

ПОПЕРЕДЖЕННЯ І РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОСНОВА СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ

Наукові праці МАУП, 2008, вип. 3(19), с. 190–195

Розглядаються особливості попередження і розв'язання конфліктів в організації. Аналізується коло питань, важливих для управління конфліктною ситуацією. Наводяться шляхи подолання і розв'язання конфліктних ситуацій.

Міжособистісна і міжгрупова взаємодії не можуть здійснюватися без суперечностей. Навіть за однакових соціальних та економічних умов кожний учасник цих взаємодій є неповторною особистістю або групою, є індивідуальними, не тотожними іншими особливостями інтелектуальної, емоційно-вольової, мотиваційної сфери, цілями, потребами, різними ціннісними орієнтаціями, прагненнями, традиціями тощо.

Суперечності можуть бути настільки гострими, що перетворюються на конфлікти. Але суперечність ще не є конфлікт, вона лише породжує конфліктну ситуацію, яка може перетворитись у конфлікт, якщо поєднується з протидією сторін. Отже, кожний керівник розуміє, що уникнути суперечностей неможливо, тому треба розглядати їх як об'єктивну реальність.

Конфлікт — це зіткнення і протидія протилежно спрямованих психологічних чинників у взаємодії між особистостями, групами або серединами особистості, породжених значущими для них суперечностями.

Але конфлікт між людьми — деструктивний процес, адже породжує негативні переживання, стреси, тому завдання керівника полягає в тому, щоб зменшити їх кількість.

Кожному керівникові хотілося б працювати взагалі без конфліктів. Оскільки ж це неможливо, треба бути психологічно озброєним і готовим до оптимальних дій в умовах конфлікту.

Важливим питанням є також оцінювання конфлікту як позитивного або негативного явища взагалі і у сфері культури зокрема. У психологіч-

них працях конфлікт оцінюється неоднозначно. Так, за Б. Д. Паригінім, людина, втягнута у конфлікт, “як правило, досить гостро і болюче переживає ситуацію, що виникла, особливо розладнання своїх взаємин з іншими. А це може мати найрізноманітніші негативні наслідки для її психічного стану... Виявилось, що час після конфліктного психологічного резонансу в кілька разів перевищує час самого конфлікту... Це час домінування у свідомості людей, в їхній психіці негативних емоцій, важких негативних переживань, що вибивають із звичайної колії заданої діяльності” [3].

Конфліктне і післяконфліктне нервово напруження може стати передумовою серйозної душевної та фізичної кризи, яка може призвести до інфаркту. За словами академіка К. М. Бикова, “печаль, яка не виплакана у сльозах, змушує плакати внутрішні органи...”.

Деякі із суперечностей, якщо вони перетворюються на протидію двох або більше сторін, стають конфліктами. За наслідками ці конфлікти поділяються на деструктивні та конструктивні. Деструктивні конфлікти руйнують міжособистісні стосунки, заважають позитивному розвитку особистості, негативно впливають на психічне та фізичне здоров'я людей. У разі конструктивних конфліктів їх розв'язання не зашкоджує здоров'ю людей, сприяє розвитку особистості. Враховуючи можливі негативні наслідки психічного напруження, довготривалої стресової ситуації керівникові необхідно частіше думати про те, як попередити небажані деструктивні конфлікти. А коли керівник приймає конфліктне рішення, то

Типи соціально-психологічних конфліктів

| Тип конфлікту | Горизонтальні конфлікти | Вертикальні конфлікти “знизу” | Вертикальні конфлікти “згори” |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Перешкода досягненню основних цілей спільної трудової діяльності | Дії однієї людини перешкоджають успішній діяльності іншої. Організаційний конфлікт | Керівник не надає можливостей для успішного досягнення цілей діяльності підлеглих | Підлеглий не надає керівникові можливостей для здійснення основних цілей діяльності |
| Перешкода досягненню особистих цілей | Дії однієї людини є перешкодою для досягнень особистих цілей іншою. Організаційний конфлікт | Суперечності між діяльністю керівника, його стилем праці та сподіваннями підлеглих | Підлеглий створює перешкоди для досягнення керівником особистих цілей |
| Суперечність дій особистості соціальним нормам | Конфлікт поведінки і норм у групі | Суперечності між діяльністю керівника, його стилем роботи та очікуваннями підлеглих | Суперечність між діяльністю підлеглих, як носія певної соціальної ролі, та очікуваннями керівника |
| Особистісні конфлікти | Особистісна несумісність | Лідери та авторитети групи не виправдовують очікувань інших її членів | Члени групи не виправдовують очікувань лідерів та авторитетів |

доцільно зіставити всі можливі його наслідки, особливо врахувати його вплив на психіку людини. Крім того, керівник повинен уміти управляти конфліктом.

Оцінюючи позитивні та негативні наслідки конфлікту, необхідно зіставити цінності, які захищає кожна конфлікуюча сторона, моральний аспект дій сторін і з цієї точки зору класифікувати конфлікт. Отже, конструктивним у сфері освіти є конфлікт, коли керівник вступає у протиборство з такими явищами, як образа особистості, порушення прав людини.

Корисним у цьому плані може бути знання типових конфліктів. Наведемо розроблену Н. В. Гришиною таблицю типів соціально-психологічних конфліктів [1].

Кожний реальний конфлікт має процесуальний характер. Розгляд динаміки конфлікту вимагає поділу його на стадії: виникнення об'єктивної конфліктної ситуації; усвідомлення конфліктної ситуації, здійснення конфліктної поведінки; розв'язання конфлікту.

Найчастіше конфлікт зумовлений об'єктивною ситуацією. Але певний час вона може не усвідомлюватися. Це стадія потенційного конфлікту. Об'єктивація конфлікту здійснюється лише після усвідомлення об'єктивної ситуації як конфлікту. Саме усвідомлення породжує конфліктну поведінку. Та нерідко реальний конфлікт виникає, коли об'єктивних умов конфлікту нема. Можливі такі варіанти співвідношення між образом конфліктної ситуації та реальністю:

1. Об'єктивно конфліктна ситуація існує, її учасники вважають, що їхні цілі, інтере-

си конфліктні, вони правильно розуміють сутність себе, інших, ситуацію в цілому. Це адекватно усвідомлений конфлікт.

2. Об'єктивно конфліктна ситуація існує, сприймається як конфліктна, але усвідомлюється з певними відмінностями від реального контексту. Це неадекватно усвідомлений конфлікт.
3. Об'єктивно конфліктна ситуація існує, але не усвідомлюється. У цьому разі конфліктна взаємодія відсутня.
4. Об'єктивно конфліктної ситуації немає, але стосунки сприймаються як конфліктні. Це удаваний, помилковий конфлікт.

Психологічного аналізу потребують передусім випадки неадекватного та удаваного конфлікту. Саме тому, що внутрішній аспект ситуації, яка виникає між учасниками конфлікту, зумовлює їхню реальну поведінку, важливо ретельно проаналізувати фактори, що спричиняють відхилення від реальності (рівень інформованості, структура комунікації та ін.), та механізм впливу цих відхилень на перебіг конфлікту (його тривалість, інтенсивність, характер розв'язання).

Усвідомлення ситуації як конфліктної завжди має емоційне забарвлення. Виникнення і вплив емоцій на перебіг конфлікту є дуже важливою проблемою адекватного розв'язання конфліктних ситуацій і потребує спеціального аналізу. Конфліктні дії різко загострюють емоційний фон перебігу конфлікту, а негативні емоції, що виникають у цей час, у свою чергу, стимулюють конфліктну поведінку. Взаємні конфліктні дії здатні змінювати, ускладнювати первинну конфліктну структу-

ру, що породжує нові чинники конфліктних дій. Стадія конфліктної поведінки може призвести до ескалації конфлікту, зміни його характеру, типу. При цьому під час конфліктних дій учасники стикаються з реальністю, яка коригує первинні образи ситуації, що може привести до адекватного розуміння конфліктної ситуації і сприяти її адекватному розв'язанню.

Під час розгортання конфлікту можливі його переходи з одних форм в інші. Наприклад, внутрішній конфлікт може перейти у зовнішній (особистісний у міжособистісний) або навпаки. Останнє відбувається, коли конфлікт розв'язується не повністю, коли блокується конфліктна поведінка, спрямована зовні, але внутрішнє прагнення до конфліктної поведінки не згасає. Воно лише стримується, що породжує внутрішнє напруження, внутрішній конфлікт. Або удаваний конфлікт, що виникає тоді, коли немає об'єктивної конфліктної ситуації, за помилкового сприймання може стати справжнім, реальним. Крім того, конфлікт, що виник з одного приводу, може трансформуватись у конфлікт з іншого приводу (діловий у міжособистісний або навпаки). Не можна ототожнювати конфлікт зі стадією конфліктної поведінки. Це значно складніше явище. Але перехід до конфліктної поведінки означає нову стадію конфлікту, найбільш відкрити й гостру. Способи розв'язання конфлікту спрямовані передусім на ліквідацію конфліктної поведінки.

Існують кілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією. Їх можна поділити на дві категорії: структурні і міжособистісні.

Керівникам не слід вважати причиною конфліктних ситуацій звичайні розбіжності в характеристиках. Звісно, ці розбіжності можуть стати причиною конфлікту в якомусь конкретному випадку, але вони є лише одним з факторів, що можуть викликати конфлікт. Керівник повинен спочатку проаналізувати фактичні причини, а потім використати відповідну методику. Зменшити можливість конфлікту можна, застосовуючи методику розв'язання конфлікту.

Структурні методи розв'язання конфлікту — це роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних та інтеграційних механізмів, установлення загальноорганізаційних комплексних цілей і використання системи винагород.

Роз'яснення вимог до роботи. Один із кращих методів управління, який запобігає дисфункціональному конфлікту, — роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу. Тут необхідно зазна-

чити такі параметри, як рівень результатів, якого треба досягнути, хто надає і хто одержує різну інформацію, система повноважень і відповідальності, а також чітко визначена політика, процедури і правила. Причому керівник усвідомлює всі ці питання не для себе, а для того, щоб його підлеглі добре розуміли, чого чекають від них у кожній конкретній ситуації.

Координаційні та інтеграційні механізми. Ще один метод управління конфліктною ситуацією — це застосування координаційного механізму. Один з найпоширеніших механізмів — ланцюг команд. Як відзначав М. Вебер і представники адміністративної школи, встановлення ієрархії повноважень впорядковує взаємодію людей, прийняття рішень і інформаційні потоки всередині організації. Якщо два чи більше підлеглих мають розбіжності за якимось питанням, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їхнього загального начальника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, тому що підлеглий добре знає, чієм рішенням він повинен підкорятися [2].

В управлінні конфліктною ситуацією дуже корисні такі засоби інтеграції, як управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи і міжвіддільні наради. Дослідження показали, що організації, які підтримували потрібний для них рівень інтеграції, домоглися більшої ефективності, ніж ті, котрі не зробили цього.

Загальноорганізаційні комплексні цілі. Встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей — ще один структурний метод управління конфліктною ситуацією. Ефективне здійснення цих цілей потребує спільних зусиль двох чи більше співробітників, груп чи відділів. Ідея, що закладена в ці вищі цілі, спрямувати зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.

Структура системи винагород. Винагороди можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, справляючи вплив на поведінку людей, щоб уникнути дисфункціональних наслідків. Людей, які роблять свій внесок у досягнення загальноорганізаційних комплексних цілей, допомагають іншим групам організації і намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно, необхідно винагороджувати подякою, премією, визнанням чи підвищенням по службі. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивне поведіння окремих осіб чи груп [2].

Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальноорганізаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм варто поводитися в конфліктній ситуації, щоб це відповідало бажанням керівництва.

Відомі п'ять основних міжособистісних стилів розв'язання конфліктів [5, 71–73]:

1. *Відхилення*. Цей стиль характеризується тим, що людина намагається уникнути конфлікту. Один із способів розв'язання конфлікту — не потрапляти у ситуації, що провокують виникнення суперечностей, не вступати в обговорення питань, що у своїй основі передбачають розбіжності.

2. *Згладжування*. Цей стиль характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитися, тому що “ми усі — одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен”. “Згладжувач” намагається не випустити назвні ознаки конфлікту, апелюючи до потреби в солідарності. На жаль, зовсім забувають про проблему, що лежить в основі конфлікту. Можна погасити прагнення до конфлікту в іншій людині, повторюючи: “Це не має великого значення”. У результаті можуть встановитися мир і гармонія, але проблема залишиться. Більше не існує можливості для вияву емоцій, але вони живуть усередині і накопичуються. Стає очевидним загальне занепокоєння, росте ймовірність того, що в кінцевому рахунку відбудеться вибух.

3. *Примус*. У рамках цього стилю превалюють спроби змусити іншу людину прийняти твою точку зору за будь-яку ціну. Того, хто намагається це зробити, не цікавить думка інших. Особа, що використовує такий стиль, звичайно поводить себе агресивно, а для впливу на інших людей використовує владу шляхом примусу. Конфлікт можна взяти під контроль, показавши, що володієш найсильнішою владою, придушуючи свого супротивника, вириваючи у нього поступку за правом начальника. Цей стиль примусу може бути ефективним у ситуаціях, де керівник має значну владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає в тому, що він придушує ініціативу підлеглих, створює велику ймовірність того, що при прийнятті рішення будуть враховані не всі важливі фактори, оскільки представлена лише одна точка зору. Він може викликати збурювання, особливо у більш молодого і більш освіченого персоналу.

4. *Компроміс*. Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до деякої міри. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки це

зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко розв'язати конфлікт до задоволення обох сторін. Однак використання компромісу на ранній стадії конфлікту, що виник через важливе рішення, може перешкодити діагнозу проблеми і скоротити час пошуку альтернативи. Такий компроміс означає згоду, аби уникнути сварки, навіть якщо при цьому ігноруються розсудливі дії. Такий компроміс — це задоволеність тим, що доступно, а не наполегливий пошук того, що є логічним у світлі наявних фактів і даних.

5. *Вирішення проблеми*. Цей стиль — визнання розбіжностей в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін. Той, хто використовує такий стиль, не намагається домогтися своєї мети за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант розв'язання конфліктної ситуації. Розбіжність у поглядах розглядається як неминучий результат того, що в розумних людей є свої уявлення про те, що правильно, а що ні. Емоції можна усунути лише шляхом прямих діалогів з особою, погляди якої відмінні від ваших поглядів. Глибокий аналіз і розв'язання конфлікту можливі, але для цього потрібні зрілість і вміння працювати з людьми. Така конструктивність у розв'язанні конфлікту (шляхом вирішення проблеми) сприяє створенню атмосфери щирості, настільки необхідної для успіху особистості і компанії в цілому.

З досліджень відомо, що високоефективні компанії у конфліктних ситуаціях використовували стиль вирішення проблеми більше, ніж малоефективні компанії. У цих високоефективних організаціях керівники відкрито обговорювали свої розбіжності у поглядах, не підкреслюючи ці розбіжності, але і не роблячи виду, що їх зовсім не існує.

Деякі пропозиції щодо використання стилю вирішення проблеми:

1. Визначіть проблему в категоріях цілей, а не рішень.
2. Після того, як проблема визначена, визначіть рішення, що прийнятні для обох сторін.
3. Зосередьте увагу на проблемі, а не на особистих якостях іншої сторони.
4. Створіть атмосферу довіри, збільшивши взаємний вплив і обмін інформацією.
5. Під час спілкування позитивно сприймайте іншу сторону, виявляючи до неї симпатію і вислуховуючи її думки, цим самим зводячи до мінімуму вияви гніву і погроз.

Вирішення проблеми — це заключна стадія розвитку конфлікту. Вона можлива завдяки перетворенню негативної ситуації у позитивну, а також унаслідок зміни образів ситуації, що виникли в учасників конфлікту. Крім того, в обох цих випадках можливе подвійне розв'язання конфлікту: часткове, коли долається тільки конфліктна поведінка, але залишається внутрішнє прагнення до конфлікту, воно лише стримується; повне, коли конфлікт усувається як на рівні фактичної поведінки, так і на внутрішньому рівні. Повне усунення конфлікту шляхом зміни об'єктивної ситуації можливе тоді, коли учасники конфлікту розведені в різні структурні підрозділи організації чи задоволені їхні особистісні потреби. Часткове розв'язання конфлікту на об'єктивному рівні здійснюється, якщо внаслідок відповідної зміни реальних умов конфліктна ситуація переходить у ситуацію, коли учасники не зацікавлені більше у продовженні конфліктних дій, хоча мета ще залишилася. Це можуть бути суто адміністративні методи розв'язання конфлікту, що спираються на заборони, санкції в разі їх порушення. Значної психологічної компетенції потребують кроки керівника, коли конфлікт розв'язується шляхом зміни образів, що мають учасники конфлікту. Таке розв'язання конфлікту (повне або часткове) спирається на переструктурування або формування нових цінностей, мотивів, установок.

Практичні питання розв'язання конфліктних ситуацій у виробничих організаціях досить детально розглядають В. Бойко та О. Ковальов. Вони пропонують такі шляхи розв'язання конфліктних ситуацій: а) попередження конфлікту; б) управління конфліктом; в) прийняття оптимальних рішень у конфліктних ситуаціях; г) розв'язання конфлікту.

Успішне розв'язання конфліктних ситуацій можливе з допомогою розробки тактик, що враховують усі аспекти конфлікту як соціально-психологічного явища. З них вибирається тактика, що відповідає певній конкретній ситуації. Виокремлюють такі тактики:

1. *Розв'язання конфлікту на основі його сутності та змісту.* Насамперед треба реально встановити не тільки безпосередній привід конфліктного зіткнення, а також його причину, що часто не усвідомлюється учасниками конфлікту. Далі треба визначити зону поширення конфлікту (і проблеми, які він зачіпає), виявити реальні мотиви, що зумовили його виникнення. Розв'язання конфлікту можливе тільки при з'ясуванні реальних причин. Це завдання ускладнюється, якщо його

виконує представник однієї з конфліктних сторін. Ділові конфлікти частіше мають конструктивний та мобільний характер, вони зникають за умови вирішення проблеми, що породжує протилежні позиції. Але особистісні та міжособистісні конфлікти значно стійкіші.

2. *Розв'язання конфлікту з урахуванням його цілей.* Нерідко протиставлення цілей зумовлене не їх реальним змістом, а недостатнім порозумінням, домінуванням емоційних станів, зниженням пізнавального компонента, різними позиціями, які відстоюють конфліктуючі сторони. Насправді цілі можуть бути спільними, у цьому разі необхідно виявити та усвідомити розбіжності в розумінні цілей. У будь-якому випадку треба відмежувати цілі, що пов'язані з міжособистісною взаємодією (особисті домагання, стилі поведінки), від цілей соціальної взаємодії (вирішення виробничих завдань, виконання функціональних обов'язків, визначення стратегій управління організацією). У першому випадку ми ставимося до людини як до особистості, у другому — як до виконавця певних соціальних функцій. А це визначає стратегію розв'язання конфлікту.

3. *Розв'язання конфлікту з урахуванням його функцій.* Учасників конфлікту треба переконати в тому, що стосунки між ними можна владнати шляхом обміну думками, уточнення позицій.

4. *Розв'язання конфлікту з урахуванням емоційно-пізнавального стану учасників.* Ця тактика полягає в тому, щоб показати негативний вплив емоційного напруження на учасників конфлікту. Знижується рівень критичності мислення, що призводить до необґрунтованих дій, емоційний стан негативно впливає на взаємодію, зумовлює неадекватне взаєморозуміння. Під впливом емоцій конфліктна ситуація сприймається як така, що загрожує позиції людини у групі, а це спонукає її до крайніх дій з метою збереження свого статусу. Конфлікт починає поширюватися, він поглинає дедалі більше членів організації, деформує установлені стосунки.

5. *Розв'язання конфлікту з урахуванням особистісних властивостей його учасників.* Конфлікти нерідко виникають унаслідок невмілих дій керівника, неадекватного стилю його діяльності, психологічної некомпетентності. Причинами конфліктних ситуацій можуть слугувати специфічні риси характеру, особистісні властивості членів групи.

6. *Розв'язання конфлікту з урахуванням його можливих наслідків.* Знання про можливі варіанти та наслідки завершення конфліктів допомагають

вибрати найкращі засоби впливу на конфліктуючі сторони. Наведемо можливі наслідки конфліктів залежно від їх змісту:

- 1) повна ліквідація конфронтації через взаємне примирення;
- 2) усунення конфронтації, коли один з учасників перемагає, а інший визнає себе переможеним або коли обидві сторони програють чи задовольняють свої домагання;
- 3) послаблення конфлікту взаємними поступками;
- 4) трансформація конфлікту, перехід його у змінений або принципово новий вид;
- 5) поступове згасання конфлікту;
- 6) механічне усунення конфлікту (ліквідація підрозділу, організації, звільнення учасника конфлікту та ін.).

7. *Розв'язання конфлікту з урахуванням етики стосунків конфліктуючих сторін.* Будь-який конфлікт має розв'язуватися відповідно до етичних норм. У виробничих організаціях завжди виникають певні розбіжності, суперечки, конфлікти щодо вирішення виробничих питань, зумовлені різним розумінням завдань, методів їх вирішення. Наявність ділових конфліктів є умовою ефективної діяльності організації. Статусний бік ділового конфлікту стосується умов і принципів відносин керівника й підлеглого, старшого і молодшого за віком, більш або менш компетентного та ін. Діловий конфлікт спирається на обмін думками і пов'язаний з низкою етичних умов. Це взаємне прагнення слухати, адекватно сприймати інформацію. Важливу роль тут відіграють рефлексія та емпатія. Етика доказів змушує спиратися не тільки на логіку думки, а й на поважне ставлення до

опонента. Етика критики спрямовує її не на особистість опонента, а на аналіз справи. Етика згоди має на меті досягнення ефективного результату, підкріплення взаємних симпатій [4].

Такий підхід потребує практичного ставлення до проблеми конфлікту. Тому не менш важливими, ніж розв'язання конфліктної ситуації, є питання, пов'язані із запобіганням конфлікту, його профілактикою, послабленням. Конфліктом треба вміти управляти. Управлінський аспект цієї проблеми, крім розв'язання, запобігання та послаблення, охоплює також симптоматику, діагностування, прогнозування та контролювання конфлікту. Це допомагає своєчасному виявленню ознак конфліктної ситуації та формуванню відповідного стилю поведінки.

Особливо важливо розуміти психологічну природу конфліктів керівникові, бо саме від нього великою мірою залежать напруженість, тривалість і результативність конфліктних ситуацій.



Література

1. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. — К.: Либідь, 2000. — 258 с.
2. Кравченко О. П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту // Соціологічні дослідження. — 2004. — № 9. — С. 103–112.
3. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения / Под ред. В. А. Ядова. — Л.: Наука, 1981. — 192 с.
4. Томашевський А. К. Соціальний конфлікт на підприємстві. — К.: Либідь, 2003. — 254 с.
5. Шаленко В. Н. Конфлікти в трудових колективах. — К.: Скіф, 2002. — 255 с.

Розглянуто деякі суперечності та передумови, що призводять до виникнення конфліктів в організації. Визначено поняття “конфлікт”, доведено важливість роботи з попередження та розв'язання конфліктів в організації як однієї з основ сприятливого соціально-психологічного клімату.

Рассмотрены некоторые противоречия и предпосылки к возникновению конфликтов в организации. Определено понятие “конфликт”, доказана важность работы по предупреждению и решению конфликтов в организации как одна из основ благоприятного социально-психологического климата.

There were examined some contradictions and preconditions to appeasing conflicts within the organization. There was be terminated a term “conflict”, there importance of the work from the point of view of preventing and solving the conflicts within the organization has been proved.

Надійшла 6 жовтня 2008 р.