

## Розділ 2

### ФОРМИ ОБГОВОРЕННЯ ДІЛОВИХ ПРОБЛЕМ

Тема 4. Конфлікти в діловому спілкуванні, шляхи і способи їх вирішення

Зміст:

1. Поняття конфлікту, його основні характеристики та структурні елементи.
2. Типи конфліктів в діловому спілкуванні та їх причини.
3. Стратегії взаємодії в умовах конфлікту.

1. Поняття конфлікту, його основні характеристики та структурні елементи.

Конфлікти виникають практично у всіх сферах людської життєдіяльності, в тому числі й у сфері ділового спілкування. Конфлікт - неминучий супутник кожної людини, яка живе в суспільстві; він незмінно виявляється в будь-якій соціальній групі.

**Ділове спілкування** - це, насамперед, взаємодія партнерів, обмін інформацією, узгодження точок зору і позицій. Як будь-яка взаємодія, воно вже в самому собі містить можливості виникнення протиріч, які можуть перерости в конфліктну ситуацію. Життя показує, що конфлікт аж ніяк не є найпростішим об'єктом управління, на який можна ефективно впливати, керуючись лише життєвим досвідом і здоровим глуздом. Тим часом, сьогодні багато керівників намагаються управляти конфліктами саме таким чином. Як правило, ці спроби закінчуються невдачею і нерідко породжують ще більш запеклі конфлікти. Для того щоб ефективно вирішувати виникаючі проблеми, необхідно засвоїти певний мінімум теоретичних знань у галузі конфліктології і практичних навичок поведінки в конфліктних ситуаціях.

**Конфлікт** (від лат. Conflictus) у першому наближенні до його суті **означає зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів двох або більше суб'єктів.**

У науці, публіцистиці, просто на рівні буденно-психологічного сприйняття підходи до визначення конфлікту досить неоднозначні. Але фактично кожен, що оперує цим поняттям, вкладає в нього свій зміст, своє утримання. **Найчастіше під конфліктом розуміють джерела його походження і розвитку:**

- продовження конкуренції,
- антагоністичні відносини,

- стрес,
- усвідомлення несумісності позицій або дій,
- граничний випадок загострення протиріч і т.п.

Саме тому поняття "конфлікт" стало синонімом таких понять як:

- "суперечка",
- "напруженість",
- "боротьба",
- "криза",
- "інцидент",
- "розбіжність" і т.п.

Складність і багатоаспектність, неоднозначність розуміння феномену конфлікту зумовили вивчення його **різними науками, що розглядають різні його сторони**. У той же час найбільш поширеним і **об'єднуючим підходом до розуміння конфлікту стало визначення його через протиріччя як найбільш загальне поняття**. У даному випадку дослідники підходять до конфлікту як до стадії розвитку протиріччя, його вищого ступеня.

Разом з тим протиріччя, протилежності, відмінності - це необхідні, але не достатні характеристики конфлікту. Необхідно мати на увазі, що **в основі конфлікту лежать лише ті протиріччя, причиною яких є несумісні інтереси, потреби та цінності**. Такі протиріччя, як правило, **трансформуються у відкриту боротьбу сторін, на реальну протиборство**. Разом з тим конфлікт - це не просто найбільш гостра стадія розвитку протиріччя, а спосіб його вирішення. Таким чином, він є найбільш поширеним в особистій та суспільній практиці інструментом вирішення протиріччя.

Стосовно ділової взаємодії конфлікт являє собою стадію розвитку протиріччя у професійній взаємодії, що характеризується зіткненням протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, поглядів суб'єктів даної взаємодії і зазвичай супроводжується негативними емоціями і почуттями, пережитими такими суб'єктами по відношенню один до одного.

Іншими словами, **конфлікт** - це процес, в якому два (або більше) суб'єкта активно шукають можливість **перешкодити один одному досягти певну мету, запобігти задоволення інтересів суперника або змінити його погляди і позиції, досягаючи при цьому реалізації своїх інтересів**.

Найважливішими **характеристиками конфлікту** є:

- суперечності між сторонами;
- зіткнення між сторонами;
- наявність негативних емоцій.

Так чи інакше, для виникнення конфлікту необхідно, щоб конкуруючі індивіди або групи

- по-перше, **усвідомили протилежність** своїх інтересів і цілей,
- по-друге, **почали** потай або явно, але завжди активно **протидіяти** один одному.

Тільки *протиріччя*, що приводить до активної *протидії* один одному, стає *першоосновою* і витокком **конфлікту**.

Конфлікт може виникнути тільки тоді, коли він "дозрів", тобто коли в єдиній системі відносин такого виду складаються всі необхідні їх структурні елементи.

Під *структурою конфлікту* розуміється сукупність стійких зв'язків і компонентів конфлікту, без яких він не може існувати як взаємопов'язаний і цілісний процес. Обов'язковими *структурними елементами конфлікту*, у тому числі в діловому спілкуванні, є наступні.

1. *Суб'єкти* й учасники конфлікту.

2. *Предмет* конфлікту (те, за що борються учасники конфліктної взаємодії).

3. *Взаємодія* (всілякі форми конфліктної поведінки і дій учасників).

Охарактеризуємо позначені вище елементи конфлікту більш докладно.

**1. Суб'єкти й учасники конфлікту.** Перш за все, необхідно, щоб конфліктуючі сторони усвідомили свої інтереси, були готові до конфліктних дій та здійснювали їх - необхідна наявність учасників конфлікту, іменованих **опонентами**. У діловому спілкуванні, як правило, учасники конфлікту виступають не як приватні, а як офіційні особи або групи.

Слід мати на увазі, що поняття "суб'єкт" і "учасник конфлікту" не завжди тотожні. Суб'єкт - це активна сторона, здатна створити конфліктну ситуацію і впливати на хід конфлікту в залежності від своїх інтересів. Учасник конфлікту може свідомо (або цілком усвідомлюючи цілі і завдання протистояння) брати участь у конфлікті, а може випадково, чи крім своєю волю бути втягнутим у конфлікт. **У ході розвитку конфлікту статуси учасників і суб'єктів можуть мінятися місцями.**

Крім того, слід розрізняти прямих і непрямих учасників конфлікту. Останні представляють певні сили, безпосередньо не включені в конфліктне протистояння, проте переслідують в ньому свої інтереси. Іноді непрямих учасників конфлікту називають третьою стороною або третім учасником.

**Непрямі учасники можуть:**

- провокувати конфлікт і сприяти його розвитку;
- сприяти зменшенню інтенсивності конфлікту або повного його припинення;
- підтримувати ту чи іншу сторону або обидві сторони одночасно.

Іншими словами, непрямі учасники конфлікту виступають каталізатором, стримуючим або нейтральним фактором його розвитку.

**2. Предмет конфлікту** - це об'єктивно існуюча або уявна проблема, що служить основою конфлікту - **те, через що сторони вступають у протиборство**. У боротьбі за володіння предметом конфлікту його учасники керуються мотивами, що спонукають їх вступати в конфлікт.

Засадничими побудниками конфліктної активності учасників є їх потреби. Усвідомлені потреби виступають як інтереси протиборчих сторін. Мотиви ж учасників конкретизуються в їх цілях - уявленнях про кінцевому, бажаному результаті конфлікту. Для досягнення своїх цілей учасники використовують певну стратегію і тактику.

**3. Конфліктна поведінка і дії учасників конфлікту.** Для виникнення конфлікту, необхідна активна взаємодія (протиборство) суб'єктів, які усвідомили несумісність своїх інтересів. З дій однієї чи кожної зі сторін, що заважають іншій стороні і оцінюваних нею як ворожі чи некоректні, і починається сам конфлікт. Ці дії можуть бути як відкритими (явними), так і неявними, якщо конфліктуючі сторони не демонструють їх, приховуючи від стороннього погляду. У кожному разі конфліктна взаємодія є боротьба, в якій дії однієї сторони зустрічають протидію іншій.

**Основними видами конфліктної взаємодії можуть бути:**

- створення прямих або непрямих перешкод реалізації планів і намірів іншої сторони;
- невиконання іншою стороною своїх обов'язків та зобов'язань;
- захоплення або утримання того, що, на думку одного боку, не повинно знаходитися у володінні з іншого;
- нанесення прямої чи непрямой шкоди майну чи репутації (наприклад, поширення ганебних чуток);
- принижують людську гідність дії (у тому числі словесні образи та образливі вимоги);
- загрози та інші примусові дії, змушують людину робити те, що він не хоче і не зобов'язаний робити;
- фізичне насильство.

При цьому сторона, чії дії сприймаються як конфліктні, може сама не розглядати їх такими і навіть не підозрювати, що діє "проти" когось. Їй ці дії можуть здаватися цілком нормальними або випадковими, чи навіть необдуманними. Наприклад, при відвертій розмові це стає ясно з одного боку і іншого, і напруженість у відносинах спадає, але нерідко ніякі виправдання не розсіюють переконання іншої сторони, що ті чи інші дії не були свідомо ворожими, спеціально спрямованими проти неї.

Конфліктуючі сторони, так чи інакше, впливають одна на одну. Це вплив не тільки в тому, що інша сторона терпить збитки, а й у тому, що вона, у свою чергу, починає планувати і робити дії: поведінка одного опонента викликає відповідні зміни в поведінці іншого.

## 2. Типи конфліктів в діловому спілкуванні та їх причини.

### **Існують чотири основних типи конфлікту:**

- особистісний конфлікт;
- міжособистісний конфлікт;
- конфлікт між особистістю і групою;
- груповий конфлікт.

**1. Особистий конфлікт.** З одного боку, цей тип конфлікту не повною мірою відповідає визначенню, даному нами вище. Однак, з іншого боку, його потенційні дисфункціональні наслідки аналогічні наслідкам інших типів конфліктів. Він може приймати різні форми (наприклад, коли до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги з приводу того, яким повинен бути результат його роботи).

*Особистісний конфлікт може також виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями.* Наприклад, керівник відділу давно планував на вихідні поїхати відпочити з дружиною і дітьми, оскільки його надмірна зайнятість на роботі стала погано позначатися на сімейних відносинах. Але в останній робочий день начальник ставить перед ним термінове завдання і наполягає, щоб він зайнявся її рішенням у вихідні дні. Нерідкі випадки, коли деякі керівники проти їх переведення в інше місто, хоча це обіцяє їм солідне підвищення в посаді і платні. Це особливо часто відбувається в сім'ях, де і чоловік і дружина займають керівну посаду або є фахівцями. Особистісний конфлікт може також бути відповіддю на робоче перевантаження або недовантаження. Дослідження показують, що такий конфлікт пов'язаний з низьким ступенем задоволеності роботою, малою певністю в собі і організації, а також зі стресом.

**2. Міжособистісний конфлікт.** Цей тип конфлікту можна назвати найпоширенішим. Міжособистісний конфлікт залучає двох або більше індивідів, якщо вони сприймають себе як знаходяться в опозиції один до одного щодо розташувань, цінностей або поведінки. В організаціях він виявляється по-різному. Зокрема, **в боротьбі партнерів або керівників за ресурси, капітал, робочу силу, час використання обладнання або схвалення проекту.** Так, наприклад, два керівника середньої ланки в організації можуть вважати, що оскільки ресурси обмежені, кожен з них повинен переконати вище начальство виділити ці ресурси саме йому, а не іншому керівнику. При цьому таке зіткнення супроводжується критикою особистісних і професійних якостей один одного. Аналогічним, тільки більш тонким і тривалим, **може бути конфлікт між двома кандидатами на підвищення при наявності однієї вакансії.** Міжособистісний конфлікт може виявлятися і як зіткнення на основі особистої неприязні. **Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто не в змозі ладнати один з одним.**

**3. Конфлікт між особистістю і групою.** Кожен член колективу повинен дотримуватися норми, вимоги і цінності, щоб бути прийнятим і тим самим посприяти задоволенню своїх соціальних і професійних потреб. Однак якщо очікування групи знаходяться в суперечності з очікуваннями окремої особистості, може виникнути конфлікт. Наприклад, хтось захоче заробити побільше, чи роблячи понаднормову роботу, чи перевиконуючи норми, а група розгляне таке "надмірну" старанність як негативну поведінку.

Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займе позицію, відмінну від позиції групи. Наприклад, обговорюючи на нараді можливість збільшення продуктивності праці, більшість буде вважати, що цього можна добитися шляхом оновлення устаткування. А хтось один буде твердо переконаний, що такий підхід не приведе до необхідного результату. На його думку, перш за все, актуальними будуть заходи щодо зміцнення трудової дисципліни. Хоча думка цієї людини відрізняється від думки групи, він може щиро приймати близько до серця інтереси організації, але його позиція може розглядатися як джерело конфлікту, оскільки вона суперечить думці групи.

Аналогічний конфлікт може виникнути на ґрунті посадових обов'язків керівника. Останній може бути змушений робити дисциплінарні заходи, які можуть виявитися непопулярними в очах підлеглих. Тоді група може завдати удару у відповідь - змінити ставлення до керівника і, можливо, знизити продуктивність праці.

**4. Груповий конфлікт.** Організації складаються з безлічі груп, як формальних, так і неформальних. Навіть у найкращих організаціях між такими групами можуть виникати конфлікти. Неформальні групи в колективі, які вважають, що керівник ставиться до них несправедливо, можуть міцніше згуртуватися і спробувати "розрахуватися" з ним зниженням продуктивності. Часто через відмінності цілей починають конфліктувати один з одним функціональні групи всередині організації. Причини, що викликають конфлікт, можуть носити як об'єктивний, так і суб'єктивний характер.

Серед причин, що викликають конфлікти, виділяють об'єктивні причини, що лежать, насамперед у організації праці, такі як несприятливі умови праці і недоліки його організації. Об'єктивні причини, як правило, пов'язані з недосконалістю організації виробництва і управління, їх усунення означає удосконалення виробництва.

У діловому спілкуванні конфлікти нерідко породжуються суб'єктивними причинами, до яких відносяться неправильні дії керівника і підлеглих, психологічна несумісність окремих людей, конфлікту поведінку в процесі ділового спілкування. Неправомірні дії підлеглих керівник звичайно бачить краще, ніж свої власні помилкові дії.

Характер відносин у внутрішньому середовищі організації та морально-психологічний клімат колективу визначаються, насамперед, керівником.

Керівник є тією інстанцією, яка і повинна нейтралізувати помилки підлеглих. Однак дії керівника можуть стати і джерелом конфлікту. Так, помилкові дії керівника проявляються і в порушеннях службової етики, й у несправедливій оцінці підлеглих і результатів їхньої праці.

***До порушень службової етики відносяться:***

- всілякі прояви грубості, зарозумілості, зневажливого ставлення до підлеглих;
- обман підлеглих (явний і неявний), невиконання обіцянок;
- обмеження прав підлеглих;
- зловживання становищем начальника (наприклад, використання залежності підлеглої для нав'язування йому доручень неслужбового характеру);
- дача доручень виконавцеві "через голову" його безпосереднього керівника (і взагалі робота з виконавцем без відома його безпосереднього керівника);
- приховування інформації (у тому числі неусвідомлене), що ставить підлеглого в положення невизначеності (особливо в умовах скорочення штатів і реорганізацій);
- критика, приниження гідності людини.

Прояви несправедливої оцінки керівником підлеглих досить різноманітні, сюди відносяться:

- помилки в застосуванні заохочень і покарань, найімовірніші при відсутності продуманої системи заохочень і покарань;
- встановлення окладу, що порушує баланс "внесок - оклад";
- запрошення працівника "з боку", коли кандидати на цю посаду є в самому колективі. Таке запрошення зменшує у працюючих в організації співробітників впевненість в шансах на просування, тому воно повинно мати вагомі підстави;
- хворобливе ставлення керівника до авторитету підлеглого, небажання відзначити хорошого працівника, спроби нашкодити йому, знизити його авторитет;
- огульна критика групи підлеглих. Така критика неконкретна (кожен може вважати, що вже до нього-то вона не відноситься) і сприймається як несправедлива. У той же час вона протиставляє керівника підлеглим і згуртовує групу обвинувачених проти обвинувача;
- нечітке формулювання керівником завдань що доручаються, яка може призвести до несправедливої оцінки роботи підлеглого, так як незалежно від його старання негативна оцінка зумовлена. Така ситуація викликає взаємне роздратування. Саме через нечіткість завдань набули широкого поширення затвердження підлеглих про керівників, які "не знають, чого хочуть", і зустрічні претензії керівників з приводу "безглузді" підлеглих;
- недооцінка керівником роз'яснювальної роботи. Недолік роз'яснень, непоінформованості нерідко призводять до того, що абсолютно об'єктивна оцінка керівником підлеглого сприймається останнім як несправедлива, суб'єктивна.

В цілому у всіх конфліктів у діловому спілкуванні є кілька основних причин. **Основними причинами конфлікту є :**

- обмеженість ресурсів, які потрібно ділити,
- взаємозалежність завдань,
- розбіжності в цілях,
- відмінності в уявленнях і цінностях,
- відмінності в манері поведінки,
- в рівні освіти,
- погані комунікації.

**1. Розподіл ресурсів.** Оскільки ресурси завжди обмежені, керівництво повинно вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси і фінанси між різними групами, щоб найбільш ефективним чином досягти цілей організації. Виділити велику частку ресурсів якомусь одному керівнику, підлеглому або групі означає, що інші одержать меншу частку від загальної кількості. Не має значення, який керівник отримає додаткові кошти для розширення свого виробництва або який підрозділ отримає пріоритет у розробці проекту, - люди завжди хочуть одержувати більше, а не менше. Таким чином, **необхідність перерозподіляти і ділити ресурси є дуже частою причиною конфліктів в діловому спілкуванні.**

**2. Взаємозалежність завдань.** Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать у виконанні завдання від іншої людини або групи. Так як всі організації є системами, які з взаємозалежних елементів, при неадекватній роботі одного підрозділу або людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту. *Наприклад, керівник відділу збуту може пояснювати низьку реалізацію товарів нездатністю виробництва випускати продукцію потрібної якості. У свою чергу, керівник виробництва може звинувачувати службу маркетингу в невірній оцінці потреб населення в нововведенні товару. Це може призвести до конфлікту між керівниками підрозділів, оскільки, на їхню думку, хтось інший (але не він сам) не справляється з поставленими завданнями.*

**Ряд типів організаційних структур і відносин як би "генетично" сприяють конфлікту,** що виникає з взаємозалежності задач. До таких належать організації, в яких:

а) лінійний персонал залежить від штабного, тому що потребує допомоги фахівців. З іншого боку, штабний персонал залежить від лінійного, оскільки потребує його підтримки в той момент, коли з'ясовує неполадки у виробничому процесі або коли виступає в ролі консультанта;

б) діє матрична структура організації, де навмисне порушується принцип єдиноначальності;

в) існує розподіл на функціональні структури, оскільки кожний підрозділ, що виконує найбільш значущі функції, приділяє основну увагу своїй власній області спеціалізації.



**3. Відмінності в цілях.** Можливість конфлікту збільшується у міру того, як організації стають більш спеціалізованими і розбиваються на підрозділи. Це відбувається, тому що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі і можуть приділяти більшу увагу їх досягненню, ніж цілям всієї організації. Наприклад, відділ збуту може наполягати на виробництві якомога більш різноманітної продукції, тому що це підвищує її конкурентоздатність і збільшує обсяги збуту. Однак мета виробничого підрозділу, виражена в категоріях "витрати - ефективність" виконати легше, якщо номенклатура продукції менш різноманітна. Відділ постачання, у свою чергу, може захотіти закупити великі обсяги сировини і матеріалів, щоб знизити середню собівартість одиниці продукції; фінансовий відділ може запропонувати скористатися грошима, узятими під товарно-матеріальні запаси, та інвестувати їх, щоб збільшити загальний дохід на інвестований капітал.

**4. Відмінності в уявленнях і цінностях.** Відмінності в цінностях - вельми поширена причина конфлікту. Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягти певної мети. Замість того щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи і аспекти ситуації, які, на їхню думку, сприятливі для їх групи і особистих потреб. Наприклад, науковий персонал, пов'язаний з дослідженнями і розробками, цінує свободу і незалежність, а його начальство жорстко регламентує діяльність співробітників численними формальними процедурами. Швидше за все, таке розходження в цінностях викличе конфлікт. Інший поширений приклад: підлеглий може вважати, що завжди має право на вираження своєї думки, у той час як керівник може думати, що підлеглий має право висловлювати свою думку тільки тоді, коли його запитують, і повинен беззаперечно підкорятися.

**5. Суперечності в культурі поведінки і життєвому досвіді.** Ці протиріччя також можуть збільшити ризик виникнення конфлікту. Зокрема, конфлікти виникають, якщо є необхідність співпрацювати з людьми, які готові заперечувати кожне слово, постійно виявляючи при цьому агресивність і ворожість. Очевидно, що такі особистості нерідко створюють навколо себе атмосферу конфлікту. Їм найвищою мірою властиві авторитаризм, догматизм, байдужість до особистої гідності і самоповаги іншої людини, відповідно вступ у конфлікт для них є "звичною справою". Крім того, дослідження показали, що відмінності в життєвому досвіді, цінностях, освіті, стажі, віці і соціальних характеристиках також зменшують ступінь взаєморозуміння і готовність до співпраці між представниками різних підрозділів.

**6. Незадовільні комунікації.** Конфлікти в організаціях часто пов'язані з незадовільними комунікаціями. Неповна або неточна передачі інформації або відсутність інформації узагалі є як причиною, але і дисфункціональним слідством конфлікту, може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи групі зрозуміти ситуацію або точки зору інших. **Оволодіння способами отримання об'єктивної**

**інформації, її уточнення і заповнення - необхідна умова успішного вирішення конфліктної ситуації.**

### 3. Стратегії взаємодії в умовах конфлікту

**Стратегія поведінки в конфлікті** розглядається як орієнтація особистості (групи) по відношенню до конфлікту, установка на певні форми поведінки в ситуації конфлікту.

У науковій літературі і діловій практиці розроблені різні **стратегії поведінки людей в конфліктній ситуації. Основними з них є:**

- відхід від конфлікту;
- примус;
- пристосування;
- компроміс;
- співпраця.

Стратегія поведінки в конкретному конфлікті визначається тією мірою, в якій його учасники хочуть задовольнити інтереси власні і інтереси іншої сторони, діючи при цьому пасивно чи активно, спільно чи індивідуально.

**Стратегія відходу від конфлікту** припускає фізичний або психологічний усунення від конфлікту. Зазвичай вона реалізується, **коли зачеплена проблема для людини не настільки важлива або передбачувані витрати в результаті конфлікту оцінюються як неприйнятні.** Тому суб'єкт, що дотримується цієї стратегії, не відстоює свої права, не співпрацює ні з ким для вироблення рішення, не хоче витратити час і сили на вирішення виниклих протиріч. Цей підхід також прийнятний у випадках, коли одна зі сторін має більшу владу або вважає, що немає серйозних підстав для продовження стосунків.

Використання стратегії відходу від конфлікту нерідко замість зниження напруженості веде до розвитку конфлікту, оскільки ігнорування незгоди може викликати ще більше невдоволення. При такому підході цілком можуть програти обидві сторони. Однак не варто розглядати даний вид поведінки в конфлікті виключно як втеча від проблеми і ухилення від відповідальності. У деяких обставинах відхід від конфлікту є прийнятним рішенням, особливо, якщо є передумови того, що конфліктна ситуація може вирішитися сама собою або відсутні реальні можливості (наприклад, достатня інформація, ресурси, підтримка і т.п.) для врегулювання конфлікту.

**Стратегія пристосування в конфліктній ситуації**, як правило, пов'язана зі спробою **задоволення інтересів партнерів на шкоду своїх власних інтересів.** Іншими словами пристосування - це **дії спільні з іншою стороною, без відстоювання власних інтересів з метою згладжування конфліктної ситуації.** Дана стратегія вважається ефективною, коли результат справи надзвичайно

важливий для однієї сторони і не дуже істотний для іншої, а також, коли людина жертвує власними інтересами заради партнера або загальної справи. З позиції індивідуального задоволення, пристосування пов'язано із ситуацією виграшу і програшу, оскільки пристосовується людина програє, надаючи можливість виграти партнеру.

З погляду задоволеності відносинами, постійне пристосування створює дві основні проблеми. По-перше, залагодження конфлікту шляхом пристосування одного партнера до іншого веде до того, що ними **не висловлюється своя точка зору, важливі факти і аргументи**. Це, у свою чергу, може призвести до прийняття неправильних рішень. По-друге, відповідно до теорії обміну, така ситуація призводить до того, що пристосовується постійно отримує менше. У результаті рано чи пізно така ситуація перестає влаштовувати і дана людина почне **прагнути до встановлення збалансованих відносин з іншими партнерами**.

Разом з тим, коли предмет протиріч не має великого значення для сторін, а велику важливість має збереження відносин, пристосування може бути цілком прийнятним. Більш того, в деяких ділових культурах вважається, що конфлікти переважно врегулювати саме таким способом. Зокрема, японці дотримуються думки, що людина вчинить розумніше і збереже своє обличчя, якщо пристосовується, і не буде ризикувати втратою поваги до себе, вплютавшись у сварку.

**Стратегія примусу** в конфлікті передбачає його вирішення за допомогою сили, словесних маніпуляцій; при цьому людина вимагає, щоб її потреби були задоволені, а ідеї схвалені. Суть цієї стратегії описується приказкою **"хто сильніший, той і правий"**. З точки зору задоволення потреб, примус - це ситуація "виграш - програш".

**Для застосування даного підходу необхідно володіти владними перевагами**. Ті, хто примушують, вимагають, щоб все було так, як вони хочуть, і при цьому мало зважають на витрати інших. З погляду задоволеності відносинами, примус рідко робить відносини гармонійніше і, як правило, псує їх. З цієї причини примус прийнятний, тільки коли питання дуже важливе, а взаємини - ні, а також у надзвичайних ситуаціях, коли потрібно вжити швидко і рішучу дію, щоб забезпечити безпеку і звести можливу шкоду до мінімуму.

Очевидно, що така стратегія навряд чи принесе успіх при використанні в близьких, особистих відносинах, тому що крім почуття відчуження, вона нічого викликати не зможе. Її також недоцільно використовувати в ситуації, коли співробітник не володіє достатньою владою, а його точка зору з якогось питання розходиться з точкою зору начальника.

**Стратегія компромісу** застосовується тоді, коли **обидва партнери готові чимось пожертвувати**, щоб знайти загальне в їх позиціях, і намагаються вирішити конфлікт, надавши, принаймні, деяке задоволення обом сторонам. Іншими словами, справжня стратегія пов'язана помірним урахуванням інтересів кожної зі сторін. У багатьох ситуаціях компроміс дозволяє досягти швидкого

вирішення конфлікту, особливо у випадках, коли одна зі сторін не має явних переваг.

Компроміс широко використовується у вирішенні ділових конфліктів, і т п, хто його використовує, в цілому сприятливо оцінюється оточуючими. Між тим необхідно відзначити, що при компромісі немає взаємної задоволеності, так само як і немає незадоволеності кожної зі сторін. З погляду особистого задоволення, компроміс створює ситуацію "програш - програш", тому що обидва партнери в якомусь сенсі "програють", навіть коли вони "виграють".

При використанні **стратегії компромісу** акцент робиться на варіанті, який можна виразити наступними словами: "Ми не можемо цілком виконати свої бажання, отже, необхідно прийти до рішення, з яким кожен з нас міг би погодитися".

Хоча компроміс досить поширений при вирішенні конфліктів, у нього є свої **недоліки**. Слід зазначити, що *не завжди приймається правильне рішення*, оскільки сторони *"зраджують" краще рішення*, щоб досягти компромісу. Компроміс виявляється прийнятним, коли відносини важливі, проблеми не мають простого рішення і обидва партнера зацікавлені в якійсь стороні питання. Компроміс не приносить шкоди тривалим відносинам, тому що обидві сторони в результаті отримують деяке задоволення.

**Стратегія співробітництва** - це такий спосіб вирішення конфліктів, коли враховуються потреби і питання кожного боку і партнери приходять до рішення яке взаємно задовольняє. У процесі співробітництва люди обговорюють теми і своє ставлення до них, виділяють, що для них найбільш важливо, і знаходять рішення, яке влаштовує обидві сторони.

Співпраця дає вигаш кожній із сторін, тому що рішення конфлікту задовольняє обидві сторони. Якщо говорити про задоволеність відносинами, співпраця є позитивною, тому що обидві сторони відчують, що з їхньою думкою рахуються. Партнери починають обмінюватися ідеями, зважувати і обдумувати інформацію. Яке б рішення не було прийнято, вони доклали всіх зусиль, щоб співпрацювати. **На практиці виявляється, що співпраця - найбільш прийнятний і найефективніший спосіб залагодити конфлікт.**

При цьому **конструктивне обговорення** спірних питань **вимагає певних навичок**. Відзначимо, що тут величезну роль грає взаємний настрій учасників конфлікту на конструктивне вирішення виникаючих проблем. У зв'язку з цим важлива **готовність людей**:

- а) розглядати конфлікт як нормальну подію, яка може сприяти, якщо нею правильно управляти, до прийняття більш творчого рішення;
- б) викликати довіру і проявляти відвертість щодо інших;
- в) визнавати і, головне, обов'язково слідувати взятим на себе зобов'язанням в рамках загального рішення;
- г) вважати, що кожен учасник конфлікту має рівні права в його вирішенні і на право існування точки зору кожного;

д) вважати, що ніхто не повинен бути принесений в жертву в інтересах усіх.

Отже, *співпраця передбачає відстоювання власних інтересів з урахуванням потреб і бажань іншого боку*. Очевидно, що даний підхід найбільш важкий, оскільки вимагає скрупульозної і тривалої роботи. Адже *мета співпраці - вироблення довгострокового взаємовигідного рішення*, а це **вимагає:**

- **толерантності,**
- **вміння пояснювати свої бажання,**
- **вислуховувати один одного,**
- **стримувати свої емоції.**

Відсутність одного з цих умов робить цю стратегію поведінки мало ефективною.

Підсумовуючи сказане, зазначимо, що:

- ні одна з описаних стратегій конфліктної поведінки не може бути визнана найкращою;

- важливо навчитися ефективно використовувати кожен з них, обґрунтовано робити той чи інший вибір з урахуванням конкретних обставин, дотримуватися такого підходу, при якому сторони (сторона) могли б знайти оптимальне рішення загострення протиріч;

- найкращими порадиниками у виборі тієї чи іншої стратегії конфліктної поведінки є знання, досвід, бажання дійсного вирішення проблем, а також повагу до партнера і високу культуру ділового спілкування.

Питання для самоперевірки:

1. В чому полягає суть поняття конфлікту?
2. Що є джерелом походження і розвитку конфлікту?
3. Які існують синоніми поняття "конфлікт"?
4. Що лежить в основі конфлікту ?
5. Вкажіть найважливіші характеристики конфлікту?
6. Що необхідно для виникнення конфлікту?
7. Яка структура конфлікту її структурні елементи ?
8. Хто є прямими і непрямими учасниками конфлікту?
9. Що розуміють під предметом конфлікту?
10. Які існують основні види конфліктної взаємодії?
11. Які існують чотири основні типи конфліктів?
12. Які вам відомі стратегії взаємодії в умовах конфлікту

Список літератури:

1. Барановська Л. В. Психологія ділового спілкування : навч. посібник / Л. В. Барановська, Н. В. Глушаниця. – К. : НАУ, 2016. – 248 с.

2. Етика ділового спілкування: електронний посібник. – [Електронний посібник]. – Режим доступу: <https://posek.km.ua/biblioteka>