

# Конфлікт – це ...

Кожна людина щоденно спілкується з іншими людьми. Вона включається у родинні відносини, належить до учнів шкільного колективу, групи студентів або трудового колективу. Такі відносини є не стабільною комбінацією, а нагромадженням складових, які постійно перебувають у русі, змінюють свої значення і мають, як правило, різновекторну спрямованість. Кожна така група особистостей постійно змінюється, трансформується, морально старіє, набуває нових форм та змінюються кількісні чи якісні параметри; відбуваються зміни у запитах, потребах, особливості людських стосунків, мета, цілі, завдання, інтереси сторін чи окремих груп та особистостей в колективі та поза його межами.

Всі ці процеси та явища зумовлюють виникнення неординарних ситуацій, які раніше не зустрічалися і потребують нагального вирішення. Неминучість виникнення суперечностей є виявом закону єдності та боротьби протилежностей, одного з класичних законів розвитку. За цим законом будь-яке явище чи ситуація розглядається як єдність протилежних сторін, що взаємовиключають одна одну, долають опір свого антиподу, проте, водночас, не можуть існувати окремо, обопільно взаємозумовлюються (одна існує лише тому, що наявна друга).

Тому поняття конфлікту і є таким важливим для сучасної психології та соціології. В наш час, коли умови життя людей часто і швидко, іноді кардинально, змінюються, коли слово "стрес" і "депресія" відомі багатьом ще з шкільної парти, неможливо переоцінити актуальність проблеми конфлікту та способів і методів його вирішення.

Один із найскладніших конфліктів є **внутрішньоособистісний конфлікт**, який відбувається безпосередньо у внутрішньому світі людини. Життя нормальної людини – це внутрішній конфлікт, від якого нікуди не дітися. Для психічно здорової людини внутрішньоконфліктна ситуація, яка не виходить за рамки норми вважається природною. Ситуація внутрішньої напруги і протиріч не тільки природна, але й необхідна для розвитку і самовдосконалення особистості. Будь-який розвиток особистості не може здійснюватися без внутрішніх протиріч, а там де є протиріччя, там є конфлікт. Якщо такий конфлікт в рамках норми, то він є дійсно необхідним, тому що незадоволення собою, критичне відношення до власного „Я”, як важливий внутрішній двигун, заставляє людину йти по шляху самовдосконалення тим самим наповнюючи змістом не тільки своє власне життя, але й вдосконалюючи світ в цілому. Такі конфлікти умовно можна назвати як „конфлікти між тим, що є і тим, що хотілося б мати”, або „між тим, що ви хочете і тим чого не хочете”, „між тим, хто ви є і тим, ким хотіли би бути”.

В реальному житті людині необхідно зробити вибір в користь того чи іншого можливого варіанту, відкидаючи інші. Наприклад, кохання чи багатство, сім'я чи робота, особисте життя чи кар'єра.

Отже, **внутрішньоособистісний конфлікт – це конфлікт всередині психологічного світу особистості, який представляє собою зіткнення її протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цінностей, цілей, ідеалів).**

Специфічність форм протікання і прояву - протікає у формі тяжких переживань, супроводжується страхом, депресією, стресом, спричиняє невроз; його не завжди легко визначити, часто людина навіть сама не знає, що перебуває в стані конфлікту. Внутрішньоособистісний конфлікт виникає тільки тоді, коли сили, які діють на особистість, є рівновеликі. В іншому випадку людина із двох бід вибере меншу, із двох благ – більше, надасть перевагу винагороді перед покаранням. Будь-який внутрішній конфлікт супроводжується негативними емоціями.

Типовим прикладом внутрішньоособового конфлікту може бути також ситуація, коли виробничі чи професійні вимоги не збігаються з потребами чи цінностями виконавця. Більшість

людей, що працюють на посадах, які не передбачають творчості, ініціативи та самостійного прийняття рішень, і виконують при цьому монотонну, рутинну та нецікаву роботу, прагнули б звільнитися з такої посади. Більшість з них ненавидить справу, якою їм доводиться займатися за необхідністю. Проте замість пошуку цікавої роботи, що припала б їм до душі, вони потрапляють у пастку на все життя. При цьому вони не можуть залишити цю посаду і знайти більш цікаву та змістовну роботу, оскільки тимчасово втрачать джерело фінансових виплат (у вигляді заробітної плати). Дуже рідко зустрінеш людину, яка дійсно займається улюбленою справою, але цих небагатьох майже завжди супроводжує успіх. Судіть самі - типовий конфлікт, вічна тема - дехто досягає світового визнання, а у декого життя складається з нескінченної черги дрібних невдач чи розчарувань.

**Міжособистісний конфлікт** виявляється також як зіткнення особистостей. Виникає при будь-якому розподілі: повноважень, ресурсів, робіт, обов'язків, завдань, активів, пільг, винагород; а також через несхожість характерів, знань, запитів, кваліфікації, можливостей, кругозору, кола інтересів, ставлення до праці та психологічної сумісності людей, що працюють разом. Люди з різними рисами характеру, поглядами та цінностями інколи просто не в змозі співіснувати. Як правило, погляди і цілі таких людей дуже відрізняються.

**Конфлікт між особистістю і групою.** Виробничі та навчальні групи встановлюють певні норми поведінки. Кожен повинен дотримуватися, дотримуватися їх, щоб отримати визнання даною неформальною групою як її учасник і тим самим задовольнити свої соціальні потреби. Однак, якщо очікування групи заходять у суперечності з очікуваннями окремої особистості, може виникнути конфлікт. Причини цього виду конфлікту - дисбаланс, що існує між нормами групової поведінки та індивідуальними діями, поглядами чи звичками окремої особи; невиконання або перевиконання обов'язків, недотримання неписаного внутрішнього розпорядку, що має силу закону у даному колективі, етики взаємин тощо. Якщо очікування колективу знаходяться протиріччі з очікуваннями окремої особистості, може виникнути конфлікт. Наприклад, хтось хоче заробити більше і виконує позаурочну роботу, а група розглядає та надмірну старанність як "вистрибнути" вище групи. Отже, якщо позиція окремої особистості буде суттєво відрізнятись від позиції групи, може виникнути конфлікт.

**Між груповий конфлікт.** Зіткнення інтересів різних груп є причиною міжгрупового конфлікту. Його вияв - конкуренція, груповий тиск, лобізм та ін. Іноді зустрічається також класифікація конфліктних ситуацій, що пропонує їх поділ на ділові та емоційні. Ділові конфлікти, як правило, зумовлені об'єктивними факторами взаємодії складових зовнішнього та внутрішнього середовища організації, а емоційні - людськими стосунками у колективі.

**ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ** Для прогнозування, оцінювання і визначення раціональних технологій, методів і форм управління конфліктами, необхідно мати уявлення про динаміку їх проходження. Це поняття можна визначити як процес поетапного розвитку конфлікту. Динаміка конфлікту як складного соціального явища знаходить своє відображення у двох поняттях: *етапи конфлікту* і *фази конфлікту*. Тобто **динаміка конфлікту** - це хід розвитку конфлікту за його етапами і фазами.

**Етапи конфлікту** відображають суттєві моменти, що характеризують його розвиток від появи до вирішення. Ця структурна категорія визначає насамперед методологію процесу управління конфліктами і допомагає знайти оптимальні рішення. Динаміку етапів конфлікту показано на рис.

## Модель процесу конфлікту:

1. Виникнення і розвиток спірної ситуації
2. Сприйняття спірної ситуації як конфліктної хоч би однією із сторін та емоційне переживання цього факту
3. Початок відкритої конфліктної взаємодії
4. Розвиток відкритого конфлікту
5. Розв'язання конфлікту

*Виникнення і розвиток спірної ситуації.* Спірна ситуація створюється суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.

*Сприйняття спірної ситуації як конфліктної хоч би однією із сторін та емоційне переживання цього факту.* Наслідками і зовнішніми проявами подібного сприйняття можуть бути: зміни в настрої, критичні і недобррозичливі висловлювання на адресу опонента, обмеження комунікативних контактів з ним та ін.

*Початок відкритої конфліктної взаємодії.* Цей етап виражається в активних діях одного з учасників конфлікту, який усвідомив для себе конфліктну ситуацію. Ці дії (заяви, попередження, критичні висловлювання та ін.) спрямовані проти свого опонента. Інший учасник при цьому усвідомлює, що дії спрямовані проти нього і, в свою чергу, приймає адекватні дії проти ініціатора конфлікту.

*Розвиток відкритого конфлікту.* На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції і висувають свої вимоги. Разом з тим вони можуть не усвідомлювати особистих інтересів і не розуміти суті і предмету конфлікту.

*Розв'язання конфлікту.* Залежно від змісту та гостроти конфлікту розв'язати його можна двома основними методами: 1) педагогічним, або психологічним (бесіда, переконання, роз'яснення, прохання тощо); 2) адміністративним (рішення виконавчих органів, накази, розпорядження тощо). При цьому слід керуватися ситуаційним підходом і підбирати засоби впливу залежно від конкретних обставин. Наприклад, ефективний лідер, який користується повагою і авторитетом у колективі може знайти підхід до кожного підлеглому через психологічні методи. В умовах частого порушення трудової дисципліни, коли підлеглі неправильно розуміють свої завдання, керівники застосовують метод примушування, який ґрунтується на використанні адміністративних повноважень і знаходить своє відображення у наказах і розпорядженнях.

**Фази конфлікту** безпосередньо пов'язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту насамперед з погляду зору реальних можливостей його вирішення. Основні фази конфлікту: 1) початкова фаза; 2) фаза підйому; 3) пік конфлікту; 4) спад конфлікту.

Фази конфлікту можуть циклічно повторюватися, наприклад, після фази спаду в першому циклі може початися фаза підйому другого циклу з проходженням фаз піку і спаду. При цьому можливості вирішення конфлікту в наступному циклі звужуються. Цей процес можна зобразити на графіку.

Етапи і фази конфлікту, пов'язані між собою, тому важливо з'ясувати їх взаємозалежність. Можливість вирішення конфліктів в організації також залежить від того, на якому етапі знаходиться конфліктне протистояння.

## Співвідношення фаз і етапів конфлікту залежно від можливості його вирішення

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфлікту, %
Початкова фаза	1. Виникнення і розвиток конфліктної ситуації	90%
	2. Усвідомлення конфліктної ситуації	
Фаза підйому	3. Початок відкритої конфліктної взаємодії	50%
Пік конфлікту	4. Розвиток відкритого конфлікту	5%
Фаза спаду	5. Вирішення конфлікту	20%

Слова, дії (або відсутність дій), які призводять до конфлікту називають *конфліктогенами*.

### *Класифікація конфліктогенів*

Характер конфліктогену	Форма прояву конфліктогену
<i>Пряме негативне відношення</i>	Наказ, погроза; зауваження, критика; звинувачення, насмішка; глузування, сарказм
<i>Поблажливе відношення</i>	Принизлива розрада; принизлива похвала; докори; жартування
<i>Хвастоці</i>	Захоплена розповідь про свої реальні і сумнівні успіхи
<i>Менторські відносини</i>	Категоричні оцінювання, судження, вислови; нав'язування своїх порад, своєї точки зору; нагадування про неприємне; моралі та повчання
<i>Нечесність і нещирість</i>	Приховування інформації; обман або спроба обману; маніпуляції свідомістю людини
<i>Порушення етики</i>	Спричинені випадково незручності без вибачення; ігнорування партнера по спілкуванню (не привітався, не запросив сісти, не проявив уваги, продовжує займатися сторонніми справами тощо); перебивання співбесідника; перекладання відповідальності на іншу людину
<i>Регресивна поведінка</i>	Наївні питання; посилення на інших при отриманні справедливого зауваження; сперечання

Зустрічаються люди, яких через особливості їхнього характеру можна віднести до розряду «важких» у спілкуванні.

Виділяють такі типи «важких» людей:

**«паровий казан»** — це грубі, безцеремонні люди, які вважають, що всі навколо повинні їм поступатися. Вони бояться втрати свого авторитету, викриття у власній неправоті. Якщо предмет суперечки незначний, то краще звільнити дорогу такій людині. Якщо ж предмет досить важливий, то дайте такій людині спочатку «спустити пару», а потім спокійно висловіть йому власну точку зору. Придушуйте його лють власним спокоєм;

**«прихований агресор» («снайпер»)**. Цей тип намагається завдавати іншим неприємностей, використовуючи «закулісні» дії, колючості й інші приховані прояви агресії. Така людина вважає, що виконує роль таємного месника. Найкращий спосіб розв'язання конфлікту полягає в тому, щоб виявити конкретний факт того, що було заподіяно зло. Якщо «снайпер» почне заперечувати

факти, наведіть докази. При цьому обов'язково зберігайте спокій; **«розгнівана дитина» («вибухова людина»)**. Така людина не є злою за своєю вдачею, але «вибухає», як дитина, у якої поганий настрій. Необхідно дати людині викричатися, а потім заспокоїти її та перейти до розв'язання проблеми;

**скаржник»**. Скаржники бувають двох типів: реалістичні та параноїчні (які скаржаться на уявлювані обставини). Якщо скаржник завів із вами розмову, то обов'язково вислухайте його. Він шалено бажає бути почутим. Тому покажіть, що ви його зрозуміли, повторивши суть його ж словами. Ви спочатку повинні визнати все сказане скаржником, а потім зайнятися самим конфліктом. Якщо потік скарг не припиняється й перетворюється на замкнуте коло, то найкраще махнути рукою і на сам конфлікт, і на скаржника;

**«мовчун-тишко»** — це зазвичай дуже потайлива людина. Ключем до розв'язання конфлікту, якщо ви тільки не хочете ухилитися від нього, є подолання цієї замкнутості. Щоб розкрити суть проблеми, вам потрібно поставити кілька питань у такій формі, щоб не можна було відповісти лише «так» або «ні» (наприклад, «Що ви думаєте з цього приводу?»). Перебирайте можливі причини конфлікту й заохочуйте людину до розмови. Може, вам не вдасться з першої спроби вирішити проблему, але якщо ви домоглися хоч якоїсь відкритості, то процес почався. Надалі ваша наполегливість допоможе вирішити проблему в цілому;

**«несперечливий»**. Ця людина може здатися приємною в усьому, тому що вона завжди поступається, щоб сподобатися людям. Але час від часу вона створює проблеми. Ви покладаєтеся на таку людину, що погоджується з вами в усьому, а потім виявляється, що її слова розходяться зі справою. Якщо ви хочете продовжити спілкування з такою людиною, то наголосіть на тому, що вас турбує не те, чи погодиться вона з вами, а те, чи дотримає вона своїх обіцянок.

У разі виникнення конфліктної проблеми необхідно визначити, чи належать потенційні учасники конфлікту до розряду «важких» людей, і відповідно будувати своє спілкування з ними.

## **ОСНОВНІ СПОСОБИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНОЮ СИТУАЦІЄЮ**

Дослідження фахівців об'єктивно стверджують, що більшість конфліктних ситуацій можна успішно розв'язати за умов вмілого та ефективного управління. Вирішення конфлікту, як і будь яка інша фаза управлінської діяльності, повинна розпочинатися з діагнозу проблеми - розгляду основних характеристик конфлікту: мотивів та цілей його учасників, суті та змісту суперечностей, динаміки розвитку ситуації.

Розбіжності і конфлікти неминучі в тих випадках, коли люди висловлюють різні точки зору. В залежності від способу вирішення конфліктної ситуації конфлікти можуть відігравати роль факторів, що породжують "руйнування" або сприяють розвитку творчих і конструктивних задатків. Керівник, що здатний правильно вести себе в конфліктній ситуації і вживати заходів до усунення їх, викликає до себе повагу.

Коли людина знаходиться в конфліктній ситуації, для більш ефективного вирішення проблеми необхідно вибрати **певний стиль поведінки**, що властивий саме їй, враховуючи при цьому стиль інших людей а також природу самого конфлікту.

В залежності від типу, форми, важливості для людини самого конфлікту, від своїх власних статусно-рольових позицій, індивідуальних особливостей чи резервів (як психологічних, так і матеріально-фізичних), кожний учасник конфліктної ситуації обирає той чи інший тип поведінки. На жаль, у реальному житті більшість з нас цей вибір здійснює несвідомо. У ситуаціях, коли опонент є більш досвідченим або психологічно сильнішим, вибір типу поведінки нав'язується опонентом, він починає маніпулювати своїм противником і в такий спосіб досягає тих цілей, які висував перед собою.

Ще один поширений варіант вибору типу поведінки - це наші **звички і стереотипи**. Якщо людина кілька разів домагалася бажаного результату у конфліктній ситуації певним чином, вона починає переносити цей варіант поведінки на всі інші конфліктні ситуації. Причому згідно із законами психологічного захисту вона витісняє із своєї свідомості всі свої невдачі і продовжує стереотипно реагувати навіть у тих ситуаціях, де цей тип поведінки задає всім тільки шкоди.

Для того, щоб вибір поведінки був усвідомленим, підпорядкованим досягненню цілей, необхідно знати всі можливості. **Існує п'ять основних стилів вирішення конфлікту**. Вони описані і широко використовуються в програмах психології та конфліктології, в основі яких лежить система, що називається методом Томаса-Кілмена (метод розроблений Кеннетом У. Томасом та Ральфом Х. Кілменом у 1972 році). Система дозволяє створити для кожної людини свій власний стиль вирішення конфлікту. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації пов'язані з загальним джерелом будь-якого конфлікту - неспівпаданням інтересів двох чи більше сторін.

Стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тою мірою, якою людина хоче задовільнити власні інтереси (діючи пасивно чи активно) та інтереси іншої сторони (діючи сумісно чи індивідуально).

**Стиль конкуренції ("Боротьба")**. Як показує сітка, людина, що використовує стиль конкуренції, досить активна і в переважній більшості йде до вирішення конфлікту своїм власним шляхом. Вона не дуже зацікавлена у співробітництві з іншими людьми, зате здатна на вольові рішення. Згідно опису динаміки процесу Томасом та Кілменом, людина намагається, в першу чергу, задовільнити власні інтереси, не враховуючи інтереси інших, спонукаючи їх приймати своє власне вирішення проблем. Для досягнення своєї мети така людина використовує свої вольові якості, і якщо її воля досить сильна, то це їй вдається. Боротьба - тип поведінки, за якого кожний з учасників конфлікту прагне перемоги за умови обов'язкового програшу іншого. Турбота про свої інтереси розглядається як єдиний необхідний компонент розв'язання конфлікту, будь-які інші варіанти розглядаються як програш. Зовні такий тип виглядає як справді виграшний, але психологічно, а часто й результативно він є вельми програшним. По-перше, з точки зору втрат. Для такої "перемоги" витрачають кошти, сили, здоров'я, а то й марнують ціле життя. По-друге, з точки зору наслідків. Адже ті, хто програв на цей раз, стають ворогами і, накопичуючи сили, знову встряють у бійку. Таким є підсумок цього типу поведінки в конфлікті, якщо "боротьба" є стратегією дії опонентів. Проте як тактика такий тип поведінки може використовуватися для реалізації цільової поведінки. Якщо один з опонентів вмів використовувати свою реальну силу, то отримує "найбільший" і швидкий "врожай" інформації. Супротивник починає "викладати" всі свої аргументи. Крім того, цей тип поведінки використовують з умов нестачі часу та в ситуаціях, коли врегулювання конфлікту уводить убік від розв'язання першорядних завдань. Таким чином діють керівники. Які мають усі ознаки сили й добре орієнтуються в соціально-психологічному кліматі очолюваного ними колективу.

**Стиль ухилення**. Другий з п'яти основних підходів до вирішення конфліктної ситуації реалізується тоді, коли людина не відстоює свої права, не співпрацює ні з ким для знаходження рішення проблеми чи просто ухиляється від вирішення конфлікту. Цей тип поведінки має різні прояви, такі, як "грюкання дверима", "мовчазний бунт", "психосоматичні захворювання", проте сенс його залишається тим самим: конфлікт не розв'язується, причин, що його викликала не знімається, конфлікт заганняють усередину. Якщо причина, що викликала конфлікт, є значимою для сторін, то ймовірність його розв'язання за такого типу поведінки не тільки знижується, а й часто наближається до негативних наслідків. Цю ситуацію за аналогією можна було б порівняти з раною: якщо спочатку можна було б її просто намастити йодом (що, звичайно, пов'язано з певними неприємними відчуттями), то потім, не зробивши цієї процедури, можна довести ситуацію до ампутації кінцівки.

**Стиль пристосування** Третім стилем є стиль пристосування. Він означає те, що людина діє сумісно з іншою, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Томас і Кілмен говорять, що людина діє у такому стилі, коли "жертвує" своїми інтересами на користь іншої людини, поступаючись їй чи її жалюючи. Стиль пристосування може нагадувати ухилення. Однак, основна відмінність в тому, що людина діє разом з іншою, приймає участь в ситуації та погоджується робити те, чого хоче інша людина. Це тип поведінки, коли перемога віддається опонентові без будь-якого опору та з явним програшем зі свого боку. Наслідки такого типу поведінки виявляються і в результатах діяльності - кожна поступка викликає нові домагання, і стосовно особистості - на таку людину не зважають, її не поважають, а будь-який подальший опір розцінюють як відхилення. Але і цей тип поведінки, якщо його застосовують як свідому тактику, може мати свої переваги. Адже якби у конфлікті не поступався би ніхто, то домовитися було б в принципі неможливо.

**Стиль співробітництва.** Четвертим є стиль співробітництва. Використовуючи цей стиль, людина бере активну участь у вирішенні конфлікту та відстоює свої інтереси, але при цьому намагається співпрацювати з іншою людиною. Цей стиль потребує більш довгої роботи в порівнянні з іншими підходами до конфлікту, оскільки людина з початку "викладає на стіл" потреби та інтереси обох сторін, а потім обговорює їх. Цей стиль особливо ефективний коли сторони мають різні приховані потреби. В таких випадках буває важко визначити джерело незадоволення. Це тип поведінки конфліктній ситуації, коли обидві сторони в результаті врегулювання конфлікту виявляються у вигравші. Обов'язковою умовою є відмова від силового протистояння й перехід в принципово іншу площину відносин - коли наявні протиріччя постають як потенційний ресурс сумісного розв'язання спільної проблеми. Ця поведінка здійснюється шляхом переговорів. Для успішного використання стилю співробітництва необхідно затратити деякий час на пошук прихованих інтересів та потреб, для розробки способу задоволення справжніх бажань з обох сторін. Такий підхід рекомендується використовувати в описаних нижче ситуаціях: - вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін, і ніхто не хоче повністю відмежуватись; - є час попрацювати над проблемою, що виникла; - опоненти хочуть поставити на обговорення деякі ідеї та попрацювати над їх вирішенням; - обидва сторони мають однакову владу та не помічають різницю в положенні, щоб "на рівних" шукати вирішення проблеми. Співробітництво є дружнім, мудрим підходом до вирішення завдання визначення та задоволення інтересів обох сторін. Однак, це потребує певних зусиль. Обидві сторони повинні затратити на це деякий час, вони повинні зуміти пояснити свої бажання, виразити свої потреби, вислухати одне одного, а потім напрацювати альтернативні варіанти вирішення проблеми.

**Стиль компромісу.** Людина дещо поступається своїми інтересами, щоб задовольнити їх частково, і інша сторона робить те саме. Іншими словами, людина погоджується на часткове задоволення свого бажання і часткове виконання бажання іншої людини. Компроміс досягається на більш поверхневому рівні в порівнянні з співробітництвом.

Цей тип поведінки в конфліктній ситуації часто розцінюють як найбільш ефективний, що призводить до взаємної перемоги сторін, які конфліктують. *Проте насправді - компроміс - це конфлікт, розтягнутий у часі, де має місце програш обох сторін.* Не отримавши задоволення своїх потреб або інтересів - за принципом "ні тобі, ні мені", або навіть отримавши, але не в повному обсязі - "тобі половина, і мені половина", обидва опоненти опиняються в програші. І їм знову і знову потрібно повертатися до розв'язання спірного питання. В такий спосіб свідомо діють лишень у тих випадках, коли існують додаткові розбіжності, більш важливі для учасників конфлікту. Компроміс часто є вдалим відступом чи навіть останньою можливістю прийти до будь-якого вирішення.

Важливо зрозуміти, що кожен з цих стилів ефективний тільки в певних умовах і ні один з них не може бути виділений як найкращий.

Способи управління конфліктною ситуацією можна поділити на дві категорії: структурні і міжособові. До структурних методів відносять: роз'яснення вимог до праці, використання координаційних та інтеграційних механізмів, встановлення загальноорганізаційних координаційних цілей, використання системи винагород.

**Роз'яснення вимог до праці.** Це один з найкращих методів запобігання внутрішньоособовому конфлікту. Суть його полягає в роз'ясненні того, які результати очікуються від співробітника чи підрозділу. При цьому повинні бути визначені такі параметри, як рівень результатів, що очікуються, шляхи руху інформації, система повноважень і відповідальності, процедури правила.

**Координаційні і інтеграційні механізми.** Як координаційний механізм для управління конфліктною ситуацією використовується ланцюг команд, тобто чітко визначаються ієрархія повноважень і взаємодії людей, порядок прийняття рішень і інформаційні потоки в організації.

**Загальноорганізаційні комплексні цілі.** Ефективне досягнення таких цілей потребує спільних зусиль двох і більше співробітників, груп чи відділів. Отже, спільні зусилля працівників з досягнення загальної мети знижують вірогідність виникнення конфлікту між ними.

### **Структура системи винагород**

Винагороду можна використовувати як метод уникнення чи управління конфліктною ситуацією, здійснюючи вплив на поведінку людей.

Отже: Конфлікт - це ситуація, набір обставин, при якій виникає:

- 1) зіткнення протилежних сторін, сил чи поглядів;
- 2) має місце відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами;
- 3) спостерігається внутрішній дискомфорт однієї особи

Для всіх видів конфліктів характерним є:

- наявність не менше двох сторін, які контактують між собою;
- взаємонесумісність цінностей і намірів сторін;
- протиставлення діянь одної сторони іншій і навпаки;
- поведінка, направлена на ліквідацію планів і руйнування намірів іншої сторони, щоб придбати, здобути щось за рахунок неї;
- застосування сили і примусу з метою вплинути на поведінку іншої сторони в бажаному напрямку;
- наявність емоційної напруги в стосунках між партнерами.

Основними причинами конфліктів, які зумовлені особистістю і стилем роботи керівника є:

- недостатня робота з кадрами;
- недоліки виховання, проявлені в грубощях, черствості, нечесності, непослідовності;

- негативні риси характеру і, перш за все, невірноваженість, надмірна владність, неповага в спілкуванні з підлеглими;

- неадекватність стилю управління рівневі підготовленості колективу.

Аналіз процесу і характеру конфлікту передбачає:

- з'ясування проблеми, яку слід розв'язати;

- виявлення головних діючих сторін у конфлікті;

- визначення їх позицій, інтересів, цілей;

- порівняльний аналіз конфліктної ситуації, позицій учасників, розробка можливих альтернативних рішень з урахуванням інтересів діючих осіб;

- ліквідація конфліктної ситуації на основі вищевикладеного.

Таким чином, у розв'язанні психологічних конфліктів в колективі головна роль належить керівнику, якому, незалежно від характеру конфлікту і ставлення до нього, є він учасником конфлікту чи посередником, необхідно глибоко вивчити та проаналізувати психологічну ситуацію в колективі, причини виникнення протиріч. Розумна постановка питання зводиться не до повного уникнення конфліктів, а до намагання навчитись правильно вирішувати конфліктні ситуації, робити їх корисними, якщо це можливо.

Кожний учасник конфлікту обирає той чи той тип поведінки в залежності від індивідуально-типологічних особливостей, ситуації, очікуваних результатів. Кожний тип поведінки може зустрічатись у чистому вигляді, але, як правило, у реальному житті вони взаємопов'язані. Кожен управлінець повинен володіти навичками всіх типів поведінки і використовувати їх згідно з відповідними ситуаціями.

І наприкінці хотілося б сказати про функції конфлікту. "...Соціальний конфлікт є одним з найяскравіших проявів протиріччя, але й сам у собі є протиріччям, виконуючи не лише деструктивну, а й конструктивну функцію".

Отже, завершуючи аналіз психологічної сутності конфлікту та його ролі в життєдіяльності окремою людини та колективу в цілому, хотілося б привести слова Л.А.Петровської: "Один й той самий конфлікт може бути деструктивним в одному відношенні та конструктивним в іншому, грати негативну роль на одному етапі розвитку, при одних обставинах і позитивну - на іншому етапі, в іншій конкретній ситуації".