

КОНФЛІКТИ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

- *Поняття конфлікту і його функції*
- *Причини виникнення конфліктів*
- *Структура конфлікту*
- *Стили поведінки у конфлікті (за К.Томасом і Р.Кілменом)*
- *Попередження конфліктів і самоменеджмент*

1. Поняття конфлікту і його функції

Найпоширенішими є два підходи розуміння конфлікту. Один із них визначає конфлікт як зіткнення сторін, думок, сил.

Інший підхід розглядає конфлікт як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок і поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії. Коло учасників конфлікту обмежується групою людей.

Необхідними та достатніми умовами виникнення конфлікту є наявність у суб'єктів взаємодії протилежно спрямованих мотивів або суджень і наявність стану протиборства між ними.

Якщо суб'єкти конфлікту протидіють, але не переймаються при цьому негативними емоціями, або, навпаки, переживають негативні емоції, але зовні не проявляють їх, то такі ситуації є передконфліктними.

Конфлікт – це найбільш гострий спосіб вирішення суттєвих протиріч, що виникають у процесі взаємодії та полягає у протидії суб'єктів конфлікту, яка як правило супроводжується негативними емоціями.

Конфліктна ситуація — це нагромадження протиріч, що формують основну причину конфлікту.

Інцидент - збіг обставин, що є приводом для конфлікту.

Конфліктна ситуація + Інцидент → Конфлікт

Протидія суб'єктів конфлікту може розгортатися у трьох сферах: *спілкування, поведінка, діяльність*.

Специфічною реакцією особистості на важку ситуацію є її *психічна напруженість*, що характеризується активною перебудовою та інтеграцією психічних процесів у напрямку домінування мотиваційних і емоційних компонентів.

Залежно від змісту та впливовості ситуації виділяють такі форми психічної напруги:

- перцептивну (виникає при складності сприйняття);
- інтелектуальну (людині складно вирішити завдання);
- емоційну (виникають емоції, що дезорганізують поведінку та діяльність);
- вольову (людина не може керувати собою);
- мотиваційну (пов'язана із боротьбою мотивів).

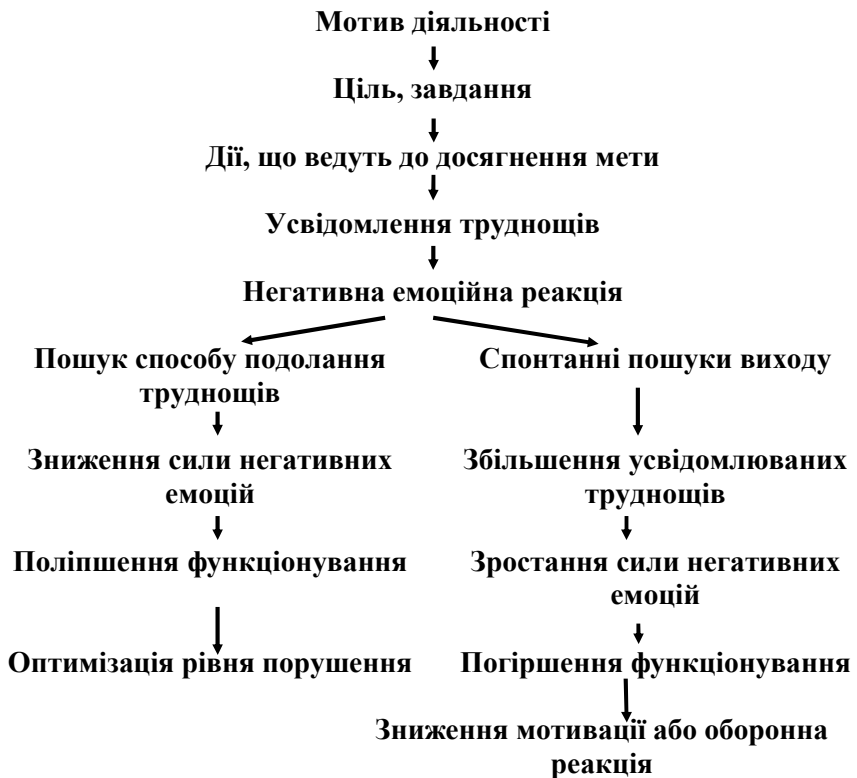


Рис. 1. Алгоритм розвитку психічної напругеності

Поведінка психічностійких і нестійких людей у важких ситуаціях є різною.

Психічна стійкість — це характеристика особистості, що проявляється у збереженні оптимального функціонування психіки в

умовах невизначеності і стресогенного впливу складних ситуацій. Психічна стійкість не є вродженою властивістю особистості, а формується одночасно із її розвитком та залежить від:

- *типу нервової системи людини;*
- *досвіду людини, професійної підготовки;*
- *навичок, умінь поведінки та діяльності;*
- *рівня розвитку основних пізнавальних структур особистості.*

Серед компонентів психічної стійкості виділяють: емоційну, волюву, інтелектуальну (пізнавальну), мотиваційну і психомоторну складову. Психічна стійкість — це синергетичний прояв їх впливу.

Таблиця 1

Функції конфлікту

Позитивні функції конфліктів:	Негативні функції конфліктів:
• конфлікт спонукає систему відносин, що склалася, до змін та розвитку, відкриває шлях до інновацій, що здатні удосконалити стосунки у колективі; • відіграє інформаційно-пізнавальну роль, у процесі конфлікту учасники краще пізнають одне одного; • конфлікт сприяє структуруванню груп, зближенню однодумців; • конфлікт знижує “синдром покірності”, стимулює активність; • конфлікт стимулює розвиток особистості, виховання у людей почуття відповідальності, усвідомлення ними своєї значущості; • у процесі виникнення критичних ситуацій виявляються непомітні до того переваги та недоліки людей за їх моральними якостями (принциповість, професіоналізм, стійкість, лідерство); • врегулювання конфлікту знімає напругу; • конфлікт виконує діагностичну функцію тощо.	• погіршення мікроклімату в колективі, зниження продуктивності праці, виокремлення частини людей для рішення конфлікту (створення для них дискомфорту, витрати на невідпрацьовані за виробничим планом години); • неадекватне сприйняття та непорозуміння конфліктуючих сторін; • послаблення співробітництва між конфліктуючими сторонами в ході конфлікту й після нього; • конфронтаційні прояви в стосунках, які спрямовані більше на перемогу, ніж на вирішення проблеми для обох; • моральні та матеріальні витрати на вирішення конфлікту, тощо

Ефективність діяльності людини у складних ситуаціях залежить від рівня психічної стійкості та професійної майстерності. Із зростанням ситуативних ускладнень ефективність діяльності усе більше залежить від психічної стійкості, а не від професійної майстерності.

2. Причини виникнення конфлікту

Цілком очевидно, що без з'ясування причин не можливо ефективно управляти та попереджати виникнення конфліктів.

Умовно виділяють об'єктивні та суб'єктивні причини конфлікту, які не завжди чітко розмежовані. Одна і та ж сама об'єктивна передумова для одних людей конфліктогенна, а для інших ні. Тому, об'єктивні причини є частково суб'єктивними. З іншого боку суб'єктивні причини багато в чому об'єктивні, так як агресивність людини суттєво залежить від агресивності середовища, у якому вона формувалася як особистість.

До переліку об'єктивних причин можна віднести:

- природне зіткнення матеріальних і духовних інтересів людей у процесі життєдіяльності;
- низький рівень правових норм, що регулюють безконфліктне вирішення проблеми;
- нерівномірний розподіл матеріальних і духовних ресурсів.

Наприклад, якщо керівник образив підлеглого, то останній часто змушений для захисту гідності застосовувати конфліктну поведінку. У вітчизняному суспільстві недостатньо розроблені ефективні стандартні, всім відомі способи захисту інтересів і прав людини. Підлеглий, звичайно, має право оскаржити неправильні, на його думку, дії начальника. Однак процедура такого оскарження є мало ефективною і, як наслідок, працівники користуються нею лише у крайніх випадках. У більшості ситуацій працівники, як правило, поступаються або йдуть на відкрите протистояння, конфлікт.

Друга група об'єктивних причин конфлікту має організаційно-управлінське походження, яким також властивий елемент суб'єктивізму.

Організаційно-управлінські причини конфліктів пов'язані зі створенням і функціонуванням організацій, колективів, груп і зумовлені невідповідністю структури організації вимогам діяльності, якою вона займається.

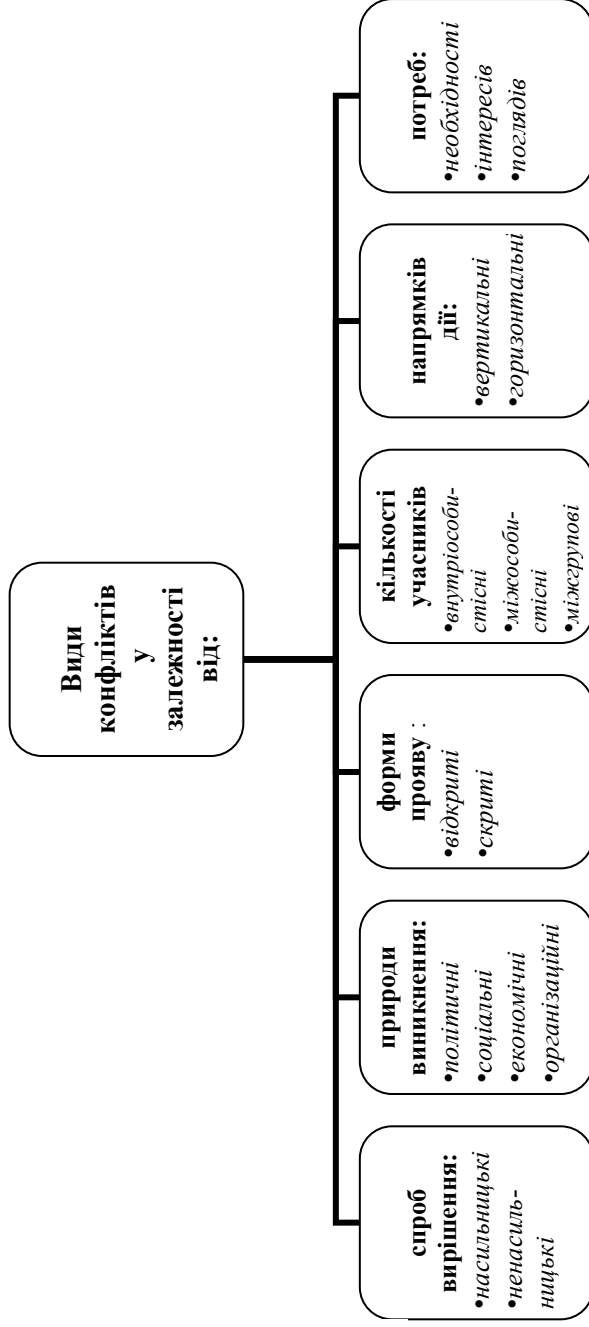


Рис.2. Класифікація конфліктів

Структура організації визначається завданнями, які ця організація буде вирішувати або вирішує. Однак домогтися ідеальної відповідності структури організації її завданням практично неможливо. Як правило, при створенні організації допускають дві основні помилки:

- *помилка при проектуванні організації та прогнозуванні її завдань;*
- *безперервна зміна завдань, що стоять перед організацією.*

Функціонально-організаційні причини конфліктів викликані неоптимальними функціональними зв'язками організації із зовнішнім середовищем; між структурними елементами організації, її окремими працівниками.

Індивідуально-функціональні причини конфліктів пов'язані із невідповідністю посаді професійних, моральних та інших якостей працівника.

Ситуативно-управлінські причини конфліктів обумовлені також помилками, що допускають керівники та підлеглі у процесі рішення управлінських завдань. Прийняття помилкового рішення об'єктивно створює можливість конфлікту між авторами рішення і його виконавцями. Невиконання працівниками завдань, поставлених керівництвом, також викликає небезпеку конфлікту.

Соціально-психологічні причини конфлікту

Однією із таких причин є втрата суттєвої інформації, її спотворення у процесі комунікацій.

Іншою типовою соціально-психологічною причиною міжособистісних конфліктів є незбалансована рольова взаємодія двох людей. Відповідно до теорії Еріка Берна, кожна людина в процесі взаємодії грає певну роль. Із одними людина колега, з іншими - керівник, із третіми - підлеглий. На жаль, ці ролі людина не завжди виконує успішно. У конфлікті найчастіше присутні ролі керівника та підлеглого (дитини та батька, ролі старшого, рівного, молодшого)

Е. Берн вводить поняття транзакції — одиниці взаємодії партнерів спілкування, що обумовлені їх позиціями та виділяє три основні групи ролей (рис.3.):

“Дитина”: стан Я, який діє з моменту його фіксації у ранньому дитинстві та являє собою архаїчні переживання. Проявляється у почуттях образи, страху, провини, покірності, виявленні безпорадності, задаванні питань «Чому я?», «За що мене?», у відповідь на зауваження просить вибачення.

“Дорослий”: стан Я, що автономно спрямований на об’єктивну оцінку реальності. Демонструється як структурована робота з інформацією, міркування, аналіз, уточнення ситуації, розмовляє на рівних, апелює до розуму, логіки.

“Батько”: стан Я, подібний до образу батьків. Проявляється у вимаганнях, оцінках (засуджує та схвалює), повчання, керуванні, захисті.

Коли керівник спілкується із підлеглим, то він поводить себе як старший із молодшим. Якщо підлеглий так само оцінює розподіл ролей, то така взаємодія з погляду збалансованості ролей буде тривати безконфліктно і як завгодно довго. *«Люди вибирають собі друзів, партнерів, близьких людей частіше всього із тих людей, хто виконує ті ж самі ігри».*

Для прикладу, наведемо **транзакційну** схему діалогу між начальником та підлеглим (рис.3(а).-3(в)):

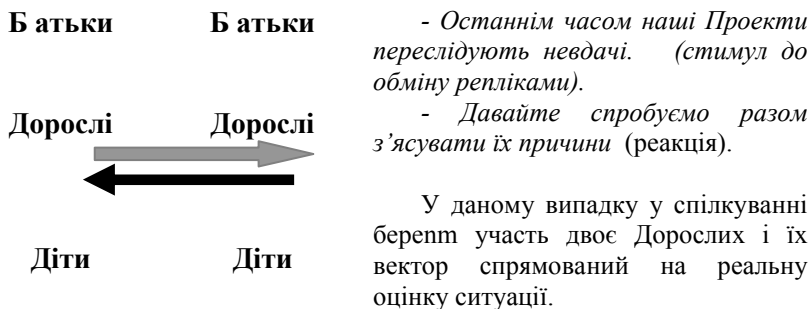


Рис. 3 (а) Транзакційна схему діалогу

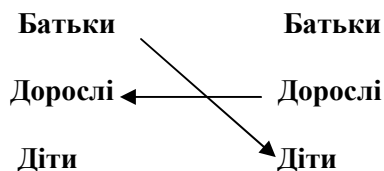
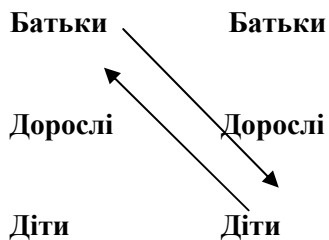


Рис. 3 (б) Транзакційна схему діалогу

Г) *Грою*, називає Е.Берн *приховану транзакцію*, у якій беруть участь більше двох Я.

Б) Якщо керівник звертається до невпевненого у своїх професійних якостях підлеглого, схема може бути сформульована таким чином:

- *Ви не здатні вирішити завдання.*

- *Так, мені не вистачає досвіду...*

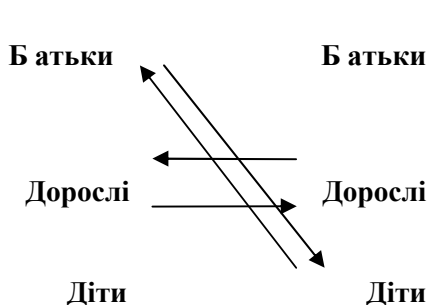
Такі транзакції є доповнюючими. За правилом комунікацій, запропонованим Е.Берном, у таких випадках процес спілкування може бути затяжним, тому що кожна із сторін старанно виконує власну роль та розуміє роль співрозмовника.

В) У випадку пересікання транзакцій розмова припиняється або переростає у конфлікт.

Наприклад:

- *Ви не спроможні виконати роботу.*

- *Я б виконав, якби Ви чіткіше формулювали завдання.*



Наприклад:

-Я хотів запропонувати Вам завдання, проте боюся, що воно виявиться надто складним для Вас.

-Не варто піддаватися сумнівам. Я його виконаю у вказані терміни.

На соціальному рівні відбувається обмін думками Дорослих. На психологічному рівні керівник апелює до самолюбства підлеглого, додатково стимулюючи його до виконання складного завдання.

Рис. 3 (в) Транзакційна схему діалогу

Однак може виникнути ситуація, у якій учасники взаємодії оберуть рівні ролі. Такий баланс може створити рольовий конфлікт.

Взаємодія людей ускладнюється тим, що вони виконують одночасно декілька ролей. Наприклад, Ви як консультант, приходите на зустріч із директором підприємства. Природно, що він почуватиме себе в цих умовах господарем, тобто старшим, і ставитися до вас, як до молодшого. З іншого боку, Ви абсолютно рівні у своїх громадянських правах. Більше того, від Вас як спеціаліста також залежить зміст персональної участі у розвитку даного підприємства. Виникає дисбаланс, що може сприйматися як неповага і навіть образа гідності. З іншого боку, багатьма людьми із невисоким рівнем освіти та загальної культури, консультант-радіник сприймається якщо і не як бог, то у всякому разі як панацея. У такому випадку консультанту не варто грати у демократію та намагатися спілкуватися на рівні. Цим Ви лише спантеличите замовника і процес обміну інформацією буде суттєво ускладненим. Варто пам'ятати, що рольовий рівень успішного менеджера повинен бути високомобільним. Необхідно вміти підблаштуватися під людину із якою працюєте. Від цього суттєво залежить успіх взаємодії!

Однієї із типових соціально-психологічних причин конфлікту є нерозуміння людьми під час обговорення проблеми того, що розбіжність позицій часто може бути викликана не дійсною розбіжністю в поглядах на одні і ті ж явища, а розглядом проблеми із різних точок зору. Згадайте давню притчу про слона. У чому полягала причина даного конфлікту? У тім, що кожен міг оцінити лише частину проблеми та підійшов до цієї оцінки односторонньо. Твердість у відстоюванні своєї позиції була мотивована тим, що кожен був переконаний у своїй правоті, але не розумів, що його істина становить лише частину загальної істини.

Типовою соціально-психологічною причиною конфліктів у взаємодії людей є *вибір ними різних способів оцінки результатів діяльності особистості*. В основі будь-якої оцінки лежить порівняння: *порівняння з ідеалом, нормою, досягненнями інших людей, з вихідним станом справ*. Аналіз конфліктів свідчить, що найчастіше їх причиною є ситуації, коли людина бере за основу оцінки не те, що досягнуто, а те, що не вдалося. Усім відоме гасло: *"Давайте обговорювати те, що є, а не те, чого нема"*. На жаль, реально про це забувають, оцінюючи інших, але не забувають при оцінці себе, чим породжують протиріччя.

Існують також інші соціально-психологічні причини конфліктів:

- *внутрішньогруповий фаворитизм, тобто перевага членів однієї групи над представникам інших груп;*
- *конкурентний характер взаємодії з іншими людьми та групами;*
- *обмежені здатності людини до децентралізації, тобто зміни власної позиції в результаті зіставлення її із позиціями інших людей;*
- *бажання отримувати більше, ніж віддавати;*
- *прагнення до влади;*
- *психологічна несумісність та інші.*

Психологічні причини конфлікту

Соціальній взаємодії людини притаманний певний діапазон варіантів очікуваної поведінки, спілкування, діяльності партнера. Варіанти поведінки можуть бути бажаними, припустимими, небажаними і неприпустимими. Характер поведінки залежить від індивідуально-психологічних особливостей людини, її психічного

стану, відношення до партнера взаємодії, особливостей ситуації. Якщо реальна поведінка партнера вкладається у рамки бажаної або припустимої, то взаємодія триває безконфліктно. Якщо ні, то вона переривається або переходить у конфліктну фазу.

Деякі стосунки переходять у конфлікт у зв'язку з тим, що людина може звузити межі припустимої поведінки партнера у результаті егоїстичної орієнтації або надмірного прагнення до лідерства. Рамки припустимої поведінки у однієї і тієї ж людини бувають різними стосовно різних партнерів.

Ще одна психологічна причина виникнення конфлікту - рівень варіативності психічної стійкості до негативного впливу на психіку стресових факторів соціальної взаємодії. Ви можете чинити певний вплив на людину, вважаючи його досить нейтральним або слабким, але вона сприймає його, як надто сильний. Аналогічний результат може викликати низька здатність людини до емпатії, тобто нерозуміння емоційного стану іншої людини, нездатність співпереживати, співчувати їй.

До конфлікту також може призвести завищений або занижений рівень прагнень.

Охарактеризовані психологічні причини виникнення конфлікту зустрічаються найчастіше, але не вичерпують усього можливого переліку.

3. Структура конфлікту

Конфлікт, як багатомірне явище, має свою структуру та розглядається як процес. Будь-яка конфліктна ситуація має об'єктивний зміст і суб'єктивне значення.

Структура конфлікту - це сукупність стійких зв'язків, що забезпечують його цілісність, тотожність самому собі, відмінність від інших явищ соціального життя, без яких він не може існувати як динамічно взаємозалежна цілісна система та процес.

Розглянемо об'єктивні складові конфлікту.

• Учасники конфлікту

У будь-якому соціальному конфлікті основними діючими особами є люди. Вони можуть виступати у конфлікті як приватні, офіційні або як юридичні особи. Крім того, учасники конфлікту

можуть утворювати різні угруповання і соціальні групи аж до таких об'єднань, як нація, держава.

Ступінь участі в конфлікті може бути різною: від безпосередньої протидії до опосередкованого впливу на хід конфлікту. Тому розрізняють **основних учасників конфлікту; учасників групи підтримки; інших учасників.**

Основних учасників конфлікту часто називають сторонами або протиборчими силами, "опонентами". Це ті суб'єкти конфлікту, які безпосередньо здійснюють активні наступальні або захисні дії стосовно іншого.

Часто у конфлікті можна виділити сторону, що першою почала конфліктні дії, - ініціатора конфлікту. Однак у тривалих затяжних міжгрупових конфліктах складно визначити ініціатора, тому що буває неможливо пригадати той крок, що став причиною конфлікту.

Групи підтримки – практично завжди існує у будь-якому конфлікті. За опонентами стоять сили, які можуть бути представлені окремими індивідами, групами і т.д. Вони активно діють своєю присутністю і навіть можуть докорінно впливати на розвиток і результат конфлікту мовчазною підтримкою нього. Навіть, якщо окремі інциденти протягом конфлікту відбуваються без свідків, результат конфлікту багато в чому визначається їх існуванням.

Інші учасники - суб'єкти, які впливають на хід і результати конфлікту. Це підбурювачі та організатори, медіатори (посередники, судді).

- **Предмет конфлікту**

Як було зазначено вище, ядром будь-якого конфлікту є протиріччя у зв'язку з зіткненням інтересів, мотивів чи цілей сторін. Протистояння у конфлікті відображає прагнення сторін вирішити його і, як правило, на свою користь. У конфлікті боротьба, як і протиріччя, можуть загасати і загострюватися. Однак проблема конфлікту залишається актуальною до усунення протиріч.

У більшості конфліктів суті протиріччя не видно, оскільки воно не лежить на поверхні. Для розуміння суті конфлікту оперують таким поняттям, як предмет конфлікту.

Предмет конфлікту – це об'єктивно існуюча або уявна причина, що виступає у сприйнятті опонентів основою конфлікту. Це протиріччя, через яке і заради якого сторони вступили в протиборство.

• **Об'єкт конфлікту** – це матеріальна (ресурси), соціальна (влада) або духовна (ідея, норма, принцип) цінність чи їх сукупність, володіти або користуватися якими прагнуть опоненти. Відразу його визначити також не завжди вдається.

Об'єкт конфлікту може бути подільним або неподільним. Умовою для конфлікту є домагання хоча б однієї зі сторін вважати його неподільним або повністю володіти їм.

• **Мікро- і макросередовище конфлікту** – умови, у яких діють учасники. Мікросередовище – найближче оточення сторін. Макросередовище - соціальні групи, представником яких є сторона, яка успадкувала її риси.

Суб'єктивні складові конфлікту

Суб'єктивні складові конфлікту – прагнення, стратегія і тактика поведінки учасників конфлікту, а також сприйняття ними конфліктної ситуації.

Сприйняття конфліктної ситуації – інформаційні моделі сторін конфлікту, відповідно із якими вони організовують власну поведінку.

Мотиви сторін – це спонукання до вступу в конфлікт, що пов'язані із задоволенням потреб опонентами, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що породжують конфліктну активність суб'єктів. У конфлікті часто складно виявити мотиви опонентів, оскільки у більшості випадків вони їх приховують і демонструють фальшиві, не дійсні мотиви.

Конфліктна поведінка – протилежно спрямовані дії опонентів, що підпорядковані прихованим для зовнішнього сприйняття розумовим, емоційним і вольовим процесам. Чергування взаємних реакцій, спрямованих на реалізацію інтересів кожної сторони та обмеження інтересів опонента формує видиму соціальну реальність конфлікту.

Конфліктна поведінка має *принципи, стратегію і тактику*.

Серед основних принципів виділяють:

- *концентрація сил,*
- *координація сил,*
- *нанесення удару у найуразливіші пункти опонента,*
- *економія сил і часу.*

Стратегія поведінки у конфлікті – це орієнтація учасника стосовно конфлікту, його зосередженість у конфліктній ситуації на певних формах поведінки.

В основі розмежування стратегій рішення управлінського конфлікту знаходиться концепція про "силове поле" мотивації керівника: він орієнтований на виробництво чи на відношення. Перша "силова лінія" веде до максимально високих обсягів прибутку і її розглядають як наполегливість. Друга спрямована на те, щоб умови праці найбільшою мірою відповідали потребам і запитам людини.

4. Стили поведінки сторін у конфлікті **(за К. Томасом і Р. Кілменом)**

При виникненні конфліктної ситуації, або ж на початку розгортання конфлікту учасникам доцільно вибрати таку форму, стиль поведінки, щоб це мінімально позначилося на їх інтересах. Серед форм поведінки у конфлікті виокремлюють:

- *активну боротьбу за свої інтереси, ліквідацію або знищення будь-якого супротивника;*
- *вихід із конфліктної взаємодії;*
- *розробку взаємоприйняттого компромісу;*
- *використання наслідків конфлікту у своїх інтересах.*

К.Томас і Р.Кілмен виділили п'ять стилів поведінки у конфлікті.

Ухилення. Така поведінка можлива:

- *коли вирішення конфлікту для індивіда не надто важливе;*
- *коли ситуація досить складна і вирішення конфлікту потребує багато зусиль від його учасників;*
- *коли в індивіда не вистачає влади для вирішення конфлікту на свою користь;*
- *коли наслідки конфлікту не мають особливого значення.*

Доцільність застосування даного стилю менеджером обумовлюють обставини:

- *якщо, керівник відчуває високе напруження у взаєминах між членами колективу та потребу його зниження;*
- *коли у керівника багато турбот і він не хоче бути втягнутим у конфліктну ситуацію, нести додаткові затрати часу і сил;*

- якщо керівництву необхідно виграти час (заручитися підтримкою, отримати додаткову інформацію);
- коли керівництво вважає, що негайне обговорення проблеми може призвести до загострення ситуації.

Дана форма поведінки (бути в тіні, відійти від вирішення конфлікту) дозволить вийти із конфліктної ситуації, але не сприяє рішенню самого конфлікту.

Протиборство (конкуренція) характеризується активною боротьбою індивідів за свої інтереси, відсутністю співробітництва у пошуках рішення, орієнтацією тільки на власні інтереси за рахунок обмежень іншої сторони. Індивід застосовує всі доступні засоби для досягнення поставлених цілей: владу, примус, різні засоби тиску на опонентів, використання залежності учасників від нього. Ситуація сприймається надто важливою, — як питання життєвої перемоги або поразки. Стосовно опонента застосовується жорстка тактика.

Умовами застосування такого стилю є:

- *сприйняття ситуації як дуже важливої;*
- *наявність значних владних повноважень чи інших можливостей наполягати на своєму;*
- *обмеженість часу на вирішення ситуації і неможливість тривалого пошуку взаємовигідного рішення;*
- *необхідність діяти жорстко, щоб зберегти “своє лице”.*

Даний стиль поведінки не вирішує конфлікту, а має за мету нав’язати противнику іншу точку зору. Особливістю даного стилю є прагнення опонента паралізувати противника, спонукати його до примирення.

Поступливість (приспосовування). Дії індивіда спрямовані на збереження і відновлення сприятливих відносин із опонентом шляхом згладжування стосунків за рахунок нехтування власними інтересами.

Цей підхід є можливим, якщо:

- *вигода індивідові не дуже велика, а можливість поразки є очевидною;*
- *причина розбіжностей суттєвіша для менеджера, ніж для підлеглого;*
- *збереження добрих стосунків із опонентом є важливішим за вирішення конфлікту на свою користь;*

- *в індивіда мало шансів на перемогу, тому що в його недостатньо владних повноважень.*

Така поведінка у конфлікті використовується менеджером, якщо він зацікавлений у збереженні добрих стосунків із підлеглими.

Співробітництво - означає, що індивід бере активну участь у пошуку рішень, які задовольнятимуть усіх учасників. Дана форма потребує тривалої роботи із учасниками, всебічного обговорення розбіжностей і напрацювання спільного рішення із урахуванням інтересів усіх зацікавлених осіб.

Такий підхід рекомендують використовувати у ситуаціях:

- *вирішення проблеми є важливим для обох сторін і ніхто не хоче повністю від неї усунутися;*

- *в учасників конфлікту тісні тривалі, взаємозалежні стосунки;*

- *у сторін є час опрацювати проблему, що виникла;*

- *сторони обізнані із проблемою та бажання обох сторін відомі;*

- *сторони мають намір винести на обговорення окремі ідеї та працювати над формуванням рішення;*

- *обидва опоненти спроможні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного;*

- *втягнуті в конфлікт сторони наділені рівноцінною владою або не бачать різниці у статусі.*

Компроміс характеризує дії учасників, які спрямовані на пошук рішень шляхом взаємних поступок, на ухвалення проміжного рішення, що задовольнить обидві сторони і ніхто особливо не виграє і не втрапить. Такий стиль зручний опонентам, які мають однакову владу, протилежні інтереси і не мають часу на пошук оптимального рішення. Їх задовольняє тимчасове, опосередковане рішення.

Компромісна поведінка є ефективною, якщо:

- *обидві сторони наділені однаковою владою і мають протилежні інтереси;*

- *особа хоче прийняти рішення негайно, оскільки у неї не вистачає часу, або тому, що це економніший варіант розвитку подальших подій;*

- *людину може влаштовувати тимчасове рішення;*

- *особа може скористатися короткотерміною вигодою;*
- *інші підходи до вирішення проблеми є неефективними;*
- *задоволення власного бажання для людини є вельми суттєвим і вона спроможна частково змінити початкову мету;*
- *компроміс дозволить індивіду зберегти взаємини, і він вважає за краще отримати хоча б що-небудь, аніж втратити все.*

Як висновок слід зауважити, що із зазначених варіантів поведінки лише стиль співробітництва передбачає усунення причин та вирішення конфлікту. І тому він має бути домінуючим у побудові і реалізації політики самоменеджменту.

5. Попередження конфліктів і самоменеджмент

Попередити конфлікти можна шляхом вивчення та усунення причин, що породжують конфліктні ситуації, а саме:

- *недоліки в організації трудової діяльності;*
- *недосконалість самокерування;*
- *недостатні знання психології конфліктів, конфліктних особистостей, причини, суті конфліктогенів і психології управлінської праці;*
- *управлінські помилки (невміння розставити людей відповідно до їх кваліфікації та психологічних особливостей, нечітка постановка завдань, тощо);*
- *наявність несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.*

Для попередження конфліктів необхідно знати різновиди типових конфліктогенів, що створюють передумови виникнення конфліктних ситуацій:

- *погрози і накази;*
- *негативна і необґрунтована критика, зауваження і негативні оцінки;*
- *глузування, нешанобливий тон і ставлення;*
- *приниження гідності, застосування прізвиськ, кличок;*
- *самовихваляння;*
- *безапеляційність і категоричність у висловлюваннях;*
- *переривання іншого, підвищення голосу та інші кроки, спрямовані на самоутвердження шляхом приниження інших;*
- *нав'язування порад;*

- *приховування важливої інформації;*
- *порівнювання і нав'язування конкурентних стосунків;*
- *запитання, що ставлять співрозмовника у безвихідне становище” або такі, що викликають “почуття провини”;*
- *небажання розмовляти чи обговорювати складну проблему;*
- *різка зміна проблеми, яку обговорюють;*
- *заспокоєння запереченням;*
- *порушення етики стосунків тощо.*

Суттєвим засобом попередження конфліктів є насамперед урахування особливостей поведінки конфліктних осіб, які нерідко мають різні комплекси (незадоволені власним статусом у суспільстві, сім'ї, організації), агресивних, що постійно потребують зняття внутрішньої напруги шляхом задоволення власного егоїзму.

Ефективним методом профілактики та попередження конфліктів є уникнення типів конфліктної поведінки та власне особистої конфліктності. У цьому плані цінними є рекомендації, запропоновані відомим дослідником В.Андрєєвим:

- *не прагнути домінувати за будь-яких умов;*
- *бути принциповим, проте не боротися лише заради принципів;*
- *пам'ятати, що пряmolінійність - добра справа, проте не завжди;*
- *частіше посміхатися (посмішка недорого коштує, зате дорого цінується);*
- *пам'ятати, що традиції хороші, але тільки до певної міри;*
- *говорити правду потрібно, але слід це робити вміло;*
- *прагнути бути незалежним, але не самовпевненим;*
- *не перетворювати наполегливість у надокучливість;*
- *не чекати справедливості для себе у випадку, коли ти сам є несправедливим;*
- *не переоцінювати власні здібності і можливості;*
- *не виявляти ініціативу там, де її не потребують;*
- *бути доброзичливим;*
- *проявляти витримку і спокій у будь-якій ситуації;*
- *реалізувати себе у творчості, а не у конфліктах.*

Важливою умовою профілактики виникнення та розвитку конфліктогенів є робота із підвищення психічної культури та освіти.

Успіх особистості в управлінні конфліктними ситуаціями залежить від:

- 1. Вірності своїм принципам, якщо вони справедливі.*
- 2. Здатності діяти на власний розсуд.*
- 3. Здатності не втрачати час на надмірну занепокоєність про вчорашній і завтрашній день.*
- 4. Уміння зберігати впевненість у своїх здібностях, незважаючи на тимчасові невдачі і труднощі.*
- 5. Уміння цінувати людину, особистість.*
- 6. Невимушеності у спілкуванні, вмінні відстоювати як свою правоту так і визнавати помилки.*
- 7. Уміння давати відсіч тим, хто культивує негатив.*
- 8. Здатності розуміти почуття інших.*
- 9. Здатності знаходити задоволення у різних видах діяльності.*

Висновки

Конфлікт - джерело розвитку, оскільки він часто виконує позитивну функцію. Набуваючи форми кризи конфлікт стимулює до змін у групі та суспільстві в цілому. Вміння структурувати конфліктну ситуацію, обирати адекватні стиль і стратегію поведінки у конфлікті та вміння попереджувати виникнення конфліктних ситуацій є важливою складовою самоменеджменту.

Уміння управляти собою, навички вирішувати проблеми, творчість і здатність до інновацій, уміння навчати, здатність впливати на оточуючих, формувати колектив та керувати ним в умовах ділової реальності демонструється безконфліктністю особи. Вміло управляти конфліктом дозволяє їй залишатися позитивною та розширювати власні можливості досягнення індивідуального і колективного успіху.