнення (причини) конфлікту – об'єктивні особливості зовнішньої ситуації, які є (або вважаються такими) суттєвими для виникнення конфлікту. Причини виникнення конфлікту пов'язані з конкретними діями учасників ситуації або обставинами, що виникли. Якби проблеми в їх спілкуванні ні існували, якби об'єктивні ситуації не виникали, вступають в конфлікт, в кінцевому рахунку, конкретні люди. Отже, виявити причину конфлікту – це значить зрозуміти, що саме в діях чи поведінці учасників призвело до переходу їх взаємодії в конфліктні форми.

- умови перебігу конфлікту – фактори, які здійснюють вплив на розвиток конфлікту. Зазвичай фахівці говорять про фактори ситуації – соціокультурному контексті конфлікту (що включає культурні норми протікання і вирішення конфліктів), безпосередньому ситуаційному тлі розвитку даної конфліктної ситуації (який може виступати як фактор посилення конфлікту), наявності третіх сил, зацікавлених в пом'якшенні або загостренні конфлікту тощо.

Г.В Ложкін, Н.І. Повякель звертають увагу на те, що характер будь-якої незгоди суттєво визначається зовнішнім середовищем. Вони пропонують враховувати наступні найважливіші умови перебігу конфлікту: просторові, часові, соціально-психологічні.

До просторових умов перебігу конфлікту включають наступні: сфера виникнення та прояву конфлікту, умови та причини його виникнення, конкретні форми прояву та результати конфлікту, засоби та дії, що використовуються сторонами конфлікту. До часових: тривалість, частота та повторюваність конфлікту, тривалість участі в конфлікті кожної сторони, часові характеристики кожного з етапів розвитку конфлікту. Соціально-психологічні умови охоплюють особливості психологічного клімату в групі, тип та рівень взаємодії (спілкування), ступінь конфронтації та особливості психологічного стану учасників конфлікту, діапазон та рівень залученості до протиріччя інтересів різних соціальних груп.

Предмет конфлікту. Пошук шляхів вирішення конфлікту, як правило, починається з визначення його предмета, і зробити це часто виявляється досить важко. Багато конфліктів мають настільки запутану і складну передісторію, що визначити предмет конфлікту буває досить складно навіть досвідченим фахівцям. У конфліктах нашарування проблем може зробити сам предмет конфлікту абсолютно дифузійним, таким, що не має чітких меж, що перетікає. Конфлікт може мати основний предмет, розсипатися на приватні предмети, множинні «больові точки». Наприклад, тривалі сімейні негаразди.

Під предметом конфлікту прийнято розуміти розбіжності та протиріччя між учасниками, які представлені у вигляді явної (існуючої) або вигаданої (уявної) проблеми, яка є причиною розбрату між сторонами. Кожна зі сторін зацікавлена у вирішенні цієї проблеми на свою користь. Причому у всіх сторін конфлікту його предмет може бути абсолютно різним, але це не заважає сторонам вести боротьбу за досягнення своїх цілей. Предмет конфлікту може являти собою проблему влади, володіння тими чи іншими матеріальними цінностями, релігійні вірування, соціальний стан, проблему першості або сумісності тощо.

Предметом конфлікту може бути конкретний об'єкт (наприклад, матеріальний предмет – один комп'ютер на двох), конкретна можливість (одна посада, на яку претендують дві людини), або якість цінне твердження, що виключає думку іншого, або дотримання / недотримання якихось правил тощо. Предмет конфлікту – це саме те, через що сперечаються, що стає об'єктом переговорів або боротьби учасників взаємодії. Предмет конфлікту, як правило, пов'язаний з цілями конфліктуючих сторін (або, щонайменше, з метою однієї з них), проте не всі їх цілі в конфлікті пов'язані з предметом конфлікту.

Тим більше не завжди конфліктологія відокремлює предмети і об'єкти конфліктної ситуації, але робити це просто необхідно. В іншому випадку вирішити ситуацію і з'ясувати потреби всіх учасників буде практично неможливо. Адже предмет, учасники конфлікту і об'єкт знаходяться в постійній взаємодії і міцно пов'язані один з одним.

Об'єкт конфлікту. Об'єктом конфліктної ситуації можна назвати те, через що вона трапилася. По суті, це та цінність, з приводу якої виникає зіткнення інтересів протидіючих сторін, до володіння або використання якою вони прагнуть.

У деяких випадках він є зрозумілим і не вимагає часу на своє виявлення, а в інших – виділити його складніше, ніж предмет і суб'єкт конфлікту.

Цінності можуть бути матеріальними (власність, фінанси, ресурси), соціальними (влада, соціальне положення, посада, право приймати рішення), духовними (норма, статус, ідея, престиж).

У будь-якому випадку сварка виникає через бажання володіти цим об'єктом одноосібно – він встає на перетині інтересів всіх учасників процесу. Як це не дивно, але варіантів вибудови суперечливої ситуації досить багато. Найбільше їх утворюється, коли одна сторона готова поділити об'єкт, щоб закінчити ситуацію, а ось інша противиться і наполягає на неподільності об'єкта. Вирішити подібну проблему досить складно.

Дії учасників конфлікту – структурний елемент конфлікту, без якого його існування неможливе. Дії сторін конфлікту в сукупності утворюють конфліктну взаємодію. Оскільки дії кожної сторони в значній мірі обумовлені діями іншої, то необхідно розглядати не стільки окремі дії учасників, скільки їх взаємодію. Конфліктна взаємодія як раз і є основним змістом конфлікту.

В основу класифікації дій в конфлікті Г.В Ложкін, Н.І. Повякель заклали наступні аспекти:

- характер дій (наступальний, оборонний або нейтральний);
- ступінь активності в реалізації дій (активні – пасивні; ініціюючі – ті, що реалізуються у відповідь);
- спрямованість дій учасників конфлікту (спрямованість на учасника, на третіх осіб, на самого себе).

Головною спонукою дій сторін в конфлікті є їх потреби. Потреби притаманні кожній людині і будь-якої соціальної спільності. Потреби виявляються через інтереси, цінності, схильності, бажання, потягу, переконання, ідеали, почуття, емоції тощо.

Спонування до вступу в конфлікт, що пов'язані із задоволенням потреб сторін і їх проявів, складають мотиви конфліктної поведінки. Справжні мотиви сторін в конфлікті в більшості випадків приховані від оточуючих, і виявити їх досить складно, оскільки заявлені позиції і цілі сторін можуть не мати нічого спільного зі справжніми: вони або не усвідомлюються, або сторона соромиться в них зізнатися.

Наприклад, вельми часто причиною конфлікту є заздрість. Але зізнатися в цьому не хочеться нікому (тому що соромно), отже наводиться деяка придумана «об'єктивна причина» (погане ставлення до праці, порушення розпорядку, зневажливе ставлення до оточуючих, створення труднощів для інших тощо).

Мотиви протидіючих сторін конкретизуються в їх цілях. Ціль – це усвідомлений образ певного результату, на досягнення якого спрямовані відповідні дії.

Ціллю сторони конфлікту є її уявлення про кінцевий результат конфлікту, його передбачувано корисний, з її точки зору, результат. У міру ескалації конфлікту ця основна ціль може бути доповнена іншою (нанесення максимального збитку опоненту – матеріального, морального, психологічного), яка на початку конфлікту не планувалася.

Видима частина устремлінь сторони конфлікту - позиція. Вона формується під впливом потреб, їх проявів і цілей та являє собою як би верхівку айсберга. Саме позиції сторін видно в конфлікті, вони усвідомлюються опонентами.

Результат конфлікту. Учасники конфлікту переслідують цілі, пов'язані з предметом конфлікту, а також впливають один на одного. Регулятором конкретних дій кожної зі сторін є образ бажаного для неї результату конфлікту. Сторона, що досягла його, вважає себе переможцем в конфлікті, що не досягла – програвшим. Це є відображенням конфронтаційного підходу до вирішення конфліктів: виграв – програв.

Але виграш і програш в конфлікті не є абсолютними і довготривалими. Тому більш конструктивним є вирішення конфлікту, що припускає розгляд інтересів сторін і пошук взаємоприйнятних шляхів їх задоволення.

### Види конфліктів та їх характеристика

Для правильного розуміння й аналізу конфліктів важливого значення набуває визначення на основі відповідних ознак класифікації видів конфліктів. На сьогодні в науковій літературі з даного напрямку дослідження існує безліч класифікацій конфліктів, що пояснюється тим фактом, що конфлікти можуть виникати між суб'єктами різних рівнів, зокрема між країнами, націями, підприємствами, організаціями, працівниками та адміністрацією, викладачами та студентами, вчителями та учнями, чоловіками та дружинами, батьками та дітьми тощо.

Фактично неможливо представити всі конфлікти у вигляді єдиної універсальної схеми, тому наведемо найбільш поширені та відомі класифікації конфліктів.

Таблиця 1

#### Класифікація конфліктів за Дуткевич Т.В.

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види конфліктів
1	2	3
1.	За носіями суперечності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>внутрішньособистісні (інтраперсональні)</i>, суперечність розгортається між конкурентними інтересами, потребами, ролями особистості. <i>Наприклад</i>, конфлікт між бажанням і можливостями його задоволення, вимогами сім'ї та роботи;</li> <li>- <i>міжособистісні (інтерперсональні)</i> – між людьми через суперечність їх цілей, інтересів, з приводу їх спільної діяльності;</li> <li>- <i>конфлікт між особою і групою</i> – особа займає позицію, відмінну від позиції групи. У процесі функціонування групи виробляються групові норми, стандартні правила поведінки, яких дотримуються її учасники. Дотримання групових норм забезпечує схвалення або осуд індивіда групою;</li> <li>- <i>міжгрупові</i> – учасниками виступають соціальні групи. Часто виникають через відсутність чіткого узгодження функцій і графіків роботи між підрозділами. Причиною може послужити і дефіцит ресурсів: матеріалів, інформації, нового устаткування, часу тощо. Міжгрупові конфлікти виникають і між неформальними групами.</li> </ul>
2.	За мотивацією учасників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прагматичні, спрямовані на подолання перешкод спільної діяльності;</li> <li>- особисті, які переслідують корисні егоїстичні інтереси.</li> </ul>
3.	За статусом учасників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- горизонтальні;</li> <li>- вертикальні знизу;</li> <li>- вертикальні зверху.</li> </ul>
4.	За наявністю насильства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- є чи немає насильства;</li> <li>- його міра;</li> <li>- роль учасників у розгортанні насильства;</li> <li>- масштаб поширення насильницького конфлікту у суспільстві.</li> </ul>
5.	За доцільністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>- закономірні;</li> <li>- необхідні;</li> </ul>



		- вимушені; - невинувачені.
6.	За функцією	- конструктивні; - деструктивні.
7.	За масштабом цілей	- особисті; - групові; - суспільні.
8.	За емоційністю	- високо емоційні; - низькоемоційні.
9.	За кількістю учасників	- діадичні; - локальні – дехто з членів групи; - загальні – весь колектив; - міжгрупові.
10.	За динамікою відповідно до її етапів	- виникнення: стихійні та заплановані; - розвитку: короткочасні, тривалі та затяжні; - усунення: керовані, погано керовані та некеровані; - згасання: спонтанно припиняються; під впливом самих учасників та ті, які вирішуються при втручанні ззовні.
11.	За тактичною корисністю	- виправдані; - невинувачені.
12.	За етичністю форм прояву	- соціально прийнятні; - соціально неприйнятні.

Таблиця 2

## Класифікація конфліктів за Пірен М.І.

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види конфліктів
1	2	3
1.	За масштабами	- глобальні; - парціальні (конфлікти, в яких спостерігається протиборство окремих працівників з керівником або працівників між собою. Суперечності парціальних конфліктів розв'язуються найчастіше авторитетом керівника).
2.	За ставленням людини до конфлікту	- конфлікти, що оцінюються як небажані – при цьому з'являється захисна позиція особистості; - конфлікти, що сприймаються людиною як необхідні – в такому разі людина поводить себе природніше, адекватно.
3.	За джерелом	- конфлікти, що виникають внаслідок дій об'єктивних факторів соціальної ситуації; - конфлікти. Що виникають внаслідок зіткнення потреб, мотивів, поглядів, поведінки.
4.	За змістом	- конфлікти як ділові справи; - конфлікти як особисті інтереси.
5.	За значущістю	- конфлікти, важливі лише для окремих працівників; - конфлікти, важливі для окремих індивідів, груп, прошарків населення тощо.
6.	За типом розв'язання	- конфлікти, що призводять до модифікацій обох сторін; - конфлікти, що приводять до знищення однієї із сторін, її позицій, стереотипів, установок; - конфлікти, що привели до іншої точки зору обидві сторони.
7.	За формою прояву	- конфлікти того чи іншого напрямку дії, поведінки («наближення – віддалення», «наближення – наближення», «віддалення – віддалення»); - конфлікти тієї чи іншої якості, інтенсивності дії, поведінки; - конфлікти, що виражаються вербально чи невербальними засобами (мовчання, поза, погляд при сприйнятті суперника).
8.	За типом структури взаємин	- приховані; - відкриті.
9.	За соціальною формалізацією	- офіційні; - неофіційні.
10.	За конфліктуєчими сторонами	- міжіндивідуальні; - міжгрупові: група інтересів; група етнонаціонального характеру; групи за спільністю становища; - конфлікти між асоціаціями, партіями; - внутрішньо- та міжінституційні конфлікти; - конфлікти між секторами суспільного поділу праці; - конфлікти між державними утвореннями; - конфлікти між культурами і типами культур.
11.	За способом вирішення	- насильницькі; - ненасильницькі.
12.	За потребами	- конфлікт інтересів; - конфлікт поглядів.
13.	За природою виникнення	- політичні; - соціальні; - економічні.
14.	За напрямками дії	- вертикальні;

		- горизонтальні.
15.	За ступенем прояву	- відкриті; - приховані.
16.	За кількістю учасників	- внутрішньособистісні; - міжособистісні; - міжгрупові.

Таблиця 3

## Класифікація конфліктів за Ложкіним Г.В., Повякель Н.І.

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види конфліктів
1	2	3
1.	За складом та кількістю конфлікуючих сторін чи учасників конфлікту	- внутрішньособистісні; - міжособистісні; - особистісно-групові; - міжгрупові; - міжколективні; - міждержавні; - міжнаціональні.
2.	За проблемно-діяльнісною ознакою	- управлінські; - сімейні; - педагогічні; - політичні; - економічні; - творчі.
3.	За часом протікання конфлікту	- гострі та хронічні; - швидкоотривалі; - тривалі; - в'ялоотривалі тощо.
4.	За змістом конфлікту	- змістовні, або проблемні; - «комунальні».
5.	За тенденціями до перетворень та можливостями вирішення конфлікту	- конструктивні; - деструктивні або неконструктивні.
6.	За ступенем гостроти протиріч	- незадоволення; - розбіжність; - протидія; - розбрат; - ворожнеча; - війна.
7.	За ступенем інтенсивності конфлікту	- основні; - неосновні; - реалістичні; - нереалістичні.

Наведемо нижче характеристику окремих видів конфліктів.

«Горизонтальні» конфлікти – це конфлікти, в яких задіяні особи однакового соціального рангу або статусу (керівники одного рівня, фахівці – між собою, постачальники - споживачі);

«Вертикальні» – конфлікти, що зачіпають осіб, які перебувають у відносинах субординації (начальник – підлеглий, вища організація – підприємство, засновник – мале підприємство);

«Змішані» – конфлікти, які представлені і «горизонтальними», і «вертикальними» складовими.

«Вертикальні» конфлікти в середньому становлять 70-80% від загального числа. Вони є найбільш деструктивними за своїми наслідками для керівника,

так як в такому конфлікті він зазвичай пов'язаний з «рук і ніг». Кожна його дія розглядається всіма співробітниками через призму цього конфлікту.

Конструктивним конфлікт буває тоді, коли опоненти не виходять за межі етичних норм, ділових відносин та розумних аргументів. Вирішення такого конфлікту призводить до розвитку відносин між людьми та розвитку групи.

Деструктивний конфлікт виникає в двох випадках: коли одна з сторін наполегливо та жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони; коли один з опонентів вдається до морально засуджуваних методів боротьби, прагне психологічно подавити партнера, дискредитує та принижуючи його.

Конструктивні конфлікти припускають можливість раціональних перетворень в організації, в результаті чого усувається сама їх причина. Якщо ж конфлікт не має під собою реального підґрунтя, то стає деструктивним.

Будь-який конфлікт, якщо його вчасно не дозволити, перетворюється в деструктивний. Спочатку він руйнує відносини між людьми, а потім дезорганізує систему управління.

Внутрішньоособистісний конфлікт. Проявляється у зіткненні рівних по силі, але протилежно спрямованих інтересів, потреб, бажань людини. Внутрішньоособистісний конфлікт може також виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями.

Наприклад, жінка – керівник відділу давно планувала і навіть дала обіцянку сім'ї у вихідні дні поїхати за місто, відпочити, провести час з дітьми. У п'ятницю приходять керівник з якоюсь проблемою і наполягає на тому, що роботу потрібно завершити до понеділка.

Міжособистісні конфлікти передбачають зіткнення декількох особистостей. Найбільшого поширення набули в організаціях. Такі конфлікти виникають тоді, коли члени однієї групи переслідують несумісні цілі та реалізують суперечливі цінності або одночасно у конфліктній боротьбі прагнуть до досягнення однієї мети, досягти яку зможе лише одна із сторін. Інтереси зіштовхуються в боротьбі за вакантне місце, розподіл ресурсів, проявляються в претензіях на домінування, нав'язування своєї позиції тощо. Конфлікти виникають між керівником і підлеглим, наприклад, коли підлеглий переконаний, що керівник пред'являє до нього непомірні вимоги, а керівник вважає, що підлеглий не бажає працювати в повну силу.

Для керівника такі конфлікти становлять найбільшу складність та проблему.

Конфлікти між особистістю і групою або особистісно-групові конфлікти. В основному вони обумовлені розбіжністю індивідуальних і групових норм поведінки: виникають при невідповідності поведінки особистості груповим нормам, очікуванням, інтересам, потребам, цінностям, цілям (між окремою особистістю та групою людей). Той, хто не сприймає їх, стає в опозицію, ризикує залишитися на самоті і бути невизнаним колективом. Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займе позицію, відмінну від позиції групи.

Наприклад, на діловій нараді відбувається обговорення можливості збільшення обсягу продажів. Більшість вважає, що цього можна досягти шляхом зниження ціни. Але хтось один, однак, твердо переконаний, що така тактика приведе до зменшення прибутку і створить думку, що їхня продукція по якості нижче, ніж продукція конкурентів. Хоча ця людина, думка якої відрізняється від думки групи, може керуватися інтересами компанії, її все рівно можна розглядати як джерело конфлікту, тому що саме вона йде проти думки групи.

Міжгрупові конфлікти відбуваються між групами (формальними і неформальними), між вищими та більш низькими рівнями управління, між профспілками і адміністрацією. Такі конфлікти зазвичай носять активний характер і втягують велику кількість співробітників, що ускладнює їх вирішення.

Діловий конфлікт носять конструктивний характер та допомагає вирішити проблему. Він пов'язаний з розбіжностями, які зачіпають найважливіші аспекти діяльності організації та її співробітників, їх вирішення виводить організацію на новий рівень розвитку. Такого роду конфлікти є необхідним елементом діяльності організації та єдиною можливою гарантією того, що організація продовжує розвиватися.

Особистісно-емоційний конфлікт має деструктивний характер та пов'язаний не з вирішенням проблеми, а з боротьбою проти окремих особистостей. Конфлікти такого роду переростають у сварку та приводять до негативних, руйнівних наслідків і для особистостей, що втягнуті в конфлікт, і для організації в цілому (суттєво та різко зменшуючи ефективність роботи її співробітників). Отже, діловий конфлікт, пов'язаний з виконанням людиною посадових обов'язків, а особистісний або особистісно-емоційний зачіпає її неофіційні відносини.

### *Функції конфліктів*

Фахівці зазначають, що конфлікт виконує ряд функцій в тому середовищі, де він власне відбувається. Вище вже йшлося про те, що конфлікти можуть бути як деструктивними, так і конструктивними. Деструктивні конфлікти так чи інакше пов'язані з порушенням процесів нормального функціонування системи – руйнування відносин між людьми, порушення ефективної взаємодії між підрозділами компанії, погіршення та навіть занепад дисципліни, зниження продуктивності та ефективності праці тощо. У свою чергу, конструктивні конфлікти орієнтовані на виявлення накопичених протиріч та пошук ефективних способів їх усунення. За рахунок цього відбувається зміцнення внутрішньоорганізаційних зв'язків, спроможності організації адаптуватися до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таким чином, функції конфлікту мають подвійний характер. Один і той же конфлікт може виконувати як позитивну, так і негативну роль в житті протилежних, конфліктуючих сторін, він може бути конструктивним (позитивним) і деструктивним (негативним, руйнівним) в різні моменти свого розвитку. Необхідно враховувати, для кого з учасників цей конфлікт буде конструктивним, а для кого – деструктивним. Якщо метою однієї зі сторін може бути усунення протиріччя, то метою іншої сторони, наприклад, збереження статусу, ухилення від конфлікту або розв'язання суперечності без протидії.

До позитивних функцій конфлікту можна віднести:

- рух вперед, який стимулює зміни та розвиток;
- розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами (задоволеність працівників від усвідомлення того, що їх думка прийнята до уваги; різноманітність думок при прийнятті рішень; зменшення труднощів в реалізації спільно прийнятих рішень; схильність до подальшого співробітництва; покращення морально-психологічного стану працівників та посилення їх трудової мотивації; згуртованість колективу тощо);

- формування нових відносин, коригування взаємодії сторін;
- отримання додаткової інформації про опонентів, аналіз їх можливостей;
- групова інтеграція, зростання згуртованості, солідарності колективу і т.ін.

Серед негативних функцій конфлікту можна відмітити наступні:

- формування протидіючих угруповань;
- погіршення морально-психологічного клімату в колективі;
- зменшення ступеня співробітництва між працівниками;
- поява додаткових матеріальних витрат та втрат через відволікання працівників від виконання основних обов'язків;
- зниження мотивації та продуктивності праці;
- суттєві емоційні втрати та стреси, щ негативно впливають на працездатність;
- важкий процес відновлення ділових відносин після конфлікту тощо.

Т.В. Дуткевич, Г.В. Ложкін, Н.І. Повякель наголошують на тому, що найважливішого значення набуває обмеження негативних, руйнівних функцій

конфліктів та форсування, максимально можливе використання позитивних функцій та пропонують розглядати функції конфліктів в наступному аспекті.

Позитивні функції конфліктів:

- регулятивно-розвиваюча – конфлікт спонукає до змін, до розвитку, відкриває можливості для впровадження інновацій, що здатні удосконалити та стабілізувати внутрішній світ, відносини, систему;

- інформаційно-об'єднувальна – в процесі конфлікту люди краще пізнають себе, один одного, конфлікт стимулює рефлексію та розуміння;

- згуртування та структурування – конфлікт сприяє структуруванню соціальних груп, колективів, створенню організацій, згуртуванню груп та колективів;

- стимулювання активності – конфлікт підвищує активність людей, прибирає «синдром покірності»;

- стимулювання особистісного зростання – конфлікт стимулює розвиток особистості, формування почуття відповідальності, усвідомлення своєї значущості, в окремих випадках може сприяти самопізнанню та самореалізації;

- діагностична та пояснююча – іноді навіть корисно спровокувати конфлікт, щоб прояснити обстановку та зрозуміти стан справ; в критичних ситуаціях, що виникають в конфліктах, виявляються непомітні до того переваги та недоліки людей, створюються умови для розвитку особистості та формування лідерів.

Негативні функції конфліктів:

- становлення стереотипів та руйнівних форм самореалізації особистості шляхом маніпулятивного самоствердження та досягнення бажаного;

- погіршення психологічного клімату в колективах та руйнування міжособистісних відносин;

- зменшення привабливості праці і, як наслідок, скорочення її продуктивності;

- неадекватність, насамперед у сприйнятті проблеми та учасників конфлікту;

- виникнення неадекватного психологічного захисту;

- скорочення співробітництва та зменшення можливості партнерства між сторонами в ході конфлікту та після його завершення;

- нарощування конфронтації, що втягує людей у боротьбу та змішує їх прагнати більше до перемоги, ніж до вирішення проблем та пошуку альтернатив.



### Стадії розвитку конфліктів

У своєму розвитку конфлікт проходить декілька стадій, фаз, етапів (рис. 2).

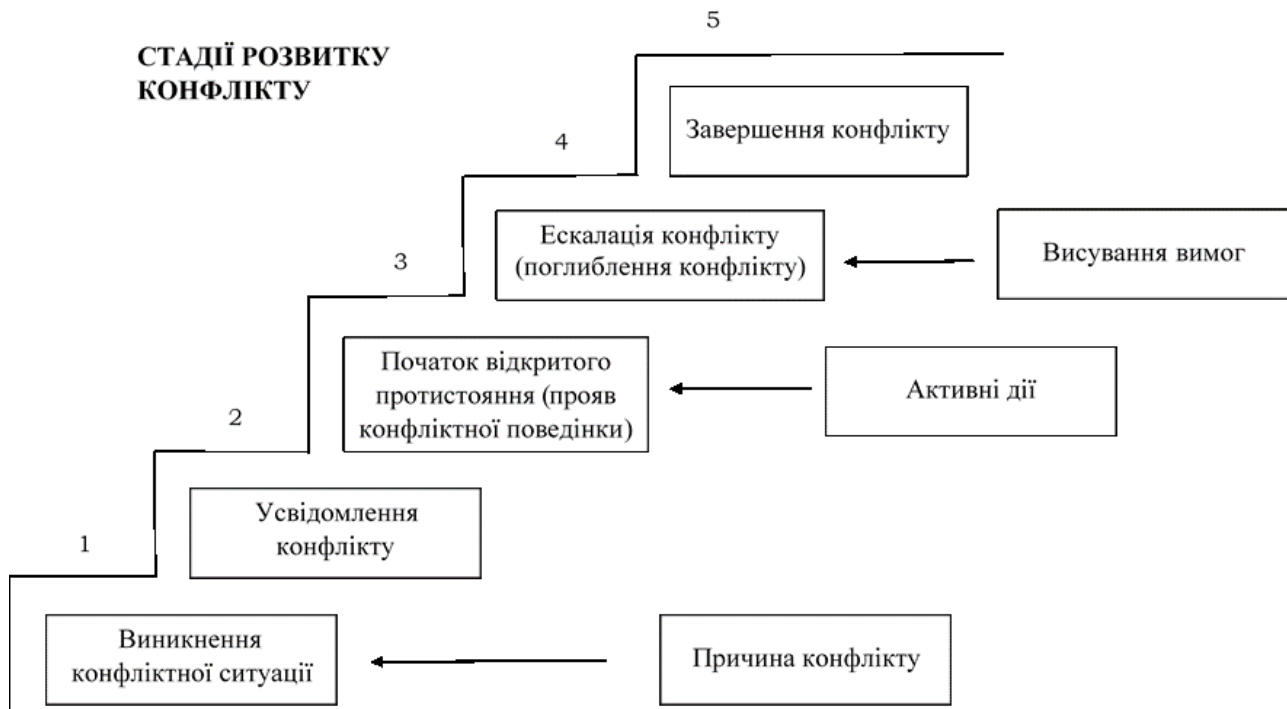


Рис. 2. Стадії розвитку конфлікту

Виникнення передконфліктної ситуації. Конфлікту передують передконфліктна ситуація. Це зростання напруженості у відносинах між потенційними суб'єктами конфлікту, викликаний певними протиріччями. Однак суперечності, як уже говорилося, не завжди тягнуть за собою конфлікт. Лише ті протиріччя, які усвідомлюються потенційними суб'єктами конфлікту як несумісні протилежності інтересів, цілей, цінностей і т. ін., ведуть до загострення напруженості та конфліктів. Напруженість являє собою психологічний стан людей і до початку конфлікту носить латентний (прихований) характер.

Іншими словами, це стан справ напередодні конфлікту. Іноді він може бути абсолютно благополучним, і тоді конфлікт починається раптово, під впливом якогось зовнішнього, випадкового фактора (наприклад, в кабінет несподівано увійшов один із співробітників організації та влаштував скандал). Але найчастіше на цій стадії вже існують якісь передумови для конфлікту (навіть в наведеному вище прикладі це може бути сама можливість появи в кабінеті співробітника організації).

Перша стадія характеризується появою умов, що створюють можливості для виникнення конфлікту в майбутньому, а саме: проблем, пов'язаних зі спілкуванням (незадовільний обмін інформацією, відсутність взаєморозуміння в колективі); проблем, пов'язаних з особливостями роботи організації (авторитарний стиль управління, відсутність чіткої системи оцінки роботи

персоналу та винагород); особистісних якостей працівників (несумісні системи цінностей, догматизм, неповагу до інтересів інших членів колективу).

Усвідомлення конфлікту відбувається тоді, коли хоча б один із його учасників починає відчувати дискомфорт у спілкуванні з іншими, критично й недоброзичливо відгукується про них або уникає контактів з ними.

Одним з ключових понять в конфлікті є незадоволеність. Накопичення незадоволеності існуючим станом справ або ходом розвитку подій веде до зростання напруженості. При цьому відбувається трансформація незадоволеності з суб'єктивно-об'єктивних відносин в суб'єктивно-суб'єктивні.

Суть цієї трансформації полягає в тому, що потенційний суб'єкт конфлікту, незадоволений об'єктивно існуючим станом справ, виявляє (персоніфікує) реальних і передбачуваних винуватців незадоволеності. Одночасно відбувається усвідомлення суб'єктом (або суб'єктами) конфлікту нерозв'язності конфліктної ситуації звичайними способами взаємодії.

Таким чином, конфліктна ситуація поступово трансформується у відкритий конфлікт. Однак сама по собі конфліктна ситуація може існувати тривалий період часу і не переростати в конфлікт. Для того щоб конфлікт став реальним, необхідний інцидент.

Інцидент – це формальний привід для початку безпосереднього зіткнення сторін (поштовхом для вступу особистості у конфлікт може бути зовнішня або внутрішня спонука, що викликає певну реакцію на основі вже сформованого ставлення особистості до оточуючого її середовища). Це може бути що завгодно, наприклад, «не таким тоном сказано», «не так подивився», «не попередив» або, навпаки, покритикував, або промовчав, зневажливий жест, міміка, грубе, різке слово, образливий тон, фізична або моральна образа, недоброзичливий погляд, необ'єктивна оцінка результату діяльності особистості або групи, байдужість, нетактовна поведінка тощо.

Варто акцентувати увагу на тому, що слово та інтонація, з якою воно вимовлялося, є найбільш активними подразниками, що спонукають людину до конфліктного протистояння.

Інцидент може статися випадково, а може бути спровокований суб'єктом (суб'єктами) конфлікту. Інцидент може також бути результатом природного ходу розвитку подій. Буває, що інцидент готує і провокує якась «третя сила», яка має свої інтереси в передбачуваному «чужому» конфлікті.

Інцидент знаменує собою перехід конфлікту в нову якість.

У цій ситуації можливі три основні варіанти поведінки конфліктуючих сторін:

- 1) сторони (сторона) прагнуть залагодити протиріччя і знайти компроміс;
- 2) одна зі сторін вдає, що нічого особливого не сталося (відхід від конфлікту);
- 3) інцидент стає поштовхом до початку відкритого протистояння.

Вибір того чи іншого варіанту багато в чому залежить від конфліктної установки (цілей, очікувань, емоційних орієнтацій) сторін.

Початок відкритого протистояння – це момент, коли один з учасників конфлікту зважується на заяву або погрозу. Інший у відповідь також починає діяти: захищатись або нападати.

Третя стадія характеризується очевидністю намірів учасників конфлікту вирішити конфліктну ситуацію, що склалася. Тут можна виділити основні стратегії вирішення конфлікту:

- конфронтація, коли одна зі сторін хоче задовольнити свої інтереси, не зважаючи на те як це вплине на інтереси іншої сторони;
- співробітництво, коли здійснюються активні спроби найбільш повно задовольнити інтереси всіх сторін трудового конфлікту;
- прагнення уникнути конфлікту, коли конфлікт ігнорується, сторони не бажають визнавати його існування, намагаються уникати людей, з якими можливі розбіжності з тих чи інших питань;
- пристосуванство, коли одна зі сторін конфлікту прагне поставити інтереси іншої сторони вище власних;
- компроміс, коли кожна зі сторін конфлікту готова частково пожертвувати своїми інтересами в ім'я загальних.

Ескалація конфлікту. Початок відкритого протиборства сторін є результатом конфліктної поведінки, під якою розуміють дії, спрямовані на протидіючу сторону з метою захоплення, утримання спірного об'єкта чи примусу опонента до відмови від своїх цілей або до їх зміни.

Тут можна виділити наступні основні фази в розвитку конфлікту:

- перехід конфлікту з латентного стану у відкрите протиборство сторін. Боротьба ведеться поки обмеженими ресурсами та носить локальний характер. Відбувається перша проба сил.

На цій фазі ще існують реальні можливості припинити відкриту боротьбу і вирішити конфлікт іншими методами;

- подальша ескалація протиборства. Для досягнення своїх цілей та блокування дій противника вводяться нові ресурси сторін. Майже всі можливості знайти компроміс втрачені. Конфлікт стає все більш некерованим і непередбачуваним;

- конфлікт досягає свого апогею і приймає форму тотальної війни із застосуванням усіх можливих сил і засобів.

На цьому ступені конфліктуючі сторони ніби забувають істинні причини і цілі конфлікту. Головна мета протиборства полягає у нанесенні максимальної шкоди противнику.

Завершення конфлікту стає можливим в разі його вирішення, втрати інтересу учасників до предмета протистояння або відсторонення одного з опонентів.

На певній стадії розвитку конфлікту у протидіючих сторін можуть суттєво змінитися уявлення про свої можливості та можливості своїх противників. Наступає момент переоцінки цінностей, обумовлений новими взаємовідносинами, розстановкою сил, усвідомленням реальної ситуації – неможливості досягти цілей або непомірною ціною успіху. Все це стимулює

зміну тактики та стратегії конфліктної поведінки. В цьому випадку конфліктуючі сторони починають шукати шляхи примирення, і напруження боротьби, як правило, йде на спад. З цього моменту фактично починається процес завершення конфлікту, що не виключає нових загострень.

На стадії вирішення конфлікту можливі варіанти розвитку подій:

- очевидна перевага однієї зі сторін дозволяє їй нав'язати слабшому опонентові умови припинення конфлікту;
- боротьба триває до повної поразки однієї зі сторін;
- боротьба приймає затяжний, млявий характер через дефіцит ресурсів; сторони йдуть на взаємні поступки в конфлікті, вичерпавши ресурси і не виявивши явного (потенційного) переможця;
- конфлікт може бути зупинений під тиском третьої сили.

На цій стадії з'являються два нові поняття: ціна конфлікту та ціна виходу з конфлікту.

Ціна конфлікту для кожної з конфліктуючих сторін складається з суми трьох величин:

- 1) витрати енергії, часу та сил на конфліктну діяльність;
- 2) збитки, що наносяться недружніми діями іншої сторони;
- 3) втрати, пов'язані з погіршенням загальної ситуації (наприклад, розпад спільної справи через погану взаємодію сторін та неузгодженість їх зусиль, безлад, застій, втрата престижу і т. ін.).

Ціна виходу з конфлікту – це різниця між втратами, з якими пов'язаний цей вихід з конфлікту (втрата якихось придбань, статусу, перспектив; витрати на реорганізацію, знаходження нових можливостей; поступки іншій стороні тощо.) і придбаннями, які дасть вихід (звільнення сил для іншого поля діяльності; відкриття нових можливостей та ін.).

### *Стили поведінки у конфліктних ситуаціях*

Залежно від орієнтації особистості на досягнення своїх власних цілей або на цілі партнера, К. Томас, Р. Кілмен, Дж. Мутон та Р. Блейк визначили п'ять стилів поведінки, можливих у конфліктній ситуації: конкуренція, співробітництво, уникання, пристосування та компроміс (рис. 3).

Ці стилі визнані більшістю спеціалістів, які працюють над проблемою конфліктів, хоча іноді описуються ними за допомогою різних термінів. Щодо компромісу, то деякі фахівці схиляються до того, щоб розглядати його як один із варіантів співробітництва.

Розглянемо більш детально ці стилі.

Конкуренція (конфронтація, суперництво) за своїм спрямуванням цей стиль поведінки орієнтований на те, що один із учасників конфлікту діє активно та самостійно, домагаючись здійснення власних інтересів, без урахування інтересів іншої сторони, і навіть на шкоду їй.

Конкуренція є таким видом поведінки, коли суб'єкт прагне задовольнити свої власні інтереси, наносячи шкоду інтересам іншого суб'єкта. Дотримуючись представленого стилю поведінки (стратегії), людина впевнена, що узяти гору в

конфлікті можливо тільки для одного з учасників, а сама перемога для одного завжди означатиме поразку для іншого. Особа, яка віддає перевагу конкуренції, буде «гнути свою лінію» всіма доступними їй способами. Протилежна ж позиція прийматися їм до уваги не буде.



Рис. 3. Стилi поведінки у конфліктних ситуаціях

Типові дії людини при стратегії «конкуренція»:

- жорсткий контроль над діями опонента;
- постійний та навмисний тиск на опонента будь-якими способами;
- застосування обману, хитрощів для створення переваги для себе;
- провокація опонента на вчинення помилок і непродуманих кроків;
- небажання вступати в конструктивний діалог з причини самовпевненості.

Конкуренція передбачає активні дії й самостійний шлях виходу з конфлікту. Найбільш ефективний цей спосіб буде за наступних умов:

- коли результат дуже важливий для вас;
- коли ви маєте достатній авторитет і владу;
- коли ви перебуваєте в критичній ситуації, що вимагає від вас швидкого, навіть миттєвого реагування;
- коли у вас немає іншого вибору і вам нічого втрачати;
- коли ви не можете дати зрозуміти групі людей, що перебуваєте у глухому куті, тоді як хтось повинен повести їх за собою .

Уникання (втеча, ігнорування). Дана форма поведінки вибирається тоді, коли індивід не хоче відстоювати свої права, співпрацювати для вироблення рішення, утримується від висловлювання своєї позиції, ухиляється від суперечки. При такому стилі передбачається тенденція відходу від відповідальності за рішення. Така поведінка можлива, якщо результат конфлікту для індивіда не дуже важливий, або якщо ситуація занадто складна і вирішення конфлікту зажадає багато сил від його учасників, або у індивіда не вистачає влади для вирішення конфлікту на свою користь.

Типові дії людини при стратегії «уникання»:

- відмова від взаємодії з опонентом;
- відмова від застосування силових методів;
- ігнорування будь-якої інформації від опонента, відмова від збору фактів;
- заперечення важливості та серйозності конфлікту;
- навмисне уповільнення в процесі прийняття рішень;
- страх зробити хід у відповідь.

Уникання ефективно за умов:

- коли дана проблема, не настільки важлива для вас;
- коли ви відчуваєте свою неправоту й правоту іншого, до того ж, якщо він володіє більшою владою;
- коли ви спілкуєтеся зі складним співрозмовником;
- коли ви намагаєтеся прийняти рішення, але не знаєте, що робити;
- коли у вас недостатньо інформації щодо проблеми;
- коли відчуваєте велику напруженість і потрібно її позбутися;
- коли вам потрібно виграти час.

Стиль пристосування (поступливості) – стиль пасивної поведінки в конфлікті, спрямований на збереження гармонії у взаєминах за допомогою поступливості, довіри, відрізняється принесенням в жертву власних інтересів заради інтересів іншого учасника. Подібну стратегію нерідко обирають люди із заниженою самооцінкою, невпевнені в собі та ті, які вважають, що їх позиція й думка не повинні братися до уваги.

Типові дії людини при стратегії «пристосування»:

- постійне погодження з вимогами опонента на його користь (аби догодити);
- активна демонстрація пасивної позиції;
- відсутність претензії на перемогу та опір;
- лестоці, потурання опонентів.

Пристосування ефективно в умовах:

- коли ви відчуваєте, що, на умовах незначної поступки, ви небагато втрачаєте;
- коли треба пом'якшити ситуацію;
- коли ви розумієте, що результат набагато важливіший для іншого, ніж для вас;
- коли правота не на вашій стороні.

Співробітництво (колаборація, співпраця) – це стиль, при якому людина бере активну участь у вирішенні конфлікту та відстоює свої інтереси, але намагається при цьому співпрацювати з іншою людиною. Це можливо за умови: своєчасної та точної діагностики проблеми, що породила конфліктну ситуацію, з'ясуванні, як зовнішніх проявів, так і прихованих причин конфлікту, готовності сторін діяти спільно заради досягнення спільної для всіх мети.

Співпраця означає, що індивід проявляє активність в пошуках рішення, яке задовольнить всіх учасників взаємодії, але не забуває при цьому і про свої інтереси. Передбачаються відкритий обмін думками, зацікавленість всіх

учасників конфлікту у виробленні загального рішення. Це дозволяє вибудовувати тривалі й міцні відносини, засновані на довірі та взаєморозумінні.

Дана форма вимагає позитивної роботи та участі всіх сторін. Якщо у опонентів є час, а рішення проблеми має для всіх важливе значення, то при такому підході можливі всебічне обговорення питання, розбіжностей, що виникли, і вироблення загального рішення з дотриманням інтересів всіх учасників.

Типові дії людини при стратегії «співробітництво»:

- збір інформації про опонента, предмет конфлікту та сам конфлікт;
- підрахунок ресурсів всіх учасників взаємодії з метою розроблення альтернативної пропозиції;
- відкрите обговорення конфлікту;
- розгляд пропозицій опонента.

Цей стиль найбільш ефективний в умовах, коли:

- рішення проблеми дуже важливе для обох сторін;
- у вас тісні й тривалі взаємини;
- у вас є час попрацювати над проблемою.

Співробітництво – це ефективний стиль: кожна сторона отримує максимум користі при мінімальних втратах. Особливо він ефективний, коли сторони мають приховані потреби.

Компроміс (партнерство, порозуміння) – орієнтація на взаємні поступки або стан перемир'я означає прихильність учасника (учасників) конфлікту до врегулювання розбіжності на основі взаємних поступок, досягнення часткового задоволення своїх інтересів.

Типові дії людини при стратегії «компроміс»:

- орієнтованість на рівність позицій;
- пропозиція своїх варіантів у відповідь на пропозицію варіанта опонента;
- іноді використання хитрості або лестощів з метою викликати у опонента доброзичливе ставлення;
- прагнення до пошуку взаємовигідного рішення.

Застосувати компроміс вигідно в наступних ситуаціях:

- сторони мають однаково вагомні аргументи, при цьому володіють порівнянної владою;
- необхідне тимчасове рішення, а всі інші підходи виявилися малоефективними і не вигідними;
- дозволяє зберегти взаємовідносини.

Компроміс дозволяє отримати трохи, але виключає втрату всього.

## *Управління конфліктами*

Управління конфліктами – це процес цілеспрямованого впливу на персонал організації з метою усунення причин, що породили конфлікт, і приведення поведінки учасників конфлікту у відповідність із сформованими нормами взаємовідносин; це здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, осмислити її і здійснити напрямні дії по її вирішенню.

Для керівників завжди важливим є конструктивний аспект управління конфліктами. Тобто йдеться про те, що основна мета управління конфліктами полягатиме в тому, щоб попереджати деструктивні конфлікти та сприяти адекватному вирішенню конструктивних конфліктів.

Управління конфліктами передбачає цілеспрямований вплив:

- на усунення (мінімізацію) причин, які спричинили конфлікт;
- на корекцію поведінки учасників конфлікту;
- на підтримку контрольованого рівня конфліктності.

Управління конфліктами – процес досить складний та багатоаспектний, який включає наступні види діяльності:

- прогнозування конфліктів та оцінка їх функціональної спрямованості;
- попередження або стимулювання конфлікту;
- регулювання конфлікту;
- вирішення конфлікту.

Прогнозування конфлікту – діяльність, спрямована на виявлення причин певного конфлікту в потенційному розвитку. Основними джерелами прогнозування конфліктів є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей. У колективі, наприклад, такими умовами та факторами можуть бути: стиль управління; рівень соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство та мікрогрупи тощо.

Попередження (профілактика) конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту. Попередження конфліктів базується на їх прогнозуванні. У такому випадку на основі отриманої інформації про причини потенційно можливого небажаного конфлікту реалізується активна діяльність з нейтралізації дій всього комплексу чинників, що його визначають. Це так звана вимушена форма попередження конфлікту.

Основними напрямками такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути:

- постійна турбота про задоволення потреб та запитів співробітників;
- підбір та розстановка співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості щодо рішень, які стосуються інтересів колективу в цілому та особистості зокрема;
- виховання співробітників, формування у них культури спілкування тощо.



Стимулювання конфлікту – діяльність суб'єкта управління, спрямована на провокацію, виклик конфлікту. Стимулювання виправдане по відношенню до конструктивних конфліктів. Засоби стимулювання конфліктів можуть бути найрізноманітнішими: винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нарадах, семінарах і т.ін.; виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо. Але при стимулюванні того чи іншого конфлікту керівник повинен бути готовий до конструктивного управління ним.

Регулювання конфлікту – діяльність суб'єкта управління, спрямована на послаблення та обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в напрямку вирішення. Регулювання конфлікту – процес досить складний, він передбачає ряд етапів, які важливо і необхідно враховувати в управлінській діяльності, зокрема:

- визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами;
- легітимація конфлікту (досягнення згоди між конфліктуючими сторонами щодо визнання та дотримання встановлених норм та правил конфліктної взаємодії);
- інституціоналізація конфлікту (створення відповідних органів, робочих груп з врегулювання конфліктної взаємодії).

Вирішення конфлікту – це заключний етап управління конфліктами, пов'язаний із завершенням конфлікту.

Вирішення конфлікту може бути повним і неповним (частковим). Повне вирішення конфлікту досягається за умови усунення причин, предмета конфлікту та конфліктних ситуацій. Неповне (часткове) вирішення конфлікту відбувається тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації. В такому випадку неповне вирішення конфлікту може бути етапом на шляху до його повного вирішення.

Формами вирішення конфлікту можуть бути: знищення або повне підпорядкування однієї із сторін (поступка); узгодження інтересів та позицій конфліктуючих сторін на новій основі (компроміс, консенсус); взаємне примирення конфліктуючих сторін (унікнення, втеча); переорієнтація боротьби в русло співробітництва щодо спільного подолання протиріч (співробітництво).

До способів вирішення конфліктів відносять:

- адміністративний (наприклад, звільнення, переведення на іншу роботу, рішення суду тощо);
- педагогічний (наприклад, бесіда, переконання, прохання, роз'яснення тощо).