

Психологічні науки

УДК 159.964.21:005.574:331.109

**Тесленко Тетяна Миколаївна**

*магістр*

*Інституту післядипломної освіти*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**Тесленко Татьяна Николаевна**

*магистр*

*Института последипломного образования*

*Киевского национального университета имени Тараса Шевченко*

**Teslenko Tetyana**

*Master of the*

*Institute of Postgraduate Education of the*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

***Науковий керівник:***

**Томаржевська Інна Володимирівна**

*доцент*

*Інститут післядипломної освіти*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ  
КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ  
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ  
КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ  
PSYCHOLOGICAL FEATURES OF MANAGEMENT OF CONFLICT  
SITUATIONS AT LABOR COLLECTIVES**

*Анотація.* Досліджені психологічні особливості виникнення конфліктних ситуацій у трудових колективах. Виділені ефективні методи

управління конфліктними ситуаціями в колективах, що передбачають їх попередження і конструктивне вирішення.

**Ключові слова:** конфлікт, конфліктні ситуації, трудовий колектив, управління.

**Анотація.** Исследованы психологические особенности возникновения конфликтных ситуаций в трудовых коллективах. Выделены эффективные методы управления конфликтными ситуациями в коллективах, предусматривающие их предупреждения и конструктивное решение.

**Ключевые слова:** конфликт, конфликтные ситуации, трудовой коллектив, управление.

**Summary.** The psychological features of conflict situations in labor collectives are investigated. Highlighted the effective methods of managing conflict situations in teams, providing for their prevention and constructive solution.

**Key words:** conflict, conflict situations, labor collective, management.

Несприятливі умови соціального середовища, до яких можна віднести нестабільність соціально-економічної ситуації в країні, значне стресове навантаження та психоемоційне напруження населення через військовий конфлікт на Сході України та пандемію Covid-19, глибоко проникають в суспільні, міжгрупові і міжособистісні відносини, впливають на зростання напруженості і конфліктності в групах, трудових колективах.

Різні прояви загострень відносин, часте виникнення конфліктних ситуацій негативно впливають на психічний стан людей, призводять до зниження їх працездатності, викликають нестійкі емоційні реакції, зростання агресивності і конфліктності, тривожності, що так чи інакше

впливає на виникнення конфліктів між різними групами та окремими членами всередині колективів.

Конфлікти як психологічний феномен та причини їх виникнення у трудових колективах вивчаються у працях А. Анцупова, Г. Андрєєвої, Н. Гришиної, Л. Орбан-Лембрик, Ю. Трофімова, А. Шипілова, І. Юсупова та ін. Соціально-психологічні аспекти виникнення конфліктів у колективах на виробництві досліджували зарубіжні науковці Л. Берковіц, Р. Блейк, К. Левін, Д. Мід, Р. Фішер та інші.

Однією з важливих проблем, що забезпечують успішність та продуктивність виробничої діяльності в організації, є вміння управляти конфліктними ситуаціями та вирішувати їх. Тому, розглядаючи особливості прояву конфліктних ситуацій в трудовому колективі організації, варто звернути увагу й на вміння керівництва конфліктами. Психологічні засади діяльності управлінця в конфліктних ситуаціях розглядаються у працях Т. Грабар, Л. Долинської, О. Кулініч та ін.

Водночас аналіз літературних джерел (А. Анцупов, Н. Гришина, Г. Ложкін, Н. Пов'якель, А. Шипілов та ін.) свідчить про те, що проблема попередження конфліктних ситуацій у трудових колективах в останні роки набуває особливої актуальності і практичної значущості, що зумовлено меншою витратою сил і часу, можливістю запобігання негативних наслідків впливу конфліктних ситуацій на продуктивність роботи і гармонійність міжособистісних відносин працівників.

Дослідники В. Воднік, О. Гарматюк, Л. Герасіна, Л. Колісник та Т. Олішевська, М. Требін та інші зазначають, що конфлікти, які є ескалацію постійного суперництва і протистояння у сфері принципів або емоційних зіткнень, порушують особистий спокій, соціальну гармонію між людьми, та продуктивність їх спільної діяльності. А тому питання управління конфліктними ситуаціями та врегулювання конфронтації має бути спрямоване на пошук джерел виникнення суперечностей, запобігання

такого впливу на перебіг конфліктних подій, щоб передбачити їх результати і нівелювати негативні наслідки. Відповідно **метою статті** є обґрунтування психологічних особливостей управління конфліктними ситуаціями у трудовому колективі.

Конфлікти як реальність сьогодення займають значну частину нашого життя, охоплюють всі сфери життєдіяльності людей, всю сукупність соціальних відносин. Конфлікт, по суті, є одним з видів соціальної взаємодії, учасниками якої виступають окремі індивіди, соціальні групи, організації. Конфліктна взаємодія передбачає протиборство сторін, тобто дії, спрямовані один проти одного.

Конфлікт (від лат. *conflictus*) – зіткнення протилежно спрямованих, несумісних один з одним тенденцій в усвідомленні окремо взятого індивіда, в міжособистісних взаємодіях або міжособистісних стосунках індивідів чи груп людей, пов'язане з гострими негативними емоційними переживаннями (А. Анцупов [2], Н. Гришина [7] та ін.).

На думку Л. Орбан-Лембрик, «структурно до конфлікту відносяться: учасники конфлікту (опоненти, суперники), позиція сторін (внутрішня і зовнішня), конфліктна ситуація, інцидент (дія, спрямована на створення конфлікту), об'єкт конфлікту (об'єктивна причина, через яку суперники вступають в боротьбу), предмет конфлікту (внутрішня причина, яку мають конфліктуючі сторони), розвиток і розв'язання конфлікту» [10, с. 56].

За визначенням Н. Гришиної, «конфліктна ситуація визначається як така, що становить перешкоду для досягнення поставленої мети хоча б одного з учасників взаємодії. Конфліктна ситуація обов'язково передбачає суперечливі позиції сторін із будь-якого приводу, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів для їх досягнення, розбіжність інтересів, бажань» [7, с. 26].

Психологи М. Корнєв і А. Коваленко, розглядаючи феноменальність конфліктної ситуації, вказують на її основні ознаки: 1) наявність

протиріччя (реального чи вигаданого), що оцінюється як непереборне і набуває відкритої, демонстративної форми; 2) зміна характеру спілкування в напрямі конфронтації, негативної спрямованості сторін. Відчуваючи взаємну неприязнь і небажання спілкуватись, опоненти вимушені це робити, що стимулює виникнення конфліктної ситуації; 3) активність сторін, прагнення до «перемоги будь-що», поступове розширення арсеналу використовуваних засобів – осуд, залякування-шантаж, погрози, фізичний вплив та ін.; 4) підвищений емоційний фон, загострення негативних емоцій аж до їх повної безконтрольності [9, с. 77].

За ствердженням Н. Гришиної, існують різні стадії, етапи розвитку відносин в конфліктній ситуації:

1) визначення, усвідомлення учасниками ситуації як конфліктної. Часто достатньо, щоб усвідомлення було у одного з учасників взаємодії. Розуміння, що назріла конфліктна ситуація, вимагає мобілізації наявних у розпорядженні сил, щоб або домогтися бажаної мети, або забезпечити максимально можливий захист, якщо мова йде про пасивного учасника взаємодії. При цьому, як засвідчує Н. Гришина [7], сприйняття ситуації як конфліктної супроводжується рядом емоційних переживань: підвищена тривожність, що переходить в страх, бажання опиратися, ворожі почуття, упередженість. Ці переживання неминуче впливають на поведінку людини, що не залишається непоміченою іншим учасником взаємодії, і той починає теж сприймати ситуацію як конфліктну. Відбувається вибір поведінки в конфлікті обома учасниками;

2) вибір стратегії, яка структурує хід взаємодії в конфліктній ситуації. У цій фазі взаємодії кожен з учасників намічає певну лінію поведінки, яка дещо пізніше оформляється як загальна стратегія. Саме на цьому етапі хтось із учасників може прийняти рішення про вихід із системи відносин, і таким чином, конфліктна ситуація буде елімінована за рахунок розпаду системи;

3) вибір дій в рамках загальної стратегії взаємодії. Стратегія обрана, є негласні правила, які направляють взаємодію в певне русло, на цій фазі починається зіткнення стратегій і тактик індивідуальної поведінки опонентів [7, с. 27].

За Л. Березовською, розуміючи конфліктну ситуацію як таку, що потребує негайного вирішення суперечностей, опоненти можуть дотримуватися різних ліній поведінки:

1) ескалація конфлікту, домагання своїх інтересів, перехід суперечки в емоційне русло (опоненти схильні до агресивної поведінки відстоювання тільки своїх інтересів, не зацікавлені у вирішенні конфлікту мирним шляхом, не хочуть поступатися своїми цілями);

2) втеча від конфліктної ситуації (усвідомивши ситуацію як конфліктну, оцінивши її можливі результати, один з опонентів може прийняти рішення про вихід із системи стосунків, що склалася);

3) переговори або «торг», пошуки компромісів [3, с. 35].

М. Пірен уточнює, що мета переговорів у ході конфліктної ситуації полягає в пошуку компромісів, коли одна чи обидві сторони вдаються до взаємних поступок. «За таких обставин кожна із сторін отримує не все, чого прагне, а той мінімум, який може її задовольнити». Стратегія переговорів, компромісу ефективна, коли обидві сторони, не виявляючи наміру загострювати взаємини, оцінюють свої ресурси як приблизно рівні, а конфлікт із ділового ще не переріс в емоційний [11, с. 25].

Аналізуючи поведінку опонентів у конфліктній ситуації, О. Величко і Т. Янковська зауважують, що «кожна зі сторін розцінює власні ресурси як значні і вважає, що є резерв їх посилення. Для того, аби досягти максимуму бажаного, розробляються і пропонуються певні форми дій: демонстрація посилення власних ресурсів; вичікування, збереження попереднього стану; ризик; примус» [4, с. 26].

Причин виникнення конфліктних ситуацій в організації безліч, типовою є класифікації з їх розподілу на об'єктивні та суб'єктивні, причому в обох випадках вони негативно впливають як на стосунки в офіційній та неофіційній сферах (що впливає на відносини керівництва і підлеглих, колег на виробництві), так і на психологічний стан окремого працівника. Конфліктна ситуація може викликатись кількома причинами, одна з яких – основна, базова, а інші можуть не усвідомлюватись чи маскуватись. Під час конфлікту інколи виникають нові причини, які стають домінуючими або ж повністю заміняють первісні [6].

Основними об'єктивними причинами виникнення конфліктних ситуацій в організації є: обмеженість загальних ресурсів; взаємозалежність завдань, однак розходження цілей опонентів з метою організації; відмінності в уявлених цінностях працівників, в манері поведінки опонентів, їх рівні освіти; труднощі організаційної комунікації, порушення комунікаційних каналів зв'язку між керівництвом і підлеглими; незбалансованість робочих місць; недостатня мотивація працівників тощо.

До суб'єктивних, соціально-психологічних чинників виникнення конфліктних ситуацій Л. Орбан-Лембрик відносить: ціннісні чинники (принципи, особистісні системи переконань, вірувань); особливості стосунків, пов'язаних з почуттям задоволення від взаємодії чи його відсутністю; поведінкові чинники (ущемлення інтересів, підривання самооцінки, егоїзм, безвідповідальність); незнання тих чи інших характерологічних, психологічних властивостей іншої особи; неправильне тлумачення думок, вчинків опонента; недотримання загальноприйнятих моральних норм, переоцінка власних можливостей і недооцінка можливостей інших [10, с. 80].

При цьому виникнення конфліктної ситуації, її гострота, схильність до розвитку чи, навпаки, до згасання, залежить від особистих якостей людей, які беруть участь у ситуації. Як зазначає Н. Гришина, нині

психологія конфліктів загострює увагу на аналізі міжособистісних та внутрішньоособистісних суперечностей і на питаннях практичного та прикладного характеру, пов'язаних як з дослідженням психологічних передумов виникнення та ескалації конфліктів, так і з пошуком психологічних засобів регуляції та вирішення конфліктів [7, с. 22].

Опираючись на погляди О. Величко і Т. Янковської [4], І. Вовк і О. Вовк [5], можемо зробити висновок, що будь-які конфліктні ситуації в трудових колективах можуть відігравати як конструктивні, так і деструктивні функції. Серед конструктивних функцій конфліктних ситуацій у трудовому колективі виділяються: усунення протиріччя у функціонуванні колективу; більш, глибоке пізнання учасниками конфлікту один одного; ослаблення психічної напруженості; сприяння розвитку особистості; поліпшення якості діяльності; підвищення авторитету учасника у разі його перемоги. Негативний вплив конфліктних ситуацій у трудових колективах полягає в тому, що вони: значно погіршують настрій працівників; приводить до приниження гідності співробітників; руйнують міжособистісні стосунки, викликають напруження і стреси, призводять до неврозів і хвороб; можуть погіршувати якість індивідуальної діяльності працівників; сприяють закріпленню соціальної пасивності особистості (не здатності відстоювати власну думку, доводити свою кваліфікацію у суперечці з керівництвом) [4; 5].

Саме тому актуальним питанням психологічної науки є пошук ефективних шляхів і методів управління конфліктними ситуаціями в трудовому колективі, щоб запобігти їх негативному впливу на міжособистісні відносини працівників та зниженню продуктивності їх виробничої діяльності. За визначенням Л. Долинської, «управління конфліктом – це цілеспрямований вплив на процес конфлікту, що забезпечує вирішення соціально значущих завдань; це усвідомлений вплив на конфліктну поведінку соціальних суб'єктів з метою досягнення бажаних



результатів і обмеження протиборства межами конструктивного впливу на суспільний процес [8, с. 45].

При цьому провідну роль у розв'язанні конфліктів у колективі та налагодженні простору співпраці й взаємопідтримки відіграє керівник. Важливим напрямом у роботі керівника з трудовим колективом у напрямку попередження конфліктних ситуацій є прогнозування ймовірності їх виникнення. А. Анцупов та А. Шипілов зазначають, що «завчасне виявлення соціальних суперечностей, які можуть призвести до конфліктних ситуацій, здійснюється за допомогою прогнозування, що полягає в обґрунтованому передбаченні їхнього можливого виникнення або розвитку в майбутньому» [2, с. 65]. На думку А. Анцупова та А. Шипілова [2], Л. Долинської [8], «існує чотири напрями, за якими керівнику трудового колективу потрібно проводити роботу з попередження конфліктних ситуацій на виробництві: створення об'єктивних умов, які перешкоджають виникненню та деструктивному розвитку передконфліктних ситуацій; оптимізація організаційно-управлінських умов створення та функціонування організацій; усунення соціально-психологічних чинників виникнення конфліктних ситуацій; блокування особистісних чинників виникнення конфліктних ситуацій у трудовому колективі» [2; 8].

Керівник, управляючи розвитком конфліктної ситуації в трудовому колективі, на думку Л. Агєєвої [1], може застосовувати такі методи його попередження за рахунок коригування думок, почуттів і настроїв людей:

1) «метод згоди» припускає проведення заходів, спрямованих на залучення потенційних опонентів у загальну справу, в ході здійснення якої у них з'являється широке поле спільних інтересів, де вони краще пізнають один одного, звикають співпрацювати та позитивно вирішувати виникаючі проблеми.

2) «метод доброзичливості» розкриває можливості працівників до прояву співпереживання і співчуття іншим людям, до розуміння їх внутрішніх станів та передбачає вияв необхідної підтримки і співчуття партнеру, готовності надати йому допомогу. Цей метод вимагає виключення із взаємин невмотивованої ворожості, агресивності, неввічливості [1, с. 78].

3) «метод збереження репутації партнера» передбачає демонстрацію поваги до його гідності. Визнання достоїнства і авторитету співрозмовника стимулює відповідне ставлення партнера до гідності й авторитет опонента.

4) «метод взаємного доповнення» припускає опору на кращі здібності партнера, якими не володіє їх співрозмовник. За ствердженням Л. Агеєвої, «метод взаємного доповнення особливо важливий при формуванні робочих груп, які в цьому випадку часто виявляються досить міцними. Врахування і вмиле використання не тільки здібностей, але і недоліків людей, які тісно пов'язані один з одним, також може призвести до попередження конфлікту» [1, с. 78].

5) «метод недопущення дискримінації людей» вимагає виключення зверхності одного співрозмовника над іншим, а ще краще – і виділення будь-яких відмінностей між ними.

6) «метод психологічного погладження» спрямовується на заохочення працівників на якісне виконання поставлених виробничих завдань. Настрої людей, їхні почуття регулюються керівником колективу за допомогою певної позитивної стимуляції, умовного підкріплення. Ефективним вважається створення сприятливого психологічного клімату в організації, проведення різних форм спільного відпочинку членів колективу – корпоративних заходів, святкування ювілеїв. «Ці та подібні їм заходи знімають психологічну напругу, сприяють емоційній розрядці, викликають позитивні почуття взаємної симпатії і таким шляхом

створюють позитивну морально-психологічну атмосферу в організації та попереджають виникнення конфліктів» [1, с. 78-79].

Досить важливою стратегією поведінки керівників при вирішенні конфліктних ситуацій є займання правильної позиції, дотримання такої стратегії поведінки, що приведе до ефективного результату, яким будуть задоволені обидві сторони.

За ствердженням дослідниць О. Величко і Т. Янковської [4], І. Вовк і О. Вовк [5], основними методами управління конфліктними ситуаціями через їх розв'язання у трудовому колективі є структурні і міжособистісні. Міжособистісні методи управління конфліктними ситуаціями залежать від особистості керівника, який повинен вміло визначати особливість кожної конфліктної ситуації та швидко реагувати та змінювати енергію її учасників в мирне русло. Серед міжособистісних методів розв'язання конфліктів поширеними є: суперництво (конкуренція), пристосування, уникання (ухиляння), компроміс, співробітництво (співпраця) (найефективніша стратегія поведінки учасників конфлікту, що полягає в орієнтації на спільне задоволення інтересів обох сторін) [4; 5].

Н. Гришина, описуючи стратегії реагування керівника на конфліктну ситуації в трудовому колективі, користується такими термінами: 1) уникання (відхід) від конфліктної взаємодії інтерпретується як уникання, ігнорування конфлікту; 2) «боротьба» з партнером або із собою – спроба пригнітити конфлікт; 3) діалог – поєднує стратегії пошуку подолання конфлікту за допомогою оптимальної альтернативи його розв'язання, інтеграції протилежних позицій або досягнення компромісу між ними [7, с. 49-50].

Структурні методи управлінського впливу на конфліктні ситуації потребують зусиль з виправлення проблем, що виникли через неправильний розподіл повноважень, існуючу організацію праці, прийняту систему стимулювання [5, с. 44]. За даними О. Величко, Т. Янковської,

структурними способами управління конфліктними ситуаціями є: роз'яснення вимог до праці, використання координаційних та інтеграційних механізмів, встановлення загальноорганізаційних координаційних цілей, використання системи винагород [4, с. 77].

Зауважимо, що найкращий підхід управління конфліктами у професійному середовищі визначається конкретною ситуацією та особистісними особливостями учасників конфлікту.

**Отже,** конфліктна ситуація є структурною частиною конфлікту, який розуміється як біполярне явище – протистояння двох начал, виявляється в активності сторін, спрямованої на подолання протиріччя. Конфліктною називається ситуація, що становить перешкоду для досягнення поставленої мети хоча б одного з учасників взаємодії. Конфліктна ситуація передбачає суперечливі позиції сторін, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів для їх досягнення, розбіжність інтересів, бажань. Розуміючи конфліктну ситуацію як таку, що потребує негайного вирішення суперечностей, опоненти можуть дотримуватися різних ліній поведінки: ескалація конфлікту, втеча від конфліктної ситуації, переговори або «торг», пошуки компромісів.

При цьому управління конфліктними ситуаціями в трудовому колективі полягає у тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному розв'язанню конструктивних. Ефективне управління конфліктними ситуаціями передбачає прогнозування та попередження їх виникнення. Основними методами управління конфліктними ситуаціями є структурні та міжособистісні. До міжособистісних методів управління конфліктними ситуаціями відносяться стратегії поведінки керівника, обумовлені його особистісними характеристиками, що впливають на вибір ним стратегії суперництва, уникання компромісу чи співпраці. Структурними методами управління конфліктними ситуаціями є: роз'яснення вимог до праці, використання координаційних та

інтеграційних механізмів, встановлення загальноорганізаційних координаційних цілей, використання системи винагород.

Також ефективним в управлінні конфліктними ситуаціями у трудовому колективі є використання керівником методів його попередження за рахунок коригування думок, почуттів і настроїв людей: метод «згоди», доброзичливості, метод збереження репутації партнера, взаємного доповнення, недопущення дискримінації, психологічного погладжування. Крім того, профілактика виникнення конфліктних ситуацій передбачає створення сприятливого клімату в трудовому колективі, забезпечення належних умов праці для кожного співробітника, підтримання професійного та особистісного розвитку фахівців.

### **Література**

1. Агеева Л. Г. Конфликтология : учебное пособие / Л. Г. Агеева. М., 2010. 200 с.
2. Анцупов А. Я., Конфликтология : учеб. для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. СПб. : Питер, 2007. 496 с.
3. Березовська Л. І. Профілактика конфліктів у вищому навчальному закладі / Л. І. Березовська // Вісник Національного університету оборони України. 2015. № 2 (45). С. 34–40.
4. Величко О. Управління конфліктами та стресом. Посібник для працівників апарату суду / О. Величко., Т. Янковська. К., 2010. 192 с.
5. Вовк І., Вовк Ю. Управління інноваційними конфліктами. Соціально-економічні проблеми і держава. 2010. Вип. 1 (3). С. 39–50.
6. Войлісовська В. Конфлікт та його причини [Електронний ресурс] / В. Войлісовська // Держслужбовець. 2016. № 9. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/september/issue-9/article-21398.html>.

7. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. СПб. : Питер, 2005. 464 с.
8. Долинська Л. В., Психологія конфлікту : навч. пос. Л. В. Долинська, Л. П. Матяш-Заяц. К. : Каравела, 2010. 304 с.
9. Корнев М. Н., Соціальна психологія / М. Н. Корнев, А. Б. Коваленко. К., 2006. 400 с.
10. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: підручник: У 2 кн. Кн.: 1: Соціальна психологія особистості і спілкування / Л. Е. Орбан-Лембрик. К. : Либідь, 2004. 576 с.
11. Пірен М. І. Деонтологія конфліктів та управління. Навч.-практ. посібник / М. І. Пірен. К.: УАДУ, 2001. 377 с.