**Тема 6. Сутність конфлікту та його структура**

1. **Структурні елементи та функції конфлікту**
2. **Визначення конфлікту**
3. **Динаміка конфлікту**
4. **Управління конфліктом**

**1.Визначення конфлікту**

З розвитком ринкових умов і запровадженням конкурентних відносин значення управління конфліктами зростає. Відмінності людей у їх поглядах не-співпадіння сприйняття і оцінки тих чи інших подій досить часто призводять до спірних ситуацій, які за деяких факторів перетворюються у конфліктні ситуації.

***Конфліктна ситуація***– накопичені протиріччя, пов‘язані з діяльністю суб‘єктів соціальної взаємодії і такі, що об‘єктивно створюють підґрунтя для реального протиборства між ними. Переростання даного протиріччя у конфліктну ситуацію може відбутися за наступних умов: значимість ситуації для учасників кон-фліктної взаємодії; перешкоди з боку одного з опонентів у досягненні мети; можливість і бажання подолати цю перешкоду.

***Конфліктна ситуація***– це лише умова виникнення конфлікту на основі порушення балансу інтересів учасників взаємодії. Для переходу її у конфлікт необхідний зовнішній вплив або інцидент. Інцидент (привід) – характеризує активізацію діяльності однієї з сторін, яка ущемляє інтереси іншої сторони. Далі студентам потрібно визначитися з термінологічним полем дослідження.

***Суб‘єктами конфлікту виступають*** – частина учасників кон-фліктної взаємодії, інтереси яких зачеплені.

***Об‘єкт конфлікту*** – це те, на що претендує кожна з конфліктуючих сторін і що викликає їх протидію. Наприклад: ресурси, право власності, право приймати рі-шення, нова посада.

***Конфлікт*** – відносини між суб‘єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямо-ваних мотивів або суджень.

***Ознаками конфлікту є***: **наявність конфліктної ситуації; неподільність об‘єкта конфлікту; бажання учасників продовжувати конфліктне протистояння.**

***Предмет конфлікту***- об‘єктивно існуюча проблема, яка є при-чиною розбрату між сторонами (проблема влади, взаємовідносин, психологічної сумісності).

Якщо конфліктна ситуація відсутня, то вірогідність виникнення конфлікту дуже мала. При виникненні однієї конфліктної ситуації конфлікт є закономірним. Якщо ж з однієї конфліктної ситуації випливає інша або з‘являється декілька – конфлікт неминучий.

Процес конфлікту складається з багатьох структурних елементів, які взаємопов‘язані і відіграють визначені ролі. Сторони конфлікту (суб‘єкти) повинні ввійти в образ конфліктної ситуації через мотиви, об‘єкт та предмет конфлікту. Визначальними у цьому процесі є позиції конфліктуючих сторін, які у підсумку формують напрямки і методи діяльності опонентів.

Важливо зрозуміти, що конфлікт є відкритою соціальною системою, на яку прямо чи побічно можуть впливати інші суб‘єкти. Кожна зі сторін перш ніж сформувати особисту конфліктну позицію приймає певний обсяг інформації із зовнішніх джерел (думки співробітників, погляди керівництва) і просіює її крізь призму власного розуму та особистої психологічної структури (темперамент, характер, ціннісні установки та ін.). Одна і таж сама конфліктна ситуація може визначатися різноманіттям позицій конфліктуючих сторін.

**2.Структурні елементи та функції конфлікту**

**Визначення основних структурних елементів конфлікту:**

- *сторони конфлікту* – це суб‘єкти соціальної взаємодії, які знаходяться у стані конфлікту або ж явно підтримують конфліктуючих;

- *предмет конфлікту* – це те, через що виникає конфлікт;

- *образ конфліктної ситуації* – це відображення предмету конфлікту у свідомості суб‘єкта конфліктної взаємодії;

- *мотиви конфлікту* – це внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб‘єктів соціальної взаємодії до конфлікту (вони виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань);

- *позиції конфліктуючих сторін –* це те, про що вони заявляють один одному у ході конфлікту, або їх дії, виражені у конкретних формах протистояння.

Для вияснення суті конфлікту необхідно зазначити, що необхідними і достатніми умовами його виникнення є наявність у суб‘єктів соціальної взаємодії протилежно спрямованих мотивів або суджень, а також стану взаємного протиборства.

Після з’ясування загальної структурної моделі конфлікту доцільно зупинитися на функціональній основі конфлікту, який може бути позитивним (*функціональним)* і вести до підвищен-ня ефективності організації і може бути негативним (*дисфункціональним),* що призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації.

|  |  |
| --- | --- |
| **Позитивні функції конфлікту** | **Негативні функції конфлікту** |
| Встановлення і дотримання норма-тивних і фізичних параметрів груп | Великі емоційні і матеріальні витра-ти для участі у конфлікті |
| Розрядка напруги між конфлік-туючими сторонами; діагностика можливостей опонентів  | Плинність кадрів, зниження рівня дисципліни праці, погіршення со-ціально-психологічного клімату ко-лективу  |
| Згуртування колективу організації у протиборстві із зовнішніми труд-нощами  | Надмірне захоплення процесом конфлікту, що шкодить роботі  |
| Джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку  | Після завершення конфлікту наяв-ність зниження рівня спів-робітництва між частиною праців-ників  |
| Удосконалення нормативної бази, поява нових правил і процедур  | Складне і довготривале відновлення ділових стосунків  |
| Виявлення управлінських проблем в організації  |  |

**3.Динаміка конфлікту**

Для прогнозування, оцінки і визначення раціональних техноло-гій, методів і форм управління конфліктами, необхідно мати уявлен-ня про динаміку їх протікання. Це поняття можна визначити як про-цес поетапного розвитку конфлікту. Динаміка конфлікту, як склад-ного соціального явища знаходить своє відображення у двох понят-тях: ***етапи конфлікту* і *фази конфлікту*.**

***Динаміка конфлікту***– це хід розвитку конфлікту за його етапа-ми і фазами.

***Етапи конфлікту***відображають суттєві моменти, що характе-ризують його розвиток від появи до вирішення. Ця структурна ка-тегорія визначає перш за все методологію процесу управління конф-ліктами і допомагає знайти оптимальні рішення.

Етапи конфлікту:

1. Виникнення і розвиток спірної ситуації

2. Сприйняття спірної ситуації як конфліктної, хоча б однією із сторін

3. Початок відкритої конфліктної взаємодії

4. Розвиток відкритого конфлікту

5. Вирішення конфлікту.

Фази конфліктубезпосередньо пов‘язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту перш за все з точки зору реальних мо-жливостей його вирішення.

**Основними фазами конфлікту є наступні:**

1) початкова фаза,

2) фаза підйому,

3) пік конфлікту,

4) спад конфлікту.

Фази конфлікту можуть циклічно повторюватися, наприклад, після фази спаду у першому циклі може початися фаза підйому другого циклу з проходженням фаз піку і спаду. При цьому можливості вирішення конфлікту у наступному циклі звужуються. Етапи і фази конфлікту, пов‘язані між собою, тому важливо з‘ясувати їх взаємозалежність.

В теорії і практиці конфліктології існує три формули конфліктів в залежності від природи їх виникнення. Умовно вони позначені як конфлікти “А”, “Б”, “В”. Практичне значення формул конфліктів у тому, що вони доз-воляють достатньо оперативно проводити аналіз багатьох конфліктів і знаходити напрямки їх розв‘язання.

**Перша формула конфлікту («А»)** відображає залежність конфлікта (К) від конфліктогенів (КГ). Конфліктогени – це слова, дії (або відсутність дій), які призводять до конфлікту.

Механізм розвитку конфлікту за формулою “А” базується на негативному сприйнятті і негативній реакції особистості, проти якої застосований конфліктоген. Першу формулу конфлікту можна представити наступною моделлю:

**КГ1 + КГ2 + КГ3 + … КГn = К ,**

де КГ1 – перший конфліктоген,

 КГ2 - другий конфліктоген (як відповідь на перший),

 КГ3 – третій конфліктоген (як відповідь на другий) і т.д.

В теорії і практиці конфліктології існує так званий *закон ескалації конфліктогенів.* За ним кожний наступний конфліктоген сильніший за попередній (КГ3 > КГ3 > КГ3 і т.д.). У зв‘язку з цим психологи пропонують застосовувати два основних правила безконфліктної взаємодії.

*Правило 1.* Не застосовуйте конфліктогени.

*Правило 2*. Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

**Друга формула конфлікту («Б»)** відображає залежність конфлікту (К) від конфліктної ситуації (КС) та інциденту (І):

**К = КС + І**

Дана формула вказує на наступні засоби вирішення таких конфліктів:

*Правило 1.* Усунути конфліктну ситуацію.

*Правило 2*. Усунути інцидент.

**Третя формула конфлікту («В»)** відображає залежність конфлікта (К) від декількох конфліктних ситуацій (КС):

**К = КС1 + КС2 + … + КСn ,** (при цьому n ≥ 2).

Тобто сума двох або більше конфліктних ситуацій призводить до появи конфлікту. Вирішення таких типів конфліктів зводиться до усунення всіх конфліктних ситуацій*.*

1. **Управління конфліктом**

Процес управління конфліктами можна розглядати у двох аспектах: *внутрішньому* і *зовнішньому*. Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою у конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер. Зовнішній аспект управління конфліктами відображає організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, в якому суб‘єктом управління може виступати керівник, лідер або посередник.

**Управління конфліктом**– цілеспрямований, обумовлений об‘єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи до якої має відношення даний конфлікт.

**Головна мета**управління конфліктами полягає у попередженні дисфункціональних конфліктів і адекватному вирішенні функціональних.

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, його причин.

Діагностика допомагає визначити: докорінні причини конфлікту; учасників конфліктного протиборства; динаміку розвитку конфлікту; позиції конфліктуючих сторін (цілі, потреби, очікування тощо); методи, засоби та форми вирішення конфлікту.

**Схема діагностики конфлікту:**

1 Визначення природи конфлікту.

2 Визначення учасників конфлікту.

3 Визначення суб’єктів конфлікту та їх ролей.

4. Визначення методів вирішення конфлікту.

Для визначення природи конфлікту доцільно розібратися з алгоритмом використання методу картографії. **Метод картографічного аналізу**полягає у графічному відображенні складових компонентів конфлікту, у послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, у формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту.

**На першому етапі** проблема описується у загальних рисах і визначається предмет конфлікту.

**На другому етапі** виявляються головні учасники (суб‘єкти) конфлікту.

**Третій етап передбачає** перерахування основних потреб і побоювань, які пов’язані з цими потребами. Графічне відображення потреб, бажань і побоювань учасників конфлікту розширює можливості процесу управління конфліктами і створює умови для прийняття більш раціональних рішень.

Також необхідно розібратися зі змістом процесу управління конфліктами, який включає наступні види діяльності: прогнозування конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості; попередження або стимулювання конфлікту; регулювання конфлікту; вирішення конфлікту.

**Прогнозування конфлікту**– це вид діяльності суб‘єкта управління, спрямований на виявлення причин даного конфлікту у потенційному розвитку. Основними джерелами прогнозування конфлікту є вивчення об‘єктивних і суб‘єктивних умов і факторів взаємодії між людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей. Особливе місце у прогнозування конфліктів займає постійний аналіз як загальних так і одиничних причин конфліктів.

**Попередження конфлікту**– це вид діяльності суб‘єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту. Попередження конфліктів базується на їх прогнозуванні. Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути: постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників; підбір і розміщення співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей; дотримання принципу соціальної спра-ведливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу і особистості; виховання співробітників, формування у них високої психолого-педагогічної культури спілкування тощо.

**Стимулювання конфлікту**– це вид діяльності суб‘єкта управ-ління, спрямований на провокацію, викликання конфлікту. Стимулювання виправдане по відношенню до конструктивних конфліктів. Засоби стимулювання конфліктів можуть бути дуже різними: постановка проблемного питання для обговорення на зборах, нарадах, семінарах і т д.; критика ситуації, що склалася на нараді; виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо.

**Регулювання конфлікту**– це вид діяльності суб‘єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення. Регулювання як складний процес передбачає ряд етапів: визнання реальності конфлікту; досягнення угоди між конфліктуючими сторонами по визнанню і дотриманню встановлених норм і правил; створення відповідних органів управління, робочих груп по регулюванню конфліктної взаємодії.

**Вирішення конфлікту**– це вид діяльності суб‘єкта управління, пов‘язаний із завершенням конфлікту*.* Вирішення конфлікту може бути повним і неповним. Повне вирішення конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. Непов-не вирішення конфлікту здійснюється тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації.

**Рішення конфлікту**– це вибір, який повинна зробити людина (посадова особа) по усуненню причин, що породили конфлікт, або зміні цілей поведінки учасників конфлікту.

Модель прийняття раціонального рішення з управління конфліктом

1. Діагностика конфліктної ситуації.
2. Визначення критеріїв та обмежень.
3. Визначення альтернативних методів вирішення конфлікту.
4. Оцінка альтернативи.
5. Прийняття рішення.
6. Реалізація рішення.
7. Зворотній зв’язок.

Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами залежить від багатьох факторів: змісту самого конфлікту, умов його виникнення і розвитку та ін. Тому універсального алгоритму управління конфліктами не існує. Можна визначити лише до-цільні кроки, які пов‘язані з етапами прийняття раціонального науко-во обгрунтованого рішення.