

---

**СИНГАЇВСЬКА І. В.,**  
кандидат психологічних наук,  
доцент,  
завідувач кафедри психології

**СОРОКА І.А.,**  
здобувач кафедри психології,  
старший викладач кафедри  
іноземних мов та спеціальної  
мовної підготовки,  
Вищий навчальний заклад  
«Університет економіки та права  
«КРОК», м.Київ

## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВІ ОРГАНІЗАЦІЇ

*У статті розглядається актуальна тема профілактики конфліктів в організації. Даються рекомендації щодо створення соціально-психологічних та організаційно-управлінських умов, які перешикоджають виникненню конфліктних ситуацій та усувають причини конфліктів.*

**Ключові слова:** профілактика конфліктів, сприятливий психологічний клімат, культура спілкування.

*В статье рассматривается актуальная тема профилактики конфликтов в организации. Даются рекомендации для создания социально-психологических и организационно-управленческих условий, которые препятствуют возникновению конфликтных ситуаций и устраняют причины конфликтов.*

**Ключевые слова:** профилактика конфликтов, благоприятный психологический климат, культура общения.

*The article discusses the actual topic of prevention of conflicts in the organization. Recommendations are given for the creation of socio-psychological and organizational conditions that prevent the emergence of conflict situations and eliminate the causes of conflicts.*

**Key words:** conflict prevention, favorable psychological climate, the culture of communication

**П**остановка проблеми.  
 XX-XXI століття продемонстрували велику кількість конфліктів у світі в різних сферах життя та діяльності. Сучасне життя рясніє прикладами політичних, юридичних, релігійних, сімейних, педагогічних та інших конфліктів. На думку Конрада Лоренца конфліктність і агресія закладені в самій природі людини [9]. Але людина – істота розумна – може і повинна навчитися попереджати конфлікти. Це простіше, ніж боротися з їх наслідками. Тому тема профілактики конфліктів є дуже актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Аналіз існуючої психологічної літератури свідчить про підвищену зацікавленість науковців у дослідженні проблеми конфліктів. Зокрема, генезис підходів до вивчення конфлікту у науці вивчали А. Анцупов, Л. Козер, О. Маруховська, В. Орлянський. Соціально-психологічні аспекти конфлікту досліджували О. Бондарчук, Н. Грішина, Г. Ложкін, М. Пірен. Специфіка педагогічних конфліктів вивчалася у працях Ф. Бородкіна, А. Гірника, С. Ємельянова, У. Мастенбрук, Дж. Ньюстрома, І. Сингаївської, М. Цюрупи. Гендерні та вікові відмінності людей як причини виникнення конфліктів вивчалися Л. Орбан-Лембрик. Положення про необхідність конструктивного розв'язання конфліктів роз-

глядаються у працях Л. Карамушки, Н. Пов'якель, М. Рібакової, В. Семиченко, Н. Тализіної. Проте потребують подальшого дослідження питання щодо ефективних шляхів профілактики конфліктів у колективі організації.

**Мета статті** полягає у розгляді практичних рекомендацій щодо створення соціально-психологічних та організаційно-управлінських умов, які перешкоджають виникненню конфліктних ситуацій та усувають причини конфліктів.

**Виклад основного матеріалу.**

Організація – основний осередок в структурі сучасного суспільства. Організації виконують різні функції і відрізняються одна від одної за родом діяльності їхніх членів, рівнем організації і згуртованості, кількісним складом. За В. С. Орлянським «організація з'єднує і координує поведінку людей, включає їх у єдиний трудовий процес, створює умови для розвитку своїх членів. У цьому середовищі формуються людські поняття, думки, закріплюються звички, схильності, стверджується суспільна репутація, формується особистість. Організація згуртовує людей через загальні інтереси, ідеї, цілі, норми і принципи» [14, с.119].

Зіткнення суб'єктів спільної діяльності (індивідів, груп, структур) у рамках організації або міжорганізаційному просторі може призвести до конфлікту. Ф. М. Бородкін та Н. М. Коряк [3] стверджують, що коли мова йде

про організаційний конфлікт, мається на увазі конфлікт викликаний специфічними властивостями організації, її структурними особливостями, взаємодією з іншими організаціями, організаційною динамікою тощо. Люди можуть розпочати конфлікт за суто особистими міркуваннями, а згодом такий конфлікт може стати організаційним. Та навпаки, розпочавшись з організаційних причин, конфлікт може перейти в сферу міжособистісних відносин. Соціально-психологічна функція трудового конфлікту полягає в тому, що він призводить до зміни соціально-психологічного клімату, згуртованості, авторитету, взаємної поваги.

Вивчення конфлікту стає все більшою необхідністю для сучасного суспільства, тому що дає практичні навички його попередження чи розв'язання, якщо він вже виник. Стрімке ускладнення відносин у сучасному суспільстві поставило перед людством важливе та складне завдання – підтримувати гармонію стосунків між людьми у соціумі. Діяльність вітчизняних та зарубіжних організацій підтверджує, що сучасним керівникам та працівникам необхідні знання та навички з управління конфліктами та їх профілактики. Будь-який трудовий колектив складається з працівників, які відрізняються один від одного віком, освітою, стажем роботи, життєвим досвідом, цілями, які люди перед собою ставлять, обов'язками, які їм доручили та поглядами на проблеми, що виникають в процесі трудової діяльності. У результаті цих розходжень у колективах організації можуть виникати конфліктні ситуації.

Профілактика конфліктів полягає в такій організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, яка виключає або зводить до мінімуму ймо-

вірність виникнення конфліктів або деструктивного розвитку протиріч. Профілактика конфліктів – це їх попередження у широкому розумінні [15]. Вивчення психологічної літератури [1; 2; 4; 5; 6; 7; 8; 11; 12; 13], особистий досвід роботи у педагогічному колективі ВНЗ дали змогу зробити наступні висновки: щоб попереджати конфлікти, потрібно створювати суб'єктивні (соціально-психологічні) та об'єктивні (організаційно-управлінські) умови, які перешкоджають виникненню конфліктних ситуацій та усувають особистісні причини конфліктів. Технологія попередження конфліктів – це сукупність знань про засоби та прийоми впливу на перед конфліктну ситуацію.

Створення *суб'єктивних (соціально-психологічних) умов* для профілактики конфліктів в організації, передбачає:

1. Проведення *діагностики взаємовідносин* у колективі та вживання заходів (*стратегічних дій*) на основі діагностики щодо профілактики конфлікту. Потрібно навчати засобам корекції психологічного стану за допомогою аутогенного тренування, спрямовувати зусилля на створення умов для конструктивної взаємодії та співробітництва, розробити правила поведінки у колективі. Підвищувати культуру спілкування, ефективне мовлення та слухання. Усі корективні дії можна поєднати у систему корпоративного навчання працівників організації з управління конфліктами у формі соціально-психологічного тренінгу.

2. Створення *сприятливого психологічного клімату в колективі* – один з найголовніших засобів профілактики конфлікту. На нього впливають і стиль керівництва, і задоволення потреб, монетарні та немонетарні спонукальні заходи тощо. Але крім цього ще й

взаємовідносини у колективі – доброзичливість, взаємодопомога, довіра один до одного, вільне висловлювання думок, толерантність, емпатія, відсутність напруженості.

3. Підвищення *психологічної культури спілкування*. Гнів, сердитість, роздратованість людини пов'язані з невдалим спілкуванням. Ключ до подолання цього стану – у використанні способів ефективного слухання і ефективного мовлення з іншою людиною. Психологічні інструменти, які допомагають слухачеві проявити свою зацікавленість у співрозмовнику і повагу до нього: емпатія, валідація (підтвердження) права на існування почуттів іншої людини, пояснення, узагальнення. Не треба перебивати співрозмовника під час обговорення проблеми. Слухаючи роздратовану людину, треба бути уважним, терплячим, спокійним, контролювати свої власні емоції. Потрібно завчасно інформувати партнерів про свої рішення, котрі торкаються їхніх інтересів, не критикувати особистісні риси опонента. При спілкуванні важливо враховувати особистісні особливості співрозмовника: сприйняття (візуали, аудіали, кінестетики); типи темпераменту, риси характеру тощо.

Дуже важливо слідувати правилам *конструктивної критики*:

- уникати несправедливої критики;
- вказувати на конкретні помилки, а не говорити загальні фрази;
- критикувати конкретні дії, а не особистість;
- перевести розмову на почуття, використовуючи «Я-висловлення»;
- критикуючи важливо пояснити, як можна виправити ситуацію.

Інколи доречно звести проблему до

жарту чи перевести розмову на іншу тему; поступитися, якщо проблема не особливо важлива. Можна запропонувати опонентові повернутися до обговорення проблеми пізніше, що дасть час обдумати, переглянути її. Дуже важливо не брати участь в плітках та інтригах. В основі попередження конфліктів лежать моральні норми і цінності людини, уявлення про правильну і неправильну поведінку, порядність тощо.

4. *Безконфліктна поведінка* є засобом профілактики конфліктів.

Управління поведінкою розглядається як система заходів з формування принципів і норм поведінки людей в організації, завдяки яким досягається поставлена мета у визначені терміни і з розумними витратами. Впливати на проблемну ситуацію можна за двома напрямками: впливаючи на свою поведінку і на поведінку опонента.

5. *Управління стресом* як засіб профілактики конфліктів.

Уміння розпізнати стрес допоможе ним управляти, що, у свою чергу, допоможе працювати продуктивно, будувати кращі стосунки, попереджати конфлікти і жити здоровим життям. Наприклад, якщо стрес пов'язаний з дефіцитом часу, необхідно розвивати навички тайм-менеджменту: скласти перелік речей, програму дій, котрі необхідно виконати; розставляти пріоритети; навчитися делегувати завдання тощо.

Управляти стресом допоможуть наступні техніки: візуалізація; медитація; релаксація (глибоке спокійне дихання, заспокійливий музичний фон тощо). Більш загальні поради від психологів для розвитку стресостійкості (здатності особистості протистояти стресовим факторам) наступні: регулярні фізичні вправи (йога, плавання тощо); прогулянки на свіжому повітрі; повно-

цінний сон; достатній відпочинок; регулярне харчування; обмеження вживання кофеїну та алкоголю; уміння прощати та забувати; уміння змінити ставлення до ситуації; уміння думати позитивно, бути оптимістичним.

6. *Кадрова політика* – сукупність положень, принципів, методів роботи з кадрами з метою створення виробничого колективу, який відповідає необхідним вимогам. Необхідно проводити таку роботу: 1) пошук і підбір кадрів; 2) навчання і підвищення кваліфікації кадрів; 3) забезпечення умов для творчого розвитку; 4) відпрацювання процедури «входження» нового співробітника в організацію, що включає повноцінну співбесіду; 5) представлення нового співробітника робочому колективу; 6) забезпечення психологічного супроводу співробітників тощо.

Потрібно проводити підбір кадрів з урахуванням не тільки їх професійних, але й психологічних якостей. Для запобігання соціально-психологічної напруженості в колективі необхідно ще на стадії добору кадрів здійснювати відсів кандидатів, чия поведінка та певний набір емоційних якостей (тривожність, дратівливість тощо) можуть згодом призвести до виникнення конфліктів. Також дуже важливо звертати увагу на гендерні, вікові, іноді національні відмінності. Наукові дослідження свідчать про те, що найбільш продуктивними є робочі колективи, які складаються з осіб різного віку, статі, темпераменту.

Створення **об'єктивних (організаційно-управлінських) умов** для профілактики конфліктів в організації передбачає:

1. *Створення сприятливих, комфортних умов праці.* Дуже важливо, що люди бачать навколо себе: сучасний інтер'єр з гарними картинами або фо-

тографіями на стінах. Яскраві але не кричущі кольори меблів, зелена рослинність. Сучасне обладнання, технічне забезпечення.

Вважається доцільним використання системи гнучкої зайнятості співробітників, застосування віртуальних структур управління, які не передбачають постійного знаходження працівників на своєму робочому місці.

За А. Маслоу [10] в ієрархії потреб на перших щаблях знаходяться фізіологічні потреби та потреби у безпеці. Якщо це не буде забезпечено, можливе виникнення конфліктів. Тому так важливо створити сприятливі умови: оптимальне освітлення та температуру приміщення; достатню кількість туалетних кімнат; кафе чи їдальню з доступними цінами та широким асортиментом страв, автомати з водою та кавою; охорону приміщення, юридичну захищеність тощо.

Було б дуже ефективним виділити приміщення для створення куточка відпочинку для психологічного розвантаження працівників організації. Це може бути невелика кімната з м'якими меблями (кріслом чи диваном) та килимом, де буде грати заспокійлива музика, де можна випити трав'яний чай чи сік, зняти напругу, стрес.

2. *Матеріальна забезпеченість.* На думку дослідників монетарна функція праці передбачає виконання таких цільових завдань: отримання оплати праці, адекватної затрачуванім трудовим зусиллям; отримання додаткових матеріальних виплат і пільг, що надаються адміністрацією (пільгові кредити, оплата страхування, компенсації витрат на навчання співробітників) тощо. Різноманіття форм заохочення є дієвим фактором управління мотивацією трудової діяльності. Премії, бонуси треба розподіляти справедливо

та відкрито, щоб не створювати чуток та незадоволення.

Продумана і збалансована політика організації в області мотивації є потужним засобом профілактики конфліктів. Використання різних форм заохочення передбачає розробку і застосування монетарних і немонетарних мотивуючих систем.

3. До немонетарних мотивуючих систем відносять моральне заохочення персоналу. Проведення спільних заходів: спортивного характеру (наприклад, змагання між департаментами; заняття у фітнес клубі чи отримання абонементу в басейні). Організація вечорів відпочинку, святкування днів народження колег чи інших свят. Екскурсії, відвідування театру чи концертів. Також це може бути спільна участь у добродійних акціях, спільних проєктах. Створення та підтримка внутрішніх організаційних традицій. Усі ці заходи є ефективними та дієвими для team-building та удосконалення взаємних стосунків у колективі.

4. Використання стилів і методів керівництва, відповідаючих інтересам співробітників, стане засобом попередження конфліктів. Кожен зі стилів керівництва (авторитарний, демократичний та ліберальний) має свої

позитивні сторони, які треба враховувати. Сучасний керівник повинен бути компетентним, досвідченим, досконало володіти різними методами управління, тому, що в різних ситуаціях найбільш ефективним може виявитися той чи інший стиль керівництва. Також важливі якості керівника – це аналітичні здібності, висока стресостійкість, конфліктостійкість, організованість, чесність, справедливість, порядність, доброзичливість та терпимість.

Розглянуті основні заходи з профілактики конфліктів можуть використовуватися окремо чи у комбінації, залежно від ситуації та потреб окремої організації.

### **Висновки та перспективи.**

Таким чином, для профілактики конфліктів потрібно створювати суб'єктивні соціально-психологічні та об'єктивні організаційно-управлінські умови, які перешкоджають виникненню конфліктних ситуацій і усувають причини конфліктів.

Не зважаючи на досить велику кількість наукових доробок, цікавим було б дослідити інші психологічні та організаційні умови профілактики конфліктів, зокрема в різних типах організації.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Анцупов А. Я. Конфликтология : Учебник для вузов 3-е издание / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – СПб. : «Питер», 2007. – 496 с.
2. Баныкина С. В. Педагогическая конфликтология : состояние, проблемы исследования и перспективы развития / С. В. Баныкина // Современная конфликтология в контексте культуры мира. – М., 2001. – С. 373-394.
3. Бородкин Ф. М. Внимание : конфликт / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк. – Новосибирск : Наука. Сиб. отд-ние, 1989. – 190 с.
4. Ворожейкин И.Е. Конфликтология: Учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: ИНФРА – М, 2004. – 240 с.

5. Гірник А. М. Конфлікти : структура, ескалація, залагодження. Вид. 2-е. / А. М. Гірник, А. Ю. Бобро. – К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2004. – 172 с.
6. Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. / Н. В. Гришина. – СПб. :Изд. дом «Питер», 2008. – 544 с.
7. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. – СПб. : Питер, 2009. – 384 с.
8. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. / Л. М. Карамушка – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
9. Лоренц К. Агрессия (так называемое «зло») / К. Лоренц. – М. : Амфора, 2001. – 349 с.
10. Маслоу А. Мотивация и личность /А. Маслоу. – Перевод. с англ. Татлыбаевой А. М. – СПб. : Евразия, 1999. – 478 с.
11. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации : Пер. с англ. / У. Мастенбрук. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 256 с.
12. Ньюстром Дж. Организационное поведение / Дж. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб : Питер-Юг, 2000. – 448 с.
13. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – 2-ге вид., доповн. – К. : Академвидав, 2010. – 544 с.
14. Орлянський В. С. Конфліктологія : навчальний посібник / В. С. Орлянський. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 160 с.
15. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання / В.Я Галаган, В.Ф.Орлов, О.М.Отич, О.О.Фурса. – К.: ДЕТУТ, 2008. – 422 с.