

МІНІСТЕРСТВО НАУКИ І ОСВІТИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ  
Кафедра маркетингу



Методичні рекомендації  
щодо самостійної роботи студентів з дисципліни  
**Групова динаміка та комунікації**

Тема 5.  
**КОНФЛІКТИ В КОМУНІКАЦІЯХ**

*Виногорова О.В.*

Методичні рекомендації схвалено на засіданні кафедри маркетингу Протокол № 8 від «21» лютого 2022 року

Київ – 2022



Уміння поводитися з людьми - це товар, який можна купити точно так само, як ми купуємо цукор чи каву, і я заплачу за таке вміння більше, ніж за будь-що інше на світі.  
**Джон Девісон Рокфеллер**

У результаті вивчення теми студенти набудуть **компетенції**:

**знати:**

- сутність та типи міжособистісних стосунків;
- сутність, критерії різновиди міжособистісної сумісності;
- сутність та типи конфлікту;
- стадії протікання конфлікту;
- причини виникнення конфліктних ситуацій;
- симптоми і тактики конфлікту;
- чинники, що впливають на хід конфлікту;
- місце конфліктів в професійних комунікаціях та шляхи їх вирішення;

**вміти:**

- вирішувати суперечки в групах;
- проявляти стійкість та готовність до конфліктів в професійних комунікаціях;
- формувати стратегію поведінки у конфліктних ситуаціях;
- залагоджувати конфліктні ситуації та запобігати їхньому виникненню

## 1 Поняття конфлікту в міжособистісних стосунках

### ПРИТЧА ПРО ЦВЯХИ

*Жив-був дуже запальний і нестриманий юнак.*

*І ось одного разу його батько дав йому мішечок з цвяхами і наказав кожного разу, коли він не стримає свого гніву, вбивати один цвях в стовп огорожі.*

*У перший день в паркані було декілька десятків цвяхів. Через тиждень юнак навчився стримувати себе, і з кожним днем кількість забитих в стовп цвяхів стало зменшуватися. Хлопець зрозумів, що контролювати свою запальність легше, ніж забивати цвяхи. Нарешті прийшов день, коли він жодного разу не втратив самовладання. Він розповів про це своєму батькові, і той сказав, що з цього дня кожен раз, коли синові вдасться стримуватися, він може витягувати з стовпа по одному цвяху.*

*Йшов час, і прийшов день, коли юнак міг повідомити батька, що в стовпі не залишилося жодного цвяха. Тоді батько взяв сина за руку і підвів до огорожі: Ти непогано впорався, але ти бачиш, скільки в стовпі дірок? Він уже ніколи не буде таким, як раніше. Коли говориши людині що-небудь зле, у неї в душі залишається такий же шрам, як ці дірки.*



Міжособистісні стосунки набувають ділового чи особистісного характеру.

**На основі цього їх поділяють на типи:**

знайомство	товаришування	подружжя	родина
приятелювання	дружба	любов	деструктивні стосунки

Важливу роль для розрізнення міжособистісних стосунків відіграє вибірковість щодо партнерів, яка визначається за кількістю ознак, що мають значення для встановлення стосунків.



Найменшу вибірковість мають знайомства, найбільшу — дружба і кохання.

Як зазначають українські психологи, у середньому індивід:

- ✓ **знайомий** зі 150—500 особами,
- ✓ **приятелью** із 70—150 особами,
- ✓ **дружить** із 2—3 особами.

❖ **Сумісність** — це оптимальне поєднання якостей людей у процесі взаємодії, що сприяє успішному виконанню спільної діяльності.

Критерієм міжособистісної сумісності є суб'єктивна задоволеність партнерів результатами взаємодії.

#### **Основні її ознаки:**

- взаємне прийняття партнерів у спілкуванні та спільній діяльності,
- висока безпосередня задоволеність учасників взаємодії її процесом і результатом, коли кожний із них виявився на висоті вимог іншого.

#### **У психології виокремлюють такі чотири різновиди сумісності:**

- **Фізична сумісність** виявляється в гармонійному поєднанні фізичних якостей двох або кількох людей, що разом виконують певну спільну діяльність.
- **Психофізіологічна сумісність** передбачає успішність взаємодії людей у тих видах діяльності, де чутливість у межах тієї чи іншої аналізаторної системи є вирішальною.
- **Соціально-психологічна сумісність** передбачає взаємини людей з такими особистісними властивостями, які сприяють успішному виконанню соціальних ролей, при цьому необов'язкова схожість характерів, здібностей, але обов'язкова їх гармонія.
- **Психологічна сумісність** передбачає спільність поглядів, переконань, соціальних і моральних установок, цінностей, ставлень.

Відсутність сумісності у групі людей, включених у виконання суспільної справи, або справи особистісної значущості, за певних умов може спричинити конфлікт.

❖ **Конфлікт** — це суперечність, що виникає між людьми у зв'язку з розв'язанням тих чи інших питань соціального чи особистого життя.

Стан конфлікту характеризується гострими негативними емоційними переживаннями його учасників.

## Типи конфліктів:

1. **внутрішньоособистісний** - конфлікт, який виникає на рівні однієї особистості (наприклад на рівні безпосередньо викладача або студента);



**міжособистісний** - конфлікт, який виникає між двома особистостями. Міжособистісний конфлікт може проявлятися і як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто не в змозі ладнати один з одним. Як правило, погляди і цілі таких людей відрізняються в корені.



2. **внутрішньогруповий** - конфлікт, який виникає всередині групи, зокрема між конкретною особою і групою.

Різні групи встановлюють свої норми поведінки. Кожен повинен їх дотримуватися, щоб бути прийнятим неформальною групою і, тим самим, задовольнити свої соціальні потреби. Однак якщо очікування групи знаходяться в суперечності з очікуваннями окремої особистості, може виникнути конфлікт.

**міжгруповий** - конфлікт, який виникає між соціальними групами.

Прикладом міжгрупового конфлікту може служити безперервний конфлікт між профспілкою і адміністрацією. Часто через розходження цілей починають конфліктувати один з одним функціональні групи всередині організації.



## Види конфліктів:

- **Юридичний конфлікт** виникає у правовій сфері, має суто нормативний характер, виражається у формі правових спорів.

Предметом конфлікту слід вважати об'єктивно існуючу (або уявлену в думках) проблему, що постає джерелом протистояння між сторонами. В юридичному конфлікті, як і в будь-якому іншому, предмет це, по суті, головна суперечність (колізійна чи соціально-правова), заради розв'язання якої конфліктуючі суб'єкти вступають у боротьбу.

- **Політичний конфлікт** - це зіткнення, протиборство політичних суб'єктів, обумовлене протилежністю їх політичних інтересів, цінностей і поглядів.
- **Збройний конфлікт, воєнний конфлікт** (від лат. conflictus — зіткнення) — у край гостра форма вирішення протиріч між державами, що характеризується двостороннім застосуванням воєнної сили.
- **Виробничий конфлікт** — це приховане чи відкрите зіткнення індивідуальних і/або групових інтересів, у сфері ділових та фахових відносин.

## Об'єктивні умови виникнення виробничих конфліктів :

- місце і характер роботи;
- соціально-демографічні особливості;
- організація праці;
- технічне забезпечення і стан робочих місць;
- система винагород (заробітна плата, премії, додаткові дні до відпусток, бонуси тощо).

Дослідження проблем в галузі менеджменту, проведене в різних організаціях США, показало, що **25% часу**, згаяне на управління, йде на залагодження конфліктів. Ця цифра збільшується до **30%** для керівників нижчої ланки. **Втрати робочого часу від конфліктів становлять близько 15% загального робочого часу, а продуктивність праці з тих же причин знижується на 20% і більше.**

В умовах недозволеного конфлікту погіршуються якість управлінських рішень, звільняються працівники організації, знижується продуктивність праці, втрачається робочий час, погіршується здоров'я конфлікуючих.



❖ **Конфлікт у колективі** являє собою усвідомлене зіткнення, протисторова людей через розбіжність їхніх інтересів, цілей, поглядів, прагнень.

Як правило, конфлікту передує певний період **прихованого наростання напруженості**, який називають **конфліктною ситуацією**.

❖ **Динаміка конфлікту** – послідовна зміна стадій і етапів, які характеризують процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації до вирішення конфлікту.

#### Стадії (етапи) конфлікту:

1. Перша - виникнення об'єктивної конфліктної ситуації. Сутність її в колективі має безліч різновидів (організаційні, виробничі, міжособистісні).
2. Друга - усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б одним з її учасників, що завжди супроводжується емоційним напруженням.
3. Третя - перехід до конфліктної поведінки, яке представляє собою реальні дії сторін, спрямовані на блокування досягнення цілей противника і реалізацію власних намірів.
4. Четверта стадія в розвитку конфліктів - це його вирішення. Конфлікти можуть мати різні результати залежно від предметного змісту, наявності об'єктивних можливостей для їх вирішення, учасників і умов протікання конфлікту, а також ділових і особистісних якостей осіб, в обов'язки яких входить пошук шляхів вирішення конфліктів. Діапазон можливих результатів включає: повне припинення конфронтації шляхом взаємного примирення сторін; компроміс шляхом задоволення обох сторін; вирішення конфлікту на діловій основі; покарання учасників конфлікту, проведення профілактичної та виховної роботи; розформування підрозділу тощо.

Можна виділити наступні **причини виникнення конфліктних ситуацій в організації:**

**1. Персональні причини** («особистісні тертя»). В їх число включають індивідуальні риси, симпатії і антипатії, психологічну та світоглядну несумісність, відмінності в освіті і життєвому досвіді тощо.



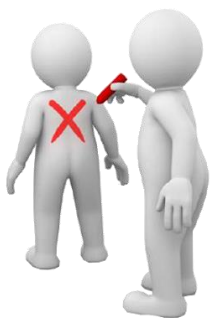
Вони можуть виникати через незрозуміння один одного та недостатнє спілкування; розходження в планах, інтересах і оцінках; невірних відсутності співчуття потребам і бажанням інших людей; особливостей характеру людини (мстивість, образливість, запальність); негідної поведінки людей (нечесність, зарозумілість, грубість).

Крім того, особистісний конфлікт може бути наслідком організаційного або виробничого конфлікту, коли принципові розбіжності на діловій основі переходять у взаємну особисту неприязнь або ворожнечу.



**2. Структурні причини.** Вони проявляються в недоскональності:

- **комунікаційної структури:** відсутність, спотворення або суперечливість інформації, слабкість контактів керівництва і рядових співробітників, недовіру і неузгодженість дій між ними через недосконалість або розлади комунікацій тощо;
- **рольової структури:** суперечливість посадових інструкцій, різних формальних вимог до працівника, офіційних вимог і особистих цілей тощо;
- **технічної структури:** неоднакова оснащеність різних підрозділів технікою, виснажливий темп роботи тощо;
- **організаційної структури:** порушує загальний ритм роботи невідповідність різних підрозділів, дублювання в їх діяльності, відсутність ефективного контролю і відповідальності, суперечливі прагнення формальних і неформальних груп в організації тощо;
- **структури влади:** невідповідність прав і обов'язків, компетенцій і відповідальності, а також розподіл влади в цілому, що включає формальне і неформальне лідерство і боротьбу за нього.



### **3. Зміна організації, і перш за все технічний розвиток.**

Організаційні зміни призводять до зміни рольових структур, керівного складу та інших працівників, що нерідко викликає невдоволення і конфлікти. Вельми часто їх породжує технічний прогрес, що веде до скорочення робочих місць, інтенсифікації праці, підвищення кваліфікаційних та інших вимог.

### **4. Умови і характер праці.** Шкідливі для здоров'я або

небезпечні умови роботи, нездорова екологічне середовище, погані відносини в колективі і з керівництвом, незадоволеність змістом праці і т.п. - все це теж створює сприятливий ґрунт для виникнення конфліктів.



**5. Розподільні відносини.** Оплата праці у формі заробітної плати, премій, винагород, соціальних привілеїв і т.п. не тільки служить засобом задоволення різноманітних потреб людей, а й сприймається як показник соціального престижу і визнання з боку керівництва. Причиною конфлікту може виявитися не стільки абсолютна величина

оплати, скільки розподільні відносини в колективі, які оцінюються працівниками з точки зору їх справедливості.

**6. Відмінності в ідентифікації.** Вони проявляються в схильності працівників ідентифікувати себе головним чином зі своєю групою (підрозділом) і перебільшувати свою значущість і заслуги, недооцінюючи при цьому значимість інших і забуваючи про загальні цілі організації. В основі такого роду схильності лежать інтенсивність і емоційна забарвленість комунікацій в первинних групах, відносно велика особиста значимість таких груп і розв'язуваних в них питань, групові інтереси і груповий егоїзм. Причини цього типу часто детермінують конфлікти між різними підрозділами, а також між окремими колективами і центром, керівництвом організації.

**7. Прагнення організації до розширення і підвищення своєї значущості.** Цю тенденцію відображає відомий закон Паркінсона, згідно з яким кожна організація прагне до розширення свого штату, ресурсів і впливу, незалежно від обсягу виконуваної роботи. В основі тенденції до розширення лежить зацікавленість кожного підрозділу, і перш за все реальних і потенційних керівників, в отриманні нових, в тому числі більш високих і престижних посад, ресурсів, влади, авторитету. На шляху реалізації тенденції до розширення зазвичай стоять ті, що стримують позиції інших підрозділів і керівництва (центру), яке намагається обмежити прагнення і зберегти владу, функції контролю і ресурси організації переважно у себе. В результаті такого роду взаємин і виникають конфлікти.

У реальному житті конфлікти часто породжуються не однієї, а декількома причинами, кожна з яких в свою чергу видозмінюється в залежності від конкретної ситуації. Однак це не знімає необхідності знати причини і джерела конфліктів для конструктивного використання і управління ними.



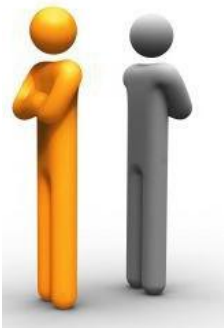
## 2. Типи і ознаки конфлікту



❖ **Конфлікт істинний** - це об'єктивно існуючий тип конфлікту, що сприймається правильно. Він не залежить від мінливих умов середовища.

- Істинний конфлікт важко вирішується дружнім чином, якщо тільки сторони, які беруть у ньому участь, не починають співпрацювати у вирішенні спільної проблеми щодо встановлення пріоритетів, або не приходять до згоди щодо нейтрального і взаємно визнаного інституційного механізму вирішення конфлікту (наприклад, арбітражу або підкидання монетки).

❖ **Конфлікт випадковий** - це конфлікт, існування якого залежить від якогось набору обставин, не усвідомлюваного конфліктуючими сторонами.



- Випадковий конфлікт не має місця, якщо визнається існування альтернативних ресурсів для задоволення потреб конфліктуючих.
- Випадкові конфлікти важко вирішувати тільки тоді, коли можливості маневру для конфліктуючих занадто вузькі в результаті недостатніх пізнавальних ресурсів або ж сильних емоційних непорозумінь.
- Крім того, якщо предмет випадкового конфлікту став настільки важливий, що його заміна альтернативою може призвести до «втрати обличчя», конфлікт втрачає свою випадковість

❖ **Конфлікт підмінений** - це конфлікт, при якому сторони сперечаються, так би мовити, по невірному приводу.

- *Виразений конфлікт* - це **Конфлікт-маніфест**,
- *не виражений безпосередньо* - **Конфлікт-основа**

Конфлікт-маніфест зазвичай відображає конфлікт-основу в символічній формі; непряма форма вираження є безпечним шляхом обговорення конфліктів, які можуть здатися занадто делікатними або гострими, щоб говорити про них або займатися ними безпосередньо.



Крім того, конфлікт-маніфест може просто відображати загальну нервозність і напругу між конфліктуючими сторонами з приводу невирішеного конфлікту-основи - недозволених непорозумінь, що ведуть до підвищеної чутливості, до прояву неповаги, підвищеної агресивності і т.п. Часто конфлікти-маніфести можна вирішити лише тимчасово - до тих пір, поки не буде вирішено конфлікт-основа або конфлікт-маніфест не розглядатиметься як окремий конфлікт.

З іншого боку, іноді вирішенню конфлікту-основи сприяє робота з його безпечними, підміненими формами, з якими часто легше працювати, ніж з основним конфліктом.

❖ **Конфлікт безатрібутний** - це конфлікт, при якому ми маємо справу з несправжніми учасниками конфлікту і, як результат, з несправжньою підставою конфлікту

- Це може бути *неусвідомлена помилка*, коли хтось лає дитину за що-небудь, зроблене за вказівкою батьків, або ж така помилка може заохочуватися стороною, яка виграє від цього.
- «*Розділяй і володарюй*» - це відома формула ослаблення групи шляхом розпалювання внутрішнього конфлікту з метою приховати істинний конфлікт між групою і її завойовником.

❖ **Конфлікт латентний** - це конфлікт, який повинен виникнути, але не виникає.

Це може відбуватися тому, що **конфлікт підмінений, пригнічений, безатрібутивний або ж не існує психологічно.**

Таким чином, одним із завдань тих, хто виступає за соціальний прогрес, є перетворення латентних конфліктів в усвідомлені.



«Підвищення свідомості» відбувається при одночасному посиленні самоідентифікації людини (як жінки, як меншини, як робочого) і ескалації конфлікту з тими, хто заперечує його ідентичність.



### Давня мрія

У день ювілею дружина, як завжди, спекла на сніданок булку – вона пекла її щоранку, це було сімейною традицією. За сніданком вона розрізала булку навпіл і вже збиралася, як завжди, подати чоловікові верхню її частину.

Та раптом передумала: «У день нашого ювілею я хочу сама з'їсти цю рум'яну скоринку. Врешті-решт, я це заслужила: тридцять років доглядала наш дім, народила і виховала наших синів, увесь цей час зберігала чоловікові вірність, любила і поважала його».

І вона тремтячою рукою передала чоловікові нижню частину булочки. А той, узявши її, сказав: «Який неоціненний дарунок, люба. Вже тридцять років я не їв своєї улюбленої нижньої половини булочки, тому що завжди вважав, що вона по праву належить тобі».

### ❖ Конфлікт фальшивий - - це конфлікт, який виникає, коли для цього відсутні об'єктивні умови.

Такий конфлікт завжди передбачає невірне сприйняття або неправильне розуміння.

Враховуючи відому неадекватність сприйняття у індивідів, груп і навіть народів, такі



конфлікти можна назвати всеосяжними і вони зустрічаються повсюдно.

Виниклий фальшивий конфлікт може породити нові мотиви, які перетворять його на справжній.

Таке перетворення більш імовірно в середовищі суперництва, ніж в корпоративному.

• Шість типів конфлікту, описаних вище, не є взаємно виключними.

- Підмінений або безатрібутивний конфлікт припускає наявність неусвідомленого або прихованого конфлікту.
- Більш того, в будь-якій конфліктній ситуації взаємодія між ворогуючими сторонами може трансформувати конфлікт з одного типу в інший.
- Плюс до цього, конфлікт може бути хибним, мати кілька основ і кілька учасників, тобто ми можемо зіткнутися з істинним конфліктом з одного предмета, підміненим - по іншому і з елементами безатрібутивного - щодо третього і четвертого.

Ще однією важливою відмінністю між конфліктами є їх поділ на

- **Конфлікт деструктивний**
- **Конфлікт конструктивний.**

У своїх крайніх проявах ці типи легко визначити.

Так, **конфлікт є деструктивним**, якщо його учасники не задоволені його результатом і відчувають себе обділеними.

**Конфлікт є конструктивним**, якщо учасники задоволені його результатом і вважають, що в результаті його вирішення вони отримали вигоду.

За своїм внутрішнім змістом конфлікти діляться на

- **Конфлікт раціональний**
- **Конфлікт емоційний.**

**Раціональні конфлікти** охоплюють сферу розумного, ділової взаємодії, перерозподілу ресурсів і вдосконалення управлінської чи соціальної структури. Такі конфлікти, як правило, не бувають гострими або затяжними.

При **емоційному конфлікті** агресія переноситься з причини конфлікту на **особистості**, первісна причина часто забувається, а учасники діють на основі **особистої неприязні**. Розвиток таких конфліктів непередбачуваний, і в більшості випадків вони некеровані.



### Ознаки конфлікту

Професор Чарльз Ганді у своїй книзі «Розумна організація» ділить ознаки конфлікту на два типи: **симптоми і тактики**.

Різниця між цими двома підгрупами полягає в тому, що

- **Симптоми** є або *неусвідомленими, або ненавмисними зразками поведінки*, тоді як
- **Тактики** - *усвідомлені способи, за допомогою яких люди, залучені в конфлікт, висловлюють свої позиції*, «роблять життя важким» для іншої сторони і в багатьох випадках намагаються виграти битву.

Симптоми конфлікту можуть бути наступними:

**Очевидні** - сварка чи бійка.

**Невловимі** - занадто спокійна обстановка.

**Пасивні** - оголошення бойкоту.

**Активні** - перебранка або агресивний лист.

Деякі з найбільш загальних симптомів включають:

- погіршення якості роботи;
- суперечки, уникнення соціальних контактів;
- напругу «у повітрі»;
- використання категорій «ми» і «вони»;
- занадто багато офіційності та ввічливості;
- частіше поглядування на годинник;



**Керівник має обрати:**

1. Причина не в конфлікті, а в приватній справі або в стилі управління.
2. Причина - конфлікт, він вимагає пильної уваги.

Симптоми були оманливі, проблеми не існують, і всі можуть повернутися до роботи у мирному стані духу.

### Тактики конфлікту

- **Управління інформацією:** якщо ви тримаєте людей в невіданні, дозволяючи їм знати тільки те, що ви хочете, щоб вони знали, це змушує їх вірити в те, що не є правдою.

- **Спотворення інформації:** спроба стравити одного члена команди з іншим у своїх інтересах, повідомлення різних версій подій.
- **Непотрібна тяганина:** переводити людей непотрібною тяганиною, щоб залишити собі свободу дій.
- **Інформаційні канали:** вилучення вигоди і використання співпраці з людьми на ключових постах, що дозволяє обходити офіційні канали інформації.
- **Контроль за винагородами:** усвідомлене ігнорування чиїхось перспектив на просування по службі, коли ставлять їх під загрозу або піддають співробітника репресіям за його дії.



- **Наклеп:** плітки на особистому або груповому рівні.

Конфлікти можуть мати різні результати залежно від предметного змісту, наявності об'єктивних можливостей для їх вирішення, учасників і умов протікання конфлікту, а також ділових і особистісних якостей осіб, в обов'язки яких входить пошук шляхів

вирішення конфліктів. Діапазон можливих результатів включає: повне припинення конфронтації шляхом взаємного примирення сторін; компроміс шляхом задоволення обох сторін; вирішення конфлікту на діловій основі; покарання учасників конфлікту, проведення профілактичної та виховної роботи; розформування підрозділу тощо.

### 3. Шляхи вирішення і ліквідації конфліктів



Один чоловік прийшов до старця :

- Ти такий мудрий. Ти завжди в гарному настрої, ніколи не злишся.

Допоможи і мені бути таким.

Старець погодився і попросив людину принести картоплю і прозорий пакет.

- Якщо ти на кого-небудь розлютився або затаїв образу, - сказав учитель, - то візьми картоплину. Напиши на неї ім'я людини, з яким стався конфлікт, і поклади цю картоплину до пакету.

- І це все? - здивовано запитав чоловік.

- Ні, - відповів старець. - Ти повинен завжди цей пакет носити з собою. І кожен раз, коли на кого-небудь образишся, додавати в нього картоплю.

Чоловіче погодився. Проїшов якийсь час. Його пакет поповнився багатьма картоплинами і став досить важким. Його дуже незручно було завжди носити з собою. До того ж картоплина, яку він поклав на самому початку, стала псуватися. Вона покритася слизьким гідким нальотом, а деякі картоплини проросли, деякі зацвіли і стали видавати різкий неприємний запах.

Тоді чоловік прийшов до старця і сказав:

- Це вже неможливо носити з собою. По-перше пакет занадто важкий, а по-друге картопля зіпсувалася. Запропонуй щось інше.

Але старець відповів: - Те ж саме відбувається і у людей в душі. Просто ми це відразу не помічаємо. Вчинки перетворюються в звички, звички - в характер, який народжує смердючі пороки. Я дав тобі можливість поспостерігати весь цей процес з боку. Кожен раз, коли ти вирішиш образитися або, навпаки, образити когось, подумай, чи потрібен тобі цей вантаж.

## Шляхи запобігання конфліктів

Загальновідомо, що запобігти хворобі простіше, ніж лікувати її. Таким чином, найбільш важливим завданням керівника є **попередження конфліктів у ввіреному йому колективі.**

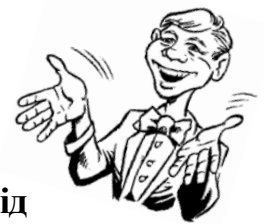
- Насамперед, керівник повинен **встановити сфери відповідальності та обов'язки співробітників** і використовувати їх таким чином, щоб будь-який вираз розбіжностей не розвивалося в негативний конфлікт.
- Завдання керівника полягає в тому, щоб, насамперед, **правильно підібрати кадри**, щоб уникнути формування неформальних груп з негативними установками, аутсайдерів і знедолених колективом.
- Ретельно підібраний персонал потребує **строого, але справедливого контролю без елементів деспотизму**, а також перевірки виконання доручених завдань.
- **Розпорядження** слід віддавати **чітко, ясно, своєчасно**, вони повинні бути однозначними і адресованими конкретній особі, щоб не допускати суперечок з приводу **обов'язків і відповідальності.**
- Керуючий повинен прагнути до **об'єктивності при оцінці результатів трудової діяльності**: еквівалентні досягнення різних працівників йому необхідно оцінювати однаково незалежно від його особистих симпатій чи антипатій по відношенню до них. В іншому випадку один з працівників буде

почувати себе обділеним, знизить інтенсивність і якість праці, можуть виникнути напружені відносини між оцінюваними працівниками.

- Слід **уникати поширення чуток**, для цього не потрібно приховувати від працівників інформацію.
- Крім того, для профілактики конфліктів необхідна **систематична виховна робота в колективі**. Корисно **підвищувати культурний рівень працівників**, зміцнювати командний дух колективу, заохочувати діяльність неформальних груп з позитивними установками.
- Якщо все ж таки уникнути виникнення конфліктної ситуації вдалося, то потрібно спробувати **не допустити розвитку конфлікту, локалізувати його**.
- **Корисно використовувати гумор**: навіть якщо він не допоможе вирішити конфлікт, то, принаймні, послабить напругу.



не



**Спосіб вирішення конфлікту залежить насамперед від середовища, в якому виник конфлікт.**

- У **закритому (ригідному) середовищі** (суспільство, група або індивід) при виникненні підстав для конфлікту **немає можливості легально висловити протест**, внаслідок цього **конфлікт розвивається, ускладнюється і вирішується вибухом**, руйнуванням соціальних зв'язків, зі значними втратами (емоційними, матеріальними) і може закінчитися загибеллю групи.
- У **відкритому (плюралістичному) середовищі існує можливість законно висловити протест**, що сприяє збереженню контактів і стабільності.

### **Чинники, що впливають на хід конфлікту**

#### **1. Характеристики конфліктуючих сторін:**

- їх цінності та мотивації, устремління і цілі, психологічні, інтелектуальні та соціальні ресурси для ведення або вирішення конфлікту;
- їхні уявлення про конфлікті, включаючи концепцію стратегії і тактики тощо.  
Для конфліктуючих сторін було б корисно знати, що сторони розглядають як вигоду або досягнення мети, а що буде розглядатися як втрата або поразка.

#### **2. Передісторія взаємин конфліктуючих сторін:**

- ставлення один до одного, взаємні стереотипи і очікування, включаючи їх уявлення про те, що протилежна сторона вважає про них самих, особливо рівень полярності їх поглядів за системою «добре - погано» і «заслуговує довіри - не заслуговує довіри».

#### **3. Природа того, що призвело до конфлікту:**

- його межі, жорсткість, мотиваційна цінність, визначення, періодичність і т.п.

**Основа або підстави конфлікту** можуть бути **дифузними** і **узагальненими**, як в ідеологічному конфлікті, або **визначеними і обмеженими**, як у конфліктах з приводу володіння чим-небудь; **причина конфлікту** може бути **важливою** або **другорядною**

для конфліктуючих сторін, *припускати можливість компромісу* або *повне підпорядкування* однієї сторони іншій.

#### **4. Соціальне середовище, в якому виник конфлікт:**



- різні інститути, установи і обмежувачі; рівень заохочення або стримування в залежності від обраної стратегії і тактики ведення або вирішення конфлікту, включаючи природу соціальних норм та інституційних форм для врегулювання конфлікту.

#### **5. Зацікавлені сторони:**

- їхнє ставлення до конфліктуючих сторін і один до одного, їхня зацікавленість у тих чи інших результатах конфлікту, їхні характеристики.

Багато конфліктів розгортаються на тлі **підвищеної уваги громадськості**, і хід конфлікту значною мірою може залежати від того, як, на думку учасників конфлікту, будуть реагувати зацікавлені сторони і як вони реагують насправді.

Конфлікт між індивідами або різними групами може загостритися або згаснути в залежності від бажання конфліктуючих «зберегти обличчя» або постати у вигідному світлі перед третьою стороною або від загроз, що виходять від третіх сторін.

#### **6. Застосовувані конфліктуючими сторонами стратегія і тактика:**

оцінювання та / або зміна переваг, недоліків і суб'єктивних можливостей і спроби однієї зі сторін вплинути на представлення іншої сторони переваг чи недоліків першої допомогою тактики, яка може варіюватися по таким вимірам, як легітимність - нелегітимність, співвідношення використання позитивних і негативних стимулів (обіцянки і заохочення чи загроза покарання), свобода вибору - примус, відкритість і надійність зв'язку, обмін інформацією, рівень довіри, типи мотивів тощо. Значення таких процесів, як примус, переконання, шантаж і тиск, довірливість або симпатія, дуже велике.

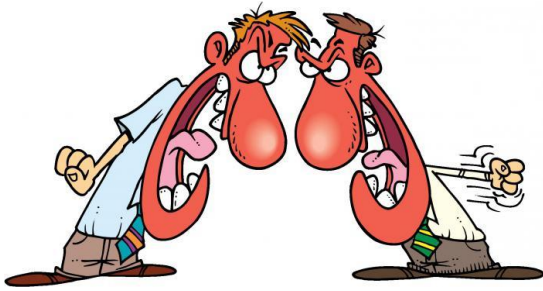


#### **7. Результати конфлікту для його учасників і зацікавлених сторін:**

**вигоди і втрати**, пов'язані з безпосереднім предметом конфлікту; **внутрішні зміни** в учасників конфлікту, пов'язані з їх участю в конфлікті; довгострокові **перспективи взаємовідносин** між учасниками конфлікту; **репутація учасників** у ході конфлікту у різних зацікавлених сторін.

### **СТИЛІ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ (ДЛЯ УЧАСНИКІВ КОНФЛІКТІВ)**

Ваш стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тією мірою, в якій Ви хочете задовольнити **власні інтереси** (діючи активно чи пасивно) та **інтереси іншої сторони** (діючи спільно чи індивідуально).



## 1. Стиль вирішення конфлікту: Стиль конкуренції

Людина, що використовує стиль конкуренції, дуже активна **воліє йти до вирішення конфлікту своїм власним шляхом.** Вона не дуже зацікавлена у співпраці з іншими людьми, але здатна на вольові рішення. Ви намагаєтеся в першу чергу **задовольнити власні інтереси на шкоду інтересам інших,** змушуючи інших людей приймати ваше рішення проблеми. Для досягнення мети використовуєте свої вольові якості; і якщо воля ваша досить сильна, то це вам вдається.

*Ось приклади випадків, коли варто використовувати цей стиль:*

- результат дуже важливий для вас і ви робите ставку на своє рішення виниклої проблеми;
- ви володієте достатнім авторитетом для прийняття рішення, і представляється очевидним, що запропоноване вами рішення - найкраще;
- рішення необхідно прийняти швидко, і ви маєте достатньо влади для цього;
- ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам нічого втрачати;
- ви знаходитесь в критичній ситуації, яка вимагає миттєвого реагування;
- ви можете дати зрозуміти групі людей, що знаходитесь в безвиході, тоді як хтось повинен повести їх за собою;
- ви повинні прийняти нестандартне рішення, але зараз вам необхідно діяти і у вас достатньо повноважень для цього кроку.

## 2. Стиль вирішення конфлікту: Стиль ухилення

Ви можете використовувати цей стиль,

- коли **зачеплена проблема не настільки важлива для вас,**
- коли ви **не хочете витратити сили** на її рішення
- коли ви відчуваєте, що знаходитесь в **безнадійному становищі.**
- коли ви **відчуваєте себе неправим** і передчуваєте правоту іншої людини
- коли **інша людина має велику владу.**

Все це серйозні підстави для того, щоб **не відстоювати власну позицію.**

- Ви можете спробувати **змінити тему,** вийти з кімнати або зробити що-небудь таке, що усуне або відстрочить конфлікт.
- Ви можете подумати: **«Я не збираюся займатися цим зараз».**

Коротше кажучи, ви не робите спроб задовольнити власні інтереси або інтереси іншої людини. Замість цього ви йдете від проблеми, ігноруючи її, перекладаючи відповідальність за її вирішення на іншого, домагаючись відстрочки або використовуючи інші прийоми.

**Найбільш типові ситуації, в яких рекомендується застосовувати стиль ухилення:**

- напруженість занадто велика, і ви відчуваєте необхідність послаблення напруження;



- результат не дуже важливий для вас або ви вважаєте, що рішення настільки тривіально, що не варто витрачати на нього сили;
- у вас важкий день, а рішення цієї проблеми може принести додаткові неприємності;
- ви знаєте, що не можете або навіть не хочете вирішити конфлікт на свою користь;
- ви хочете виграти час, можливо, для того щоб отримати додаткову інформацію або заручитися чієюсь підтримкою;
- ситуація дуже складна, і ви відчуваєте, що вирішення конфлікту зажадає занадто багато від вас;
- у вас мало влади для вирішення проблеми або для її вирішення бажаним для вас способом;
- ви відчуваєте, що в інших більше шансів вирішити цю проблему.

### **3. Стиль вирішення конфлікту: Стиль пристосування**

Цей стиль означає, що ви дієте разом з іншою людиною, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Стиль пристосування трохи нагадує стиль ухилення, оскільки ви можете використовувати його для отримання відстрочки у вирішенні проблеми. **Однак основна відмінність полягає в тому, що ви дієте разом з іншою людиною: ви берете участь в ситуації та погоджуєтесь робити те, чого хоче людина, яка вступила з вами в протиборство.**



**Ось найбільш характерні ситуації, в яких рекомендується стиль пристосування:**

- вас не особливо хвилює те, що трапилося;
- ви хочете зберегти добрі стосунки з людьми;
- ви відчуваєте, що важливіше зберегти з кимось хороші взаємини, ніж відстоювати свої інтереси;
- ви розумієте, що підсумок набагато важливіше для іншої людини, ніж для вас;
- ви розумієте, що правда не на вашому боці;
- у вас мало влади або мало шансів перемогти;
- ви вважаєте, що інша людина може отримати з цієї ситуації корисний урок, якщо ви поступитеся його бажанням, навіть не погоджуючись з тим, що вона робить, або вважаючи, що вона робить помилку;
- поступаючись, погоджуючись чи жертвуючи своїми інтересами на користь іншої людини, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію і відновити гармонію;
- ви можете і надалі задовольнятися результатом, якщо вважаєте його прийнятним для себе. Або ж ви можете використовувати цей період затишшя з метою виграти час, щоб потім можна було домогтися бажаного для вас рішення.

### **4. Стиль вирішення конфлікту: Стиль співробітництва**

Слідуючи цьому стилю, ви берете активну участь у вирішенні конфлікту та відстоює свої інтереси, але намагаєтесь при цьому співпрацювати з іншою людиною. Цей стиль вимагає більш тривалої роботи в порівнянні з іншими підходами



до конфлікту, оскільки ви спочатку виявляєте потреби, турботи й інтереси обох сторін, а потім обговорюєте їх.

**Такий підхід рекомендується використовувати в ситуаціях:**

- вирішення проблеми дуже **важливе для обох сторін**, і ніхто не хоче повністю від нього усунутися;
- у вас **тісні, тривалі і взаємозалежні відносини** з іншою стороною;
- у вас є **час попрацювати над виниклою проблемою** (це хороший підхід до вирішення конфліктів на основі перспективних планів);
- ви й інша людина обізнані про проблему, і **бажання обох сторін відомі**;
- ви і ваш опонент **хочете поставити на обговорення деякі ідеї та попрацювати над виробленням рішення**;



- ви обидва здатні **викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного**;
- обидві втягнуті в конфлікт сторони мають **однакову владу** або не помічають різницю в положенні, щоб **на рівних** шукати вирішення проблеми.

**Стиль співробітництва серед інших стилів є найважчим, проте він дозволяє виробити рішення в складних конфліктних ситуаціях.**

**5. Стиль вирішення конфлікту: Стиль компромісу**

Ви трохи поступаєтеся у своїх інтересах, щоб задовольнити їх частково, і інша сторона робить те ж саме. Іншими словами, ви ідете **на часткове задоволення свого бажання і часткове виконання бажання іншої людини.**

**Такий підхід рекомендується використовувати в ситуаціях:**

- обидві сторони володіють **однаковою владою** і мають **взаємовиключні інтереси**;
- ви хочете прийти до рішення **швидко**, тому що у вас немає часу або тому що це більш економічний і ефективний шлях;
- вас може влаштувати **тимчасове рішення**;
- ви можете скористатися **короткочасною вигодою**;
- інші підходи до вирішення проблеми виявилися **неефективними**;
- задоволення вашого бажання має для вас **не занадто велике значення**, і ви можете дещо змінити поставлену спочатку мета;
- компроміс дозволить вам **зберегти взаємини**, і ви віддаєте перевагу отримати хоч що-небудь, ніж все втратити.



Компроміс часто є вдалим відступом чи навіть останньою можливістю прийти до якогось рішення. Ви можете вибрати цей підхід з самого початку, якщо не маєте достатньої влади для того, щоб домогтися бажаного, якщо співпраця неможлива і ніхто не хоче односторонніх поступок. Коли ви намагаєтеся прийти до компромісного рішення, вам слід **починати з прояснення інтересів і бажань обох сторін**. Після цього необхідно позначити область збігу інтересів. Ви повинні висувати пропозиції, вислуховувати пропозиції іншої сторони, бути готовим до поступок, обміну послугами тощо. Продовжуйте переговори до тих пір, поки не виробите прийнятну для обох сторін формулу взаємних поступок.

**В ідеальному варіанті компроміс влаштує вас обох.**

## Невірні рішення для керівництва

**1. Стимування конфлікту.** У цьому випадку керівник лікує не причини, а симптоми. Погрожуючи, стукаючи кулаком по столу, неможливо вирішити конфлікт, а можна тільки «причесати» його, створити фальшиве почуття гармонії.

**2. Прохання** є більш м'якою формою стимування конфлікту, тільки з менш кепськими результатами. Таким чином, керівник демонструє свою слабкість, яка врешті-решт призводить до несподіваних неприємних наслідків.



**3. Коли керівник приймає сторону однієї з конфліктуючих сторін.** У більшості випадків кожний з противників прав і не прав одночасно, і в таких обставинах довільне рішення, засноване або на упередженні, або на чистій випадковості, не тільки загрожує небезпекою, але керівник втрачає можливість досягнення взаємного успіху.

**4. Відтягування рішення** - надія на те, що конфлікт зникне сам собою. Зволікання може тільки погіршити стан справ.

**5. Відступ від цілей, суті конфлікту шляхом угоди з однією або з обома сторонами з якого-небудь іншого питання.** Це дуже небезпечний шлях, вступивши на який менеджер не завоює поваги і неминуче зазнає шантажу з все зростаючими вимогами.



## Вірні рішення для керівництва

### 1. Розділити.

У більшості випадків прямий конфлікт буде продовжуватися, поки люди не будуть розведені в сторони. Головне - зробити це справедливо, тобто бажано не пропонувати припинити сварку тільки одному з конфліктуючих.

### 2. Слухати і чути.

Слід дозволити кожній людині описати ситуацію так, як вона її бачить, і з'ясувати інтерпретацію подій кожним учасником конфлікту. Коли нарешті з'являється ймовірне рішення, нехай кожна людина сформулює його так, як вона його бачить. У керівника повинна бути впевненість у тому, що обидві сторони розуміють його однаково.

### 3. Якщо можливо, доцільно скласти план дій і запротоколювати його.

Учасники конфлікту повинні усвідомити, що керівник буде контролювати хід подій. Угода і сам факт, що вона буде досягнута спільно, так само важливо, як і вирішення проблеми.

### 4. Пояснити.

Що б керівник ні вирішив робити далі, він повинен пояснити свої наміри і ніколи не обіцяти того, чого не зможе виконати.

### 5. Консультуватися - приймати всі поради.

Колеги можуть мати схожий досвід, важливо дотримуватися фактів: чи не применшувати і не перебільшувати значення конфлікту.



Сумасиба!  
Сумасиба!

**6. Контролювати.** Треба контролювати, як діє угода, і робити це відкрито. Якщо здасться, що ситуація виходить з-під контролю і розвивається не так, як задумано, слід негайно втрутитися, а при необхідності пройти через всі процедури знову.

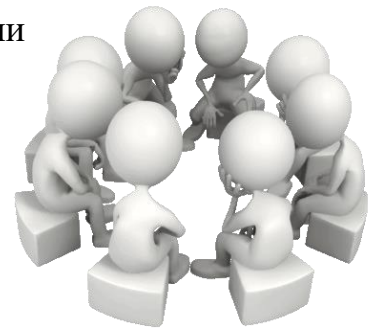


## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

- Сутність та типи міжособистісних стосунків
- Сутність, критерії різновиди міжособистісної сумісності
- Сутність та типи конфлікту
- Конфлікт у колективі. Причини виникнення конфліктних ситуацій в організації
- Сутність та відмінності конфлікту істинного та конфлікту фальшивого
- Сутність та відмінності конфлікту випадкового та конфлікту безатрібутного
- Сутність та відмінності конфлікту підміненого та конфлікту латентного
- Сутність та відмінності конфлікту деструктивного та конфлікту конструктивного
- Сутність та відмінності конфлікту раціонального та конфлікту емоційного
- Симптоми конфлікту
- Тактики конфлікту
- Шляхи запобігання конфліктів
- Чинники, що впливають на хід конфлікту
- Стиль вирішення конфлікту: Стиль конкуренції
- Стиль вирішення конфлікту: Стиль ухилення
- Стиль вирішення конфлікту: Стиль пристосування
- Стиль вирішення конфлікту: Стиль співробітництва
- Стиль вирішення конфлікту: Стиль компромісу

## ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ:

- Що викликає суперечки між членами групи/команди?
- Коли малі розбіжності переростають у конфлікт?
- Чому групи іноді розділяються на підгрупи?
- Як вирішити суперечки в групах?
- Наведіть ознаки негативних наслідків конфлікту в професійних комунікаціях.
- Які фактори посилюють конфлікт у групах?
- У чому особливості виникнення конфліктів у професійних комунікаціях?
- Які типи суперечностей обумовлюють виникнення конфліктів у групі?
- В яких умовах проявляється стійкість і готовність до конфліктів в професійних комунікаціях?
- Які зміни відбуваються як наслідок міжгрупового конфлікту?
- Що викликає суперечки між групами?
- Як вирішити міжгрупові конфлікти?



- Якою має бути система цінностей (особистісних та групових), що впливають на формування поведінкових норм у процесі спілкування?
- Які можуть бути конфлікти опосередкованої і безпосередньої форми передачі інформації у професійному спілкуванні

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

### 1. Конфлікт в колективі являє собою:

- А) усвідомлене зіткнення, протиборство людей через розбіжність їхніх інтересів, цілей, поглядів, прагнень;
- Б) ігнорування окремими працівниками вимог організації;
- В) порушення трудової чи технологічної дисципліни, неякісне виконання обов'язків.
- Г) Конфлікт істинний

### 2. Конфлікт, який виникає, коли для цього відсутні об'єктивні умови – це

- А) Конфлікт випадковий;
- Б) Конфлікт підмінений;
- В) Конфлікт фальшивий;
- Г) Конфлікт істинний.

### 3. Конфлікт, у якому його учасники не задоволені його результатом і відчують себе обділеними – це

- А) Раціональний конфлікт;
- Б) Емоційний конфлікт;
- В) Деструктивний конфлікт;
- Г) Конструктивний конфлікт;

### 4. Політичний конфлікт - це...

- А) конфлікт, який виникає у правовій сфері, має суто нормативний характер, виражається у формі правових спорів;
- Б) зіткнення, протиборство політичних суб'єктів, обумовлене протилежністю їх політичних інтересів, цінностей і поглядів;
- В) у край гостра форма вирішення протиріч між державами, що характеризується двостороннім застосуванням воєнної сили;
- Г) приховане чи відкрите зіткнення індивідуальних і/або групових інтересів, у сфері ділових та фахових відносин

### 5. Конфлікт, при якому сторони сперечаються, так би мовити, по невірному приводу – це

- А) Конфлікт випадковий;
- Б) Конфлікт підмінений;
- В) Конфлікт безатрібутний;
- Г) Конфлікт істинний

### 6. Внутрішньогруповий конфлікт - це...

- А) конфлікт, який виникає на рівні однієї особистості ;
- Б) конфлікт, який виникає між двома особистостями ;



В) конфлікт, який виникає всередині групи, зокрема між конкретною особою і групою;

Г) конфлікт, який виникає між соціальними групами;

**7. Управління конфліктами – це:**

А) цілеспрямований вплив щодо усунення (мінімізації) причин, що породили конфлікт;

Б) спокійно вислуховувати іншу людину, проявляти самовладання, постаратися заспокоїти співрозмовника;

В) контролювати емоційну сферу, зокрема придушувати своє роздратування.

Г) немає правильної відповіді

**8. Залежно від характеру впливу на розвиток колективу розрізняють конфлікти:**

А) конструктивні та деструктивні;

Б) цілісні та орієнтаційні;

В) соціальні та психологічні.

Г) Всі відповіді не є вірні

**9. Це цілеспрямований вплив щодо усунення (мінімізації) причин, що породили конфлікт, або корекція поведінки учасників конфлікту.**

А) Управління конфліктом;

Б) Розв'язка конфлікту;

В) Кінцівка конфлікту;

Г) Вирішення конфлікту

**10. Конфлікт, у якому учасники задоволені його результатом і вважають, що в результаті його вирішення вони отримали вигоду – це**

А) Раціональний конфлікт;

Б) Емоційний конфлікт;

В) Деструктивний конфлікт;

Г) Конструктивний конфлікт;

**11. Внутрішньоособистісний конфлікт - це...**

А) конфлікт, який виникає на рівні однієї особистості ;

Б) конфлікт, який виникає між двома особистостями ;

В) конфлікт, який виникає всередині групи, зокрема між конкретною особою і групою;

Г) конфлікт, який виникає між соціальними групами;

**12. Юридичний конфлікт - це...**

А) конфлікт, який виникає у правовій сфері, має суто нормативний характер, виражається у формі правових спорів;

Б) зіткнення, протиборство політичних суб'єктів, обумовлене протилежністю їх політичних інтересів, цінностей і поглядів;

В) у край гостра форма вирішення протиріч між державами, що характеризується двостороннім застосуванням воєнної сили;

Г) приховане чи відкрите зіткнення індивідуальних і/або групових інтересів, у сфері ділових та фахових відносин;

**13. Конфлікт істинний - це**

А) об'єктивно існуючий тип конфлікту, що сприймається правильно;

- Б) конфлікт, існування якого залежить від якогось набору обставин, не усвідомлюваного конфліктуючими сторонами;
- В) конфлікт, при якому сторони сперечаються, так би мовити, по невірному приводу;
- Г) конфлікт, при якому ми маємо справу з несправжніми учасниками конфлікту і, як результат, з несправжньою підставою конфлікту;

**14. Міжособистісний конфлікт - це...**

- А) конфлікт, який виникає на рівні однієї особистості ;
- Б) конфлікт, який виникає між двома особистостями ;
- В) конфлікт, який виникає всередині групи, зокрема між конкретною особою і групою;
- Г) конфлікт, який виникає між соціальними групами

**15. Виробничий конфлікт - це...**

- А) конфлікт, який виникає у правовій сфері, має суто нормативний характер, виражається у формі правових спорів;
- Б) зіткнення, протиборство політичних суб'єктів, обумовлене протилежністю їх політичних інтересів, цінностей і поглядів;
- В) у край гостра форма вирішення протиріч між державами, що характеризується двостороннім застосуванням воєнної сили;
- Г) приховане чи відкрите зіткнення індивідуальних і/або групових інтересів, у сфері ділових та фахових відносин;

**16. Конфлікт, існування якого залежить від якогось набору обставин, не усвідомлюваного конфліктуючими сторонами – це**

- А) Конфлікт випадковий;
- Б) Конфлікт підмінений;
- В) Конфлікт безатрібутний;
- Г) немає правильної відповіді

**17. Міжгруповий конфлікт - це...**

- А) конфлікт, який виникає на рівні однієї особистості ;
- Б) конфлікт, який виникає між двома особистостями ;
- В) конфлікт, який виникає всередині групи, зокрема між конкретною особою і групою;
- Г) конфлікт, який виникає між соціальними групами

**18. Збройний конфлікт - це...**

- А) конфлікт, який виникає у правовій сфері, має суто нормативний характер, виражається у формі правових спорів;
- Б) зіткнення, протиборство політичних суб'єктів, обумовлене протилежністю їх політичних інтересів, цінностей і поглядів;
- В) у край гостра форма вирішення протиріч між державами, що характеризується двостороннім застосуванням воєнної сили;
- Г) приховане чи відкрите зіткнення індивідуальних і/або групових інтересів, у сфері ділових та фахових відносин;