

ЛЕКЦІЯ 14 КОНФЛІКТИ, ШЛЯХИ ЇХ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА РОЗВ'ЯЗАННЯ

План

1. Визначення конфлікту. Конфліктні ситуації.
2. Класифікація конфліктів.
3. Типи соціально-психологічних конфліктів. Як визначити сутність конфлікту.
4. Формування готовності до виходу з конфлікту.
5. Міжособистісні стилі розв'язання конфліктів.
6. Структурні методи розв'язання конфліктів.

1.Визначення конфлікту. Конфліктні ситуації.

Термін “**конфлікт**” (від латинського слова “*konfliktus*” – зіткнення) – у буквальному перекладі означає зіткнення (сторін, сил, думок, ідей тощо).

На сучасному етапі ще не вироблено єдиного підходу до визначення поняття конфлікту, і розбіжності в його розумінні є реальністю сучасних наукових праць. Загалом, на рівні побутової свідомості конфлікт розуміється як спір, сварка, на семантичному рівні – як зіткнення, розбіжність, колізія. Найбільш повне визначення поняття, на думку Г.В. Ложкіна та Н.І.Повякель, надане у Політологічному словнику (1995), за яким, конфлікт – це зіткнення двох або більшої кількості різноспрямованих сил з метою реалізації їх інтересів в умовах протидії.

Основними **ознаками** конфлікту як психологічного феномену є:

- 1) наявність протиріччя (реального чи уявного, вигаданого), що оцінюється як непереборне і набуває відкритої, демонстративної форми. Таке протиріччя може виникнути власне як функція ситуації, так і бути результатом “зусиль” учасників, їхніх вчинків, поведінки, ставлення один до одного;
- 2) зміна характеру спілкування в напрямі конфронтації, негативної спрямованості мінімум однієї, а частіше – обох сторін. Відчуваючи взаємну неприязнь і небажання спілкуватись, учасники конфлікту вимушені це робити (через наявність відносин службової залежності чи підпорядкованості, для “збереження” сім’ї тощо), що стимулює ескалацію конфлікту;

3) активність сторін, прагнення до перемоги будь-що, поступове розширення арсеналу використовуваних засобів – осуд, залякування, шантаж, погрози, фізичний вплив та ін.;

4) підвищений емоційний фон, загострення негативних емоцій аж до їх повної безконтрольності.

Стадії конфлікту:

1. Виникнення конфліктної ситуації.

– інцидент – ситуація, при якій одна з сторін починає діяти, завдаючи шкоди іншій;

– усвідомлення ситуації як конфліктної, причому варіантами такого усвідомлення може бути:

- адекватно усвідомлений конфлікт (правильне, відповідне реальності, розуміння);
- неадекватно усвідомлений конфлікт (викривлення тих чи інших аспектів);
- неусвідомлений конфлікт (конфліктна ситуація існує об'єктивно, але суб'єкти взаємодії цього не розуміють);
- уявний конфлікт (конфліктної ситуації не існує, але суб'єкти взаємодії сприймають свої стосунки як конфліктні).

2. Апогей конфлікту – протиборство сторін у формі демонстративних висловлювань, інколи і фізичних дій. Це зіткнення має гострий емоційний характер і відрізняється високим ступенем напруженості учасників.

Стадія апогею конфлікту має внутрішню динаміку, що може бути визначене як її етапи.

- поступове посилення позицій учасників за рахунок введення все більш активних сил, а також за рахунок накопичення досвіду протистояння;
- збільшення кількості проблемних ситуацій та поглиблення початкової проблемної ситуації;
- підвищення конфліктної активності учасників, зміна її характеру у бік його жорсткості, залучення нових осіб;
- зростання емоційної напруги, що може здійснювати як мобілізуючий, так і дезорганізуючий вплив на поведінку учасників;

- зміна ставлення до проблемної ситуації і конфлікту в цілому.

3. Вирішення конфлікту здійснюється завдяки зміні об'єктивної конфліктної ситуації або ж шляхом трансформації образів ситуації у суб'єктів взаємодії. Вирішення конфлікту може бути повним або частковим.

2. Класифікація конфліктів.

Класифікація конфліктів

Ознака класифікації	Види конфліктів
По дії на функціонування групи/організації	<ul style="list-style-type: none"> • Конструктивні (функціональні) • Деструктивні (дисфункціональні)
За змістом	<ul style="list-style-type: none"> • Реалістичні (предметні) • Ціннісні конфлікти, коли учасники мають несумісні цінності • Нереалістичні (безпредметні)
За характером учасників	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішньоособистісні • Міжособистісні • Між особистістю і групою • Міжгрупові • Соціальні

Конструктивні (функціональні) конфлікти призводять до прийняття обґрунтованих рішень і сприяють розвитку взаємовідносин.

Виділяють наступні основні *функціональні* наслідки конфліктів для організації:

1. Проблема вирішується таким шляхом, який влаштовує всі сторони, і всі відчувають себе причетними до її вирішення.
2. Спільно прийняте рішення швидше і краще втілюється в життя.
3. Сторони набувають досвід співпраці при вирішенні спірних питань.

4. Практика вирішення конфліктів між керівником і підлеглими руйнує так званий «синдром покірності» — страх відкрито висловлювати свою думку, відмінну від думки старших по посаді.
5. Поліпшуються відносини між людьми.
6. Люди перестають розглядати наявність розбіжностей як «зло», що завжди приводить до поганих наслідків.

Деструктивні (дисфункціональні) конфлікти перешкоджають ефективній взаємодії і ухваленню рішень.

Основними *дисфункціональними* наслідками конфліктів є:

1. Непродуктивні, конкурентні відносини між людьми.
2. Відсутність прагнення до співпраці, добрих стосунків.
3. Уявлення про опонента, як про «ворога», про його позицію — тільки як про негативну, а про свою позицію — як про виключно позитивну.
4. Скорочення або повне припинення взаємодії з протилежною стороною.
5. Переконавання, що «перемога» в конфлікті важливіше, ніж вирішення реальної проблеми.
6. Почуття образи, незадоволеності, поганий настрій.

Реалістичні конфлікти викликані незадоволенням певних вимог учасників або несправедливим, на думку однієї або обох сторін, розподілом між ними яких-небудь переваг.

Нереалістичні конфлікти мають на своїй меті відкритий вираз накопичених негативних емоцій, образ, ворожості, тобто гостра конфліктна взаємодія стає тут не засобом досягнення конкретного результату, а самоціллю.

Внутрішньоособистісний конфлікт має місце тоді, коли відсутня згода між різними психологічними факторами внутрішнього світу особистості: потребами, мотивами, цінностями, почуттями і т. д. Такі конфлікти, пов'язані з роботою в організації, можуть приймати різні форми, проте найчастіше це рольовий конфлікт, коли різні ролі людини пред'являють до нього різні вимоги. Наприклад, будучи хорошим сім'янином (роль батька, матері, дружини,

чоловіка і т. д.), людина повинна вечори проводити вдома, а становище керівника може зобов'язувати його затримуватися на роботі. Тут причина конфлікту — неузгодженість особистих потреб і вимог виробництва.

Міжособистісний конфлікт — це найпоширеніший тип конфлікту. В організаціях він проявляється по-різному. Однак причина конфлікту — це не тільки відмінності в характерах, поглядах, манері поведінки людей (тобто суб'єктивні причини), найчастіше в основі таких конфліктів лежать об'єктивні причини. Найчастіше це боротьба за обмежені ресурси (матеріальні засоби, обладнання, виробничі площі, робочу силу і т. п.). Кожен вважає, що в ресурсах має потребу саме він, а не хтось інший. 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.

Конфлікт між особистістю і групою виникає тоді, коли хто-небудь з членів організації порушує норми поведінки або спілкування, що склалися в неформальних групах. До цього виду відносяться і конфлікти між групою і керівником, які найбільш важко протікають при авторитарному стилі керівництва.

Міжгруповий конфлікт — це конфлікт між формальними і (або) неформальними групами, з яких складається організація. Наприклад, між адміністрацією і рядовими працівниками, між працівниками різних підрозділів, між адміністрацією і профспілкою.

Соціальний конфлікт — це виникнення суперечності між будь-якими складовими соціальної структури (людьми, соціальних груп) або зіткнення з причини подібності бажання володіти чимось або цінним для конфлікуючих сторін. Суб'єкти конфлікту (учасники): Підбурювачі.

3. Типи соціально-психологічних конфліктів. Як визначити сутність конфлікту.

Типи соціально психологічних виробничих конфліктів

Горизонтальні конфлікти	Вертикальні конфлікти	Вертикальні конфлікти «згори»
Дія однієї людини є перепорою в успішній діяльності іншої	Керівник не забезпечує можливості для успішного досягнення мети діяльності підлеглими	Підлеглий не забезпечує керівникові можливості для здійснення основної мети діяльності
Дія однієї людини є перепорою в досягненні особистих цілей іншою	Керівник не забезпечує підлеглому можливості для досягнення його особистих цілей	Підлеглий створює перепони в досягненні керівником його особистих цілей
Конфлікт поведінки й соціальних норм групи	Суперечність між діяльністю керівника, стилем його роботи та очікуваннями підлеглих	Суперечність між діяльністю підлеглого як носія певної соціальної ролі та очікуваннями керівника
Особистісна несумісність	Лідери та авторитети групи не виправдовують очікувань інших її членів	Члени групи не виправдовують очікувань лідерів та авторитетів

Один і той самий конфлікт може бути і деструктивним, і конструктивним, залежно від площини в якій розглядається. Тому розуміння природи конфлікту, його функцій і прояву дає змогу своєчасно виявити його ознаки та сформувати відповідний стиль поведінки.

Особливе місце посідає проблема формування і розвитку колективних суб'єктів діяльності в сучасних соціологічних системах. Управління такими організаціями неможливе без знань і активного використання законів соціально-психологічної регуляції діяльності. Ці проблеми більш повно висвітлені у працях В.П. Казмиренка.

Таким чином, проблема групової діяльності операторів має велике значення для вирішення завдань організації взаємодії операторів у системах управління і, відповідно, для підвищення ефективності функціонування сучасних СЛМ.

Інтегральним показником виконання групою певної діяльності є її ефективність, на яку впливає значна кількість факторів.

Спираючись на власні дослідження, а також на дані інших авторів[54;99], нами була побудована модель регуляції групової діяльності операторів, яка складається з трьох основних контурів:

- предметно-інформаційного;
- емоційно-мотиваційного;
- організаційно-функціонального.

Вони забезпечують реалізацію трьох основних функцій взаємодії у групі: інформаційної, ефективно-комунікативної і регулятивної (схема 9).

До кожного контуру належать по дві групи факторів: суб'єктні, що зумовлюють діяльність людей, і об'єктні, які відображають специфіку функціонування технічних засобів діяльності операторів.

Поняття "конфлікту" можна визначити, як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групами. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору і заважає іншій стороні робити це саме.

У свідомості людей конфлікт найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною та ін. В результаті поширена думка, що конфлікт завжди є небажаним явищем і його необхідно негайно вирішувати, як тільки він виникне. Таке ставлення простежується в працях авторів, які належать до шкали наукового управління та адміністративно-

бюрократичного підходу. Ці погляди зумовлені тим, що функціонування ефективної організації розглядалося прихильниками цих шкіл, як порушення правил, процедур, взаємодії посадових осіб в умовах існування раціональної організаційної структури. Вважалося, що негайна ліквідація конфлікту повинна здійснюватись використанням зазначених вище складових організацій.

Конфлікт може бути функціональним і сприяти підвищенню ефективності організації або дисфункціональним і призвести до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації. Роль конфлікту залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. А щоб управляти конфліктом, необхідно розуміти причини виникнення конфліктної ситуації. Найчастіше керівники вважають, що основною причиною конфліктів є зіткнення особистостей. Однак аналіз показує, що вину потрібно перенести і на інші фактори. Для того, щоб розглянути методи управління конфліктною ситуацією, потрібно спочатку визначити основні типи конфліктів, причини і процес розв'язання їх.

Розрізняють чотири основних типи конфлікту:

внутрішньоособистий конфлікт – найчастіше виникає тому, що певному працівникові різні керівники ставлять суперечні та навіть протилежні вимоги; виникає внаслідок недоліків делегування повноважень, структури управління, застосування стилів керівництва;

цей тип конфліктів пов'язаний з низьким рівнем задоволення від праці, невпевненістю в собі чи в організації, часткою якої є працівник;

міжособистий конфлікт – виникає при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень обов'язків тощо, а також через різні риси характеру, знань, кваліфікаційних параметрів, рівнів інтелекту, сумісності тощо;

цей тип конфлікту найбільш поширений, а також він є зіткненням особистостей;

конфлікт між особистістю і групою – породжується порушеннями групових норм, своїх обов'язків, загальних "правил гри", етики поведінки, культури взаємовідносин тощо;

міжгруповий конфлікт – виникає між лінійним і штабним персоналом, профспілкою і адміністрацією, формальними і неформальними групами, а також у ході боротьби між структурними підрозділами за матеріальні, трудові чи фінансові ресурси; основною причиною є зіткнення інтересів різних груп. Будь-який тип конфлікту має свої причини. Найбільш поширеними з них є:

- обмеженість ресурсів;
- взаємозалежність завдань,
- розбіжності в цілях;
- відмінності в уявленнях, цінностях, інтересах, в манері поведінки та життєвому досвіді;
- незадовільні комунікації.

Є декілька способів управління конфліктною ситуацією, які можна поділити на дві категорії: структурні і міжособисті. До структурних методів відносять:

- роз'яснення вимог до праці,
- використання координаційних та інтеграційних механізмів;
- встановлення загальноорганізаційних координаційних цілей;
- використання системи винагород,

Виникнення конфліктної ситуації, її гострота, схильність до розвитку чи, навпаки, до згасання, залежить від особистих якостей людей, які беруть участь у ситуації. При цьому конфлікт швидко вирішується, якщо хоча б один з учасників конфліктної ситуації володіє міжособистими стилями вирішення конфліктних ситуацій.

Є п'ять таких стилів:

- ухилення, яке полягає в тому, що людина намагається відійти від конфлікту;
- згладжування – характерний поведінкою, що не варто злитися, оскільки в кінцевому підсумку це негативно позначиться на всіх;
- примушування – переважають намагання примусити прийняти його точку зору будь-яким чином; недолік цього стилю полягає в тому, що він пригноблює

ініціативу співробітників, створює велику вірогідність недоврахування всіх чинників, оскільки представляє тільки одну точку зору;

– компроміс – характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але тільки до певної межі;

– вирішення проблем – характеризується визнанням розбіжностей у думках і готовністю ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти вихід, прийнятний для всіх сторін.

Отже, в складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація є запорукою для прийняття розумних рішень, появу конфліктних ситуацій потрібно навіть стимулювати, використовуючи їх як один із засобів вирішення проблем. Однак при цьому обов'язково потрібно володіти способами вирішення та виходу з конфліктних ситуацій.

Менеджер повинен розробити свою стратегію успішного врегулювання конфліктів, щоб запобігти напруженню або тривалому невдоволенню, які, у свою чергу, несприятливо впливають на моральний стан і продуктивність роботи працівників.

Найчастіше доводиться мати справу з двома типами конфліктів: поміж працівниками та між керівником і одним із його працівників.

4. Формування готовності до виходу з конфлікту.

Способи розв'язання конфлікту

Стратегія виходу з конфлікту являє собою основну лінію поведінки опонента під час розв'язання конфлікту [3, с. 476].

Виділяють п'ять основних стратегій (за К. Томасом): суперництво; компроміс; співробітництво; уникання; пристосування.

Суперництво полягає в нав'язуванні іншій стороні вигіднішого для себе рішення. Суперництво виправдане у випадках: явної конструктивності пропонуваного рішення; вигідності результату для всієї групи, організації, а не для окремої особи чи мікрогрупи; важливості результату боротьби для того, хто підтримує дану стратегію; відсутності часу на домовлення з опонентом.

Суперництво доцільне в екстремальних і принципових ситуаціях, у разі дефіциту часу та високої імовірності небезпечних наслідків.

Компроміс полягає в бажанні опонентів завершити конфлікт частковими поступками. Він характеризується відмовою від частини вимог, які раніше висувалися, готовністю визнати претензії іншої сторони частково обґрунтованими, готовністю пробачити. Компроміс ефективний у випадках: розуміння опонентом, що він і суперник мають рівні можливості; наявності взаємовиключ-

них інтересів; задоволення тимчасовим рішенням; загрози втратити все.

Пристосування чи поступка, розглядається як вимушена чи добровільна відмова від боротьби та здавання своїх позицій. Прийняти таку стратегію опонента змушують різні мотиви: усвідомлення своєї неправоти, необхідність збереження гарних стосунків з опонентом, сильна залежність від нього; несерйозність проблеми. Крім того, до такого виходу з конфлікту приводить значний збиток, якого завдано у процесі боротьби, загроза ще більш серйозних негативних наслідків, відсутність шансів на інший результат, тиск третьої сторони.

Відхід від рішення проблеми чи уникання є спробою вийти з конфлікту за мінімальних втрат. Відрізняється від аналогічної стратегії поведінки під час конфлікту тим, що опонент переходить до неї після невдалих спроб реалізувати свої інтереси за допомогою активних стратегій. Власне, мова йде не про розв'язання, а про згасання конфлікту. Відхід може бути цілком конструктивною реакцією на тривалий конфлікт. Уникання застосовується у випадку відсутності сил і часу для усунення суперечностей, прагнення виграти час, наявності труднощів у визначенні лінії своєї поведінки, небажанні вирішувати проблему взагалі.

Співробітництво вважається найбільш ефективною стратегією поведінки в конфлікті. Воно припускає прагнення опонентів до конструктивного обговорення проблеми, розгляд іншої сторони не як супротивника, а як союзника в пошуку рішення. Найефективнішим є в ситуаціях: сильної

взаємозалежності опонентів; схильності обох ігнорувати розходження у владі; важливості рішення для обох сторін; неупередженості учасників.

Вибір стратегії виходу з конфлікту залежить від різних факторів. Зазвичай вони вказують на особисті риси опонента, рівень завданого йому збитку і власного збитку, наявність ресурсів, статус опонента, можливі наслідки, серйозність розв'язуваної проблеми, тривалість конфлікту (рис. 7.1).

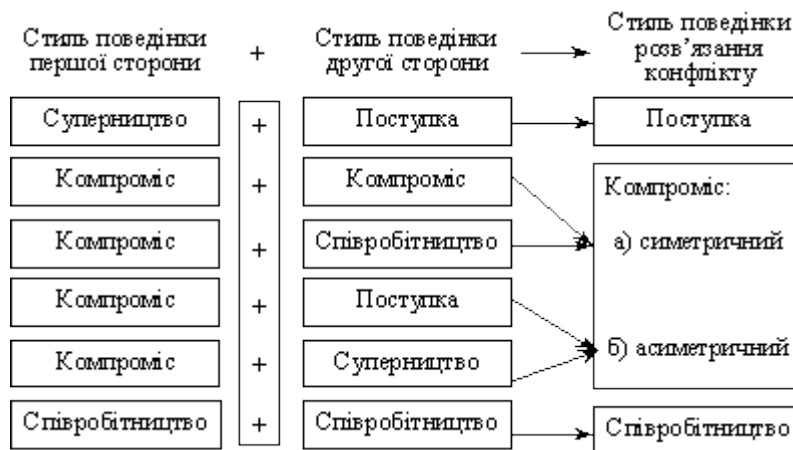


Рис. 7.1. Залежність стратегії розв'язання конфлікту від стратегій, обраних опонентами [3, с. 478]

Найбільш імовірним є використання компромісу, тому що кроки назустріч, що робить хоча б одна зі сторін, дозволяють досягти асиметричної (одна сторона поступається більше, інша — менше) чи симетричної (сторони роблять приблизно рівні взаємні поступки) згоди. Вивчення розв'язання конфліктів між керівником і підлеглим показало, що третина цих конфліктів завершується компромісом, дві третини — поступкою (переважно підлеглого) і тільки 1—2 % конфліктів завершуються шляхом співробітництва. У конфліктах між керівником і підлеглим у 60 % ситуацій начальник правий у претензіях до підлеглого (через недогляд у роботі, несумлінне виконання обов'язків, неретельність). Тому більшість керівників послідовно використовує в конфлікті стратегію суперництва, домагаючись від підлеглого бажаної поведінки [3, с. 479].

Ще в 1942 р. американський соціальний психолог М. Фолет вказувала на необхідність розв'язання (урегулювання) конфліктів, а не їх придушення. Серед способів вона виділила перемогу однієї зі сторін, компроміс та інтеграцію. Під інтеграцією розумілося нове рішення, за якого виконуються умови обох сторін,

причому жодна з них не зазнає серйозних втрат. Надалі даний спосіб розв'язання конфлікту одержав назву «співробітництво».

В основі компромісу лежить технологія поступок до зближення чи торг. Компроміс має такі вади: суперечки з приводу позицій сторін призводять до скорочення угод; створюється підґрунтя для вивертів; можливе погіршення стосунків, тому що можуть бути погрози, тиск, припинення контактів; за наявності декількох сторін торг ускладнюється і т. п. Незважаючи на це, у реальному житті компроміс застосовується часто. Для його досягнення може бути рекомендовано техніку відкритої розмови [3, с. 480], що полягає в тому, щоб:

запропонувати припинити конфлікт;

визнати свої помилки, уже зроблені в конфлікті. Вони, напевно, є і визнати їх для вас майже нічого не коштує;

зробити поступки опонентові, де це можливо, у тому, що в конфлікті не є головним. У будь-якому конфлікті можна знайти кілька дрібниць, у яких неважко поступитися. Можна поступитися в серйозних, але не принципових речах;

висловити побажання щодо поступок, необхідних із боку опонента. Вони, як правило, стосуються основних інтересів у конфлікті;

спокійно, без негативних емоцій обговорити взаємні поступки, за необхідності й можливості скоригувати їх;

якщо вдалося домовитися, то якимось зафіксувати, що конфлікт вичерпано.

Стиль співробітництва доцільно здійснювати за методом принципів переговорів:

Відокремлення людей від проблеми: розмежуйте стосунки з опонентом та проблему; поставте себе на місце опонента; не потурайте своїм побоюванням; показуйте готовність розібратися з проблемою; будьте твердими до проблеми і м'якими до людей.

Увага до інтересів, а не до позицій: запитуйте «чому?» і «чому немає?»; фіксуйте базові інтереси; шукайте загальні інтереси; пояснюйте життєвість і важливість ваших інтересів; визнайте інтереси опонента частиною проблеми.

Пропонуйте взаємовигідні варіанти: не шукайте єдиного розв'язку проблеми; відокремте пошук варіантів від їх оцінювання; розширюйте коло варіантів вирішення проблеми; шукайте взаємну вигоду; з'ясовуйте, чому віддає перевагу інша сторона.

Використовуйте об'єктивні критерії: будьте відкриті для доводів іншої сторони; не піддавайтеся тиску, а тільки принципам; для кожної частини проблеми використовуйте об'єктивні критерії; використовуйте декілька критеріїв; використовуйте справедливі критерії [3, с. 481].

Поєднання стратегій визначає спосіб усунення суперечностей [4, с. 290], що лежить в основі конфлікту (рис. 7.2).

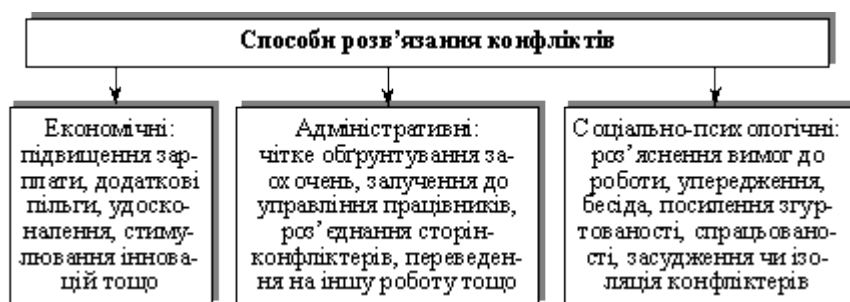


Рис.7.2. Способи розв'язання конфліктів

Операційний склад дій у ході розв'язання конфлікту.

Розв'язання конфлікту являє собою багатоступеневий процес, що складається з таких процедур:

аналізу й оцінювання ситуації;

вибору способу розв'язання конфлікту;

формування плану розв'язання конфлікту;

реалізації плану розв'язання конфлікту;

оцінювання ефективності дій [34].

Аналітичний етап передбачає збирання й оцінювання інформації з таких проблем:

об'єкт конфлікту (матеріальний, соціальний чи ідеальний; подільний чи неподільний; чи може бути вилучено чи замінено; його доступність для кожної зі сторін);

опонент (загальні дані про нього, його психологічні особливості; стосунки з керівником; можливості щодо посилення свого рангу; його цілі, інтереси, позиція; правові й моральні основи його вимог; попередні дії в конфлікті, помилки; у чому інтереси збігаються, а в чому — ні тощо);

власна позиція (цілі, цінності, інтереси, дії в конфлікті; правова й моральна основа власних вимог, їх аргументованість; помилки, яких припустилися, і можливість їх визнання перед опонентом і ін.);

причини й безпосередній привід конфлікту;

соціальне середовище, ситуація в організації, соціальній групі; які задачі вирішує організація, опонент, як конфлікт впливає на них; хто і як підтримує кожного з опонентів; яка реакція керівника, громадськості, підлеглих, якщо вони є в опонентів; що їм відомо про конфлікт);

вторинна рефлексія (уявлення суб'єкта про те, як його опонент сприймає конфліктну ситуацію).

Джерелами інформації виступають особисті спостереження, бесіди з керівником, підлеглими, неформальними лідерами, своїми друзями та друзями опонентів, свідками конфлікту та ін.

Проаналізувавши й оцінивши конфліктну ситуацію, опоненти прогнозують варіанти розв'язання конфлікту й визначають відповідні до своїх інтересів і ситуації способи його розв'язання. Прогнозуються: найбільш сприятливий розвиток подій; найменш сприятливий розвиток подій; як буде усунено суперечності, якщо просто припинити активні дії в конфлікті.

Важливо визначити критерії розв'язання конфлікту [3, 13], причому вони повинні визнаватися обома сторонами. До них належать: правові норми; моральні принципи; думка авторитетних осіб; прецеденти вирішення аналогічних проблем у минулому, традиції.

Дії з реалізації наміченого плану виконують відповідно до обраного способу розв'язання конфлікту. Якщо необхідно, то виробляється корекція раніше

наміченого плану (повернення до обговорення; висування альтернатив; висування нових аргументів; звернення до третіх осіб; обговорення додаткових поступок).

Контроль ефективності власних дій передбачає критичні відповіді самому собі на питання: «навіщо я це роблю?», «чого хочу домогтися?», «що утруднює реалізацію наміченого плану?», «чи справедливі мої дії?», «які дії з усунення перешкод та розв'язання конфлікту необхідно почати?» та ін.

Після завершення конфлікту доцільно: проаналізувати помилки власної поведінки; узагальнити отримані знання й досвід вирішення проблеми; спробувати нормалізувати стосунки з недавнім опонентом; зняти дискомфорт (якщо він виник) у стосунках з іншими людьми; мінімізувати негативні наслідки конфлікту для власного стану, діяльності й поведінки.

Оцінка результативності й ефективності дій із розв'язання конфлікту

Виділяють такі критерії результативності дій із розв'язання конфлікту: припинення протидії; усунення факторів, що травмують учасників; досягнення мети однією зі сторін-конфліктерів; зміна позиції індивіда; формування навичок активної поведінки індивіда в аналогічних ситуаціях у майбутньому.

Основним критерієм розв'язання конфлікту є задоволеність сторін його результатами.

Критеріями ефективного (конструктивного) розв'язання конфлікту є міра усунення суперечностей, що лежать в основі конфлікту, та перемога в ньому опонента, який має рацію.

Важливо, щоб у процесі розв'язання конфлікту було знайдено спосіб розв'язання проблеми, через яку він виник. Чим швидше буде усунено суперечності, тим більше шансів для нормалізації стосунків його учасників, тим менша ймовірність переростання конфлікту в нове протиборство.

Не менш важливою є перемога сторони, яка має рацію. Утвердження істини, перемога справедливості сприятливо позначаються на соціально-психологічному кліматі організації, ефективності спільної діяльності, служать попередженням особам, що потенційно можуть прагнути досягти сумнівної з правової чи моральної точки зору мети за допомогою конфлікту.

5. Міжособистісні стилі розв'язання конфліктів.

Відомо п'ять основних міжособистісних стилів (методів) розв'язання конфліктів:

1. *ухиляння*;
2. *поступка*;
3. *примушування*;
4. *компроміс*;
5. *співробітництво*.

Ухиляння. Цей стиль має на увазі, що людина прагне уникнути конфлікту, тобто не допустити ситуації, яка спровокує виникнення протиріч. *Наприклад*, не вступати в обговорення питань, які можуть викликати розбіжності. Така поведінка можлива, якщо:

- результат конфлікту для індивіду не надто важливий;
- ситуація занадто складна і вирішення конфлікту потребує багато зусиль його учасників;
- у індивіда не вистачає влади для вирішення конфлікту на його користь.

Доцільність застосування такого стилю керівником:

- керівник відчуває високу напруженість в колективі і відчуває необхідність зниження напруженості у взаємовідносинах;
- у керівника багато турбот і він не хоче бути втягнутим у конфліктну ситуацію і понести додаткові витрати часу і зусиль;
- керівникові необхідно виграти час, який дасть йому змогу заручитися підтримкою, отримати додаткову інформацію та інше.

Якщо таку форму обирає керівник, це дає йому можливість уникнути відповідальності, не заглиблюватися занадто у проблему, ухилитися від вирішення конфлікту.

Поступка. Той, хто дотримується даної стратегії так, як і в попередньому випадку намагається ухилитися від конфлікту. Однак причини в цьому випадку інші - людина жертвує особистими інтересами на користь інших. При цьому дії індивіду спрямовані на збереження і відновлення сприятливих відносин з опонентом шляхом залагоджування розбіжностей.

Цей стиль характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитися, тому що "ми всі - одна щаслива команда і не слід розгойдувати човен". При цьому "залагоджувач" намагається не випустити назовні причини конфлікту, апелюючи до потреб у солідарності. Однак тут є один негативний момент. Можна погасити прагнення до конфлікту в іншій людині і досягти видимості миру, але проблема все рівно залишиться невирішеною.

Даний підхід можливий, якщо:

- предмет розбіжностей більш суттєвий для опонента, ніж для індивіда;
- збереження добрих стосунків з опонентом важливіше від розв'язання конфлікту на свою користь;
- у індивіда мало шансів на перемогу.

Примушування. У рамках цього стилю превалюють намагання примусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших людей. Особа, що використовує такий стиль, звичайно веде себе агресивно, і для впливу на інших використовує владу, силу закону, зв'язки, авторитет тощо. У результаті цього пригнічується ініціатива підлеглих, творчі починання в їх роботі. Цей метод характеризується активною боротьбою індивіду за свої інтереси, відсутністю співробітництва при пошуку рішень.

Умови застосування цього стилю:

- сприйняття ситуації як вкрай важливої для індивіда;
- наявність великого обсягу влади та інших можливостей наполягти на своєму;
- обмеженість часу для розв'язання ситуації.

Компроміс. Дана стратегія поведінки характеризується балансом інтересів конфліктуючих сторін на середньому рівні. При компромісі дії учасників спрямовані на пошук рішення за рахунок взаємних поступок, які задовольняють обидві сторони. Здатність до компромісу високо цінується в управлінні, тому що це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко розв'язувати конфлікт.

Важливий момент! Використання цього методу на ранній стадії конфлікту, що виник по важливому рішенню, може завадити діагнозу проблеми і скоротити час пошуку альтернатив. Крім того компроміс може принести лише часткове вирішення конфлікту, оскільки при цьому не усуваються повною мірою причини його виникнення. Тому в деяких випадках вважають, що конфронтація в розумних контрольованих межах більш продуктивна з точки зору розв'язання конфлікту, ніж компроміс.

Умови застосування цього стилю:

- опоненти володіють однаковою владою;
- суб'єкти конфлікту мають взаємовиключні інтереси;
- у них немає достатнього резерву часу для пошуку кращого рішення (їх влаштовує проміжне рішення);

Компроміс може приймати *активну і пасивну* форму.

Активна форма компромісу проявляється в укладанні чітких договорів, прийнятті якихось зобов'язань тощо.

Пасивний компроміс - це відмова від будь-яких активних дій по досягненню взаємних поступок. Наприклад, якщо конфлікт виникає через неможливість між двома співробітниками поділити посаду, пасивні дії можуть призвести до того, що вона буде скорочена. При цьому кожен з них залишиться при своїх інтересах, а відсутність непотрібних баталій дасть змогу зберегти між ними нормальні стосунки.

Поняття "компроміс" близьке за своїм змістом до поняття "консенсус". Схожість між ними полягає в тому, що вони за своєю сутністю відображують взаємні поступки суб'єктів соціальної взаємодії.

Співробітництво означає, що індивід бере активну участь у пошуку рішення, яке задовольняє всіх учасників взаємодії, не забуваючи при цьому власних інтересів. При цьому передбачається відкритий обмін думками, зацікавленість усіх учасників конфлікту у виробленні загального рішення. Дана стратегія базується не тільки на основі балансу інтересів, а й на визнанні цінності міжособистісних стосунків. Такий стиль - це визнання розбіжності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти дії, прийнятні для всіх сторін.

Стратегія співробітництва включає в себе всі інші стратегії (ухиляння, поступка, компроміс, примушування). При цьому інші стратегії більшою мірою виступають психологічними факторами розвитку взаємовідносин між суб'єктами конфлікту. Співробітництво, як найскладніша стратегія, відображує намагання протиборчих сторін спільними зусиллями розв'язати проблему.

Умови застосування цього стилю:

- опоненти мають достатньо часу для розв'язання проблеми;
- розв'язання проблеми має для всіх суттєве значення;
- визнання цінності міжособистісних інтересів.

Наведені стилі (методи) розв'язання конфліктів були узагальнені двома американськими спеціалістами - К. Томасом і Р. Кілменном, які запропонували графічне відображення можливих варіантів поведінки особистості у конфлікті.

6. Структурні методи розв'язання конфліктів.

Структурні методи - це методи з профілактики і усунення організаційних конфліктів, які виникають через неправильний розподіл повноважень, низький рівень організації праці, недостатню систему мотивації. У рамках цих методів виділяють такі форми управління конфліктами:

1) *пояснення вимог до роботи;*

2) *використання координаційних та інтегруючих механізмів;*

3. *встановлення загальної організаційної і комплексної мети;*

4. *використання системи винагород.*

Пояснення вимог до роботи. Одним з найкращих методів управління, що попереджують дисфункціональний конфлікт, є роз'яснення того, яких результатів очікують від кожного працівника і підрозділу. Тут слід оговорити такі параметри, як рівень досягнення результатів, строки виконання, уточнена система повноважень і відповідальності, а також чітко визначити політику, процедури та правила вирішення завдання.

Координаційні та інтегруючі механізми. Один з найбільш розповсюджених координаційних механізмів - *ланцюг команд*. Як відзначав ще М. Вебер, встановлення чіткої ієрархії повноважень впорядковує взаємодію людей. При цьому принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, тому що підлеглий чудово знає, чийм рішенням він повинен підкорятися.

Крім того, в управлінні конфліктною ситуацією дуже корисні засоби інтеграції - управлінська ієрархія, використання проміжних зв'язуючих служб між

взаємозалежними підрозділами. *Наприклад*, одна компанія, де назрів конфлікт між відділом збуту і виробничим відділом, зуміла розв'язати конфліктну ситуацію так. Вона створила проміжну службу, що координувала обсяги замовлень і продаж. Ця служба здійснювала зв'язок між відділами, вирішуючи такі питання, як ціноутворення, графіки поставок, вимоги до збуту і т. ін.

Загальна організаційна комплексна мета. Основна ідея - спрямовувати зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети. *Наприклад*, якщо три зміни виробничого відділу конфліктують між собою, слід сформулювати мету для всього відділу, а не для кожної зміни окремо. У цьому випадку керівники відділів будуть з більшою вірогідністю приймати рішення, що сприятимуть усій організації, а не лише їх власній функціональній області. Так, починаючи будувати свою імперію ресторанів швидкого обслуговування "McDonald's", керівництво компанії спрямувало увагу не лише на ціни, якість і частку ринку. Було доведено до кожного підрозділу "соціальну місію" "McDonald's" - надавати послуги американцям, які мають обмежені кошти. Ця соціальна місія надала великої ваги тим оперативним цілям (якість, швидкість, дешевизна), за допомогою яких "McDonald's" став популярним в усьому світі.

Структура системи винагород. Винагороди також можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, виявляючи вплив на поведінку людей, щоб уникнути дисфункціональних конфліктів. Систематичне, скоординоване використання винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальної організаційної мети, допомагає людям зрозуміти, як їм слід поводитися у конфліктній ситуації, щоб це відповідало бажанню керівника.

Не менше важливо, щоб система винагород була комплексною і не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб чи груп. *Наприклад*, якщо винагороджувати керівників відділу виробництва лише на підставі збільшеного обсягу продукції і не враховувати якісні аспекти, то цей факт може вступити в протиріччя з наміченим рівнем одержання прибутку і т. д.