

**О. М. Конопацька**, старший науковий співробітник науково-дослідного центру Інституту кримінально-виконавчої служби

## КОНФЛІКТИ В ТРУДОВИХ КОЛЕКТИВАХ І ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

*Розкрито шляхи раціонального й ефективного подолання конфліктних ситуацій у трудових колективах. Проаналізовано правила поведінки керівника в колективі для профілактики конфліктів, своєчасного їх розкриття, виявлення та введення в конструктивне русло.*

**Ключові слова:** конфлікт; ставлення; керівництво.

**П**сихологічний стан працівника – могутня професійна сила, здатна підсилювати чи послаблювати його трудову чи суспільну енергію. Готуючись до трудової діяльності, потрібно розвивати впевненість у собі, вміння налагоджувати партнерські взаємовідносини навіть з тими колегами або підлеглими, з якими складаються конфліктні відносини, слід спрямовуватись на саморегуляцію діяльності й емоційний контроль, формувати вміння говорити і слухати, брати на себе відповідальність за реалізацію поставлених цілей.

Конфлікти виникають практично майже в усіх сферах людського життя. Згадки про конфлікти, як правило, викликають неприємні асоціації: погрози, ворожість, непорозуміння, спроби, інколи безнадійні, довести свою правоту, образи... Виникає запитання: як благополучно завершити конфлікт? Кожен вирішує це питання відповідно до своїх уявлень про конкретну ситуацію та осіб, які причетні до неї, з огляду на свої наміри і цілі опонентів про те, що можна і потрібно робити, а чого чинити не слід.

Поступове вивчення конфліктів стало набувати практичного спрямування: на перший план постало питання про засоби і способи подолання. Почалися пошуки ефективних конкретних методик, за допомогою яких можна було б попередити виникнення небажаних явищ, послабити їх нагальність, привести конфліктні сторони до згоди. Оскільки конфлікти завжди пов'язані з зіткненням інтересів і поглядів

людей, бо в їх зародженні, розвитку і розв'язанні важливу роль відіграє психологічний чинник [1].

Існують різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність різних думок (розумінь, уявлень) про одну і ту ж річ, подію, одне і те саме явище та ін., які набувають форми суперечностей. Конфлікти можуть бути прихованими й явними, але в основі їх лежить брак згоди. Тому конфлікт слід розуміти як брак згоди між двома або більше сторонами – особами, групами.

Нині в науці немає загальновизначеного поняття конфлікту.

К. К. Платонов визначає конфлікт як усвідомлену суперечність між особистостями, які спілкуються при спробі розв'язання суперечностей на тлі емоційних станів.

А. А. Єршов, у свою чергу, розуміє конфлікт як дію протилежних мотивів, інтересів, несумісних у цій ситуації тенденцій, типів поведінки.

На думку Н. В. Гришаної, конфлікти можна розглядати як реакцію на людей на перешкоду, що заважає досягнути різного роду цілей спільної діяльності; на поведінку, що не відповідає очікуваним наслідкам; крім того, допустимо розглядати як реакцію на ґрунті несумісних характерологічних шаблонів поведінки, культурних основ та потреб [1].

Аналізуючи вищенаведені визначення, можна дійти висновку, що конфлікти визначаються або через поняття «суперечності», «зіткнення», або через уявлення про реакції людей на певні невідповідності, які трапляються в їх житті та діяльності. Тому нині вивчено та розроблено окремі сторони конфлікту і розкрито теоретичні основи його розвитку з різних галузей знань і у практичній діяльності.

У своєму підході до вивчення конфліктних явищ К. Томас акцентував на зміні традиційного погляду на конфлікти. Спираючись на те, що на ранніх етапах їх вивчення широко вживався термін «подолання конфліктів», він підкреслював, використовуючи цей термін, мається на увазі, що конфлікт можна і потрібно усунути, чи елімінірувати. Метою подолання конфліктів, таким чином, був деякий ідеальний безконфліктний стан, в якому люди працювали у повній гармонії. Але останнім часом відбулися суттєві зміни у поглядах спеціалістів до цього

аспекту дослідження конфліктів. Вони були викладені, на думку К. Томаса, двома обставинами: по-перше, усвідомленням даремності зусиль з повної елімінації конфліктів і, по-друге, збільшенням числа досліджень, що вказують на позитивні функції конфліктів.

Деякі конфлікти можуть сприяти розвитку взаємовідносин і ухваленню обґрунтованих рішень, – дисфункціональні. При ефективному управлінні конфліктом його наслідки можуть відігравати позитивну роль, тобто бути функціональними, сприяти надалі досягненню цілей організації.

Розрізняють такі основні функціональні наслідки конфліктів для організації:

1) проблема розв'язується таким шляхом, який задовольняє всі сторони, і, як наслідок, люди відчують себе причетними до розв'язання важливої для них проблеми;

2) сумісно і добровільно ухвалене рішення – швидше й ефективніше втілюється у життя;

3) сторони, вирішуючи спірні питання, нагромаджують досвід співробітництва і можуть використовувати його надалі;

4) ефективне подолання конфлікту між керівником і підлеглим руйнує так званий «синдром покори» – страх відверто висловлювати свою думку, яка відрізняється від думки старших за посадою;

5) поліпшуються взаємовідносини між людьми;

6) люди перестають розглядати наявність розбіжностей у своїх твердженнях як зло, що завжди призводить до небажаних наслідків.

Основні дисфункціональні наслідки конфліктів такі:

1) неконструктивні конкурентні відносини між людьми;

2) немає прагнення співпрацювати і встановлювати добрі стосунки;

3) уявлення про протилежну сторону як про ворога, про власну позицію – тільки як позитивну, про позицію опонента – як негативну;

4) згорання чи повне припинення взаємодії з протилежною стороною, що перешкоджає виконанню професійних завдань;

5) упевненість, що перемога в конфлікті важливіша, ніж розв'язання реальної проблеми;

б) почуття образи, незадоволеності, поганий настрій, плинність кадрів [2, с. 117].

Управління конфліктом потрібно розпочати з аналізу причин. Помилково вважати, що основною причиною конфліктів є проста несхожість характерів – це лише один із чинників, який може спричинити конфлікт.

Але за будь-яких умов слід мати на увазі, що не завжди нейтралізація конфліктних відносин спонукає до усунення конфлікту і стабілізує обстановку.

Чим швидше загострюється конфліктна ситуація, тим складніше сторонам почути одна одну. Через брак взаєморозуміння посилюється несприйняття одне одного. Отже конфлікт, що пов'язаний з порушенням взаємодії сторін, призводить до негативних наслідків. Конфлікти в організаціях дуже часто викликають погані комунікації. Неточна або перекручена передача інформації є не тільки причиною, а й дисфункціональним наслідком конфлікту, що перешкоджає управлінню конфліктом.

Діагностика рівня конфліктності ситуації має значення для подальшого вибору стратегії і тактики для подолання конфлікту. Часто конфлікт виникає безпосередньо у процесі комунікації, оскільки у процесі трудової діяльності немає часу та інших можливостей для попередньої діагностики, а опонент може змінити позицію під час ведення діалогу. Тому головним у подоланні конфлікту є правильне застосування конкретних методів і прийомів його нейтралізації. Узагалі всі ці методи поділяються на дві основні групи: безпосередні (прямі) та опосередковані. До безпосередніх належать такі методи, як інформаційний вплив, зміна обставин взаємодії, зміна ритму такої взаємодії, тактика компромісу, цільовий вплив через третіх осіб, стимуляція до співпраці, деморалізація. Опосередковані методи нейтралізації конфліктів зосереджені не стільки на предметі конфлікту, скільки на певних другорядних чинниках самого спілкування. Це методи «амортизації почуттів», «примусового вислуховування опонента», «обміну позицій», «усвідомлення поведінки» та ін. [3].

Більш успішно керують конфліктами керівники, які мають адекватний рівень самоповаги, тобто бачать у кожній людині особистість і відчувають її користь оточення, впевнені у своїх

здібностях, незважаючи на тимчасові невдачі й труднощі; непохитні у своїх принципах, проте з достатньою гнучкістю й тактом здатні змінити власну думку, якщо вона помилкова; не вступають у дріб'язкові дисфункціональні конфлікти.

Отже, щоб усунути конфлікт у трудовому колективі, керівникові слід дотримуватися певних правил:

1. Виявити предмет і джерело конфлікту.

2. Терміново втрутитися, коли немає часу і можливості довгий час з'ясовувати взаємні претензії сторін, їх вимоги, інтереси, доводи, цінності, просто потрібно «розвести» конфліктуючі сторони і почати з ними переговори, вести відверту розмову.

3. Досягнути «примирення» допоможе спрямувати переговори вже на принципове подолання конфлікту.

4. Звузити предмет конфлікту, зменшуючи кількість претензій, особливо емоційного характеру. Неможливо відразу з'ясувати всі проблемні відносини. По-перше, потрібно виокремити головну проблему, яка є стрижнем конфлікту: взаємна неприязнь, ділове суперництво або просто заздрість.

5. Варто знати, як розвивається конфлікт. Він минає три стадії: 1) виникнення напруженості у відносинах – провісник конфлікту; взаємна неприязнь виходить назовні, починаються зіткнення, припиняються особистісні стосунки, усунути конфлікт можна такими шляхами: відхід від конфлікту («втеча на лікарняний», звільнення та ін.); 2) загладжування (примирення); 3) конфронтація (перехід у нову фазу чи на новий рівень).

6. Треба уважно ставитись до обох конфліктуючих сторін – «ініціатора» і «обвинуваченого». Слід з'ясовувати, чого домагається ініціатор конфлікту – його цілі: ділові, самоутвердження, амбіції, прагнення принизити іншу людину та ін.

7. Не можна переоцінювати заслуги одних і недооцінювати діяльність інших.

8. Особливу увагу треба виявити до конфліктуючих особистостей.

9. Профілактика конфліктів, своєчасне їх виявлення, введення у конструктивне русло.

Насамкінець, слід зазначити, що взаємовідносини між людьми мають розвиватися гармонійно, проте конфлікти неминучі. Щоб їх подолати, треба володіти різними підходами і

навичками, гнучко користуватися ними, не боятися виходити за межі звичних схем і чуттєво реагувати на можливість чинити і думати по-новому. Водночас можна використовувати конфлікт як джерело життєвого досвіду, самовиховання і самонавчання.

### **Список використаних джерел**

1. Ішмуратов А. Т. Конфлікти і згода / А. Т. Ішмуратов. – К. : Наук. думка, 1996. – 189 с.
2. Практическая психология : [учеб.] / под. ред. М. К. Тутушкиной. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – СПб. : Изд-во «Дидактика Плюс», 1998. – 336 с.
3. Стыльба С. А. Пути преодоления конфликтного поведения / С. А. Стыльба // Проблемы борьбы с преступностью и подготовка кадров для органов внутренних дел : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 27 янв. 2006 г.). – Минск : Акад. МВД Респ. Беларусь, 2006. – С. 186.