

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ
УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Миронова О. М.
Мазоренко О.В.

КОНФЛІКТОЛОГІЯ

Навчальний посібник

Харків. Вид. ХНЕУ, 2011

УДК
ББК

Рецензенти: докт. екон. наук, професор, декан факультету економіки та фінансів Національного авіаційного університету (м. Київ) *Ареф'єва О.В.*; докт. екон. наук, професор, зав. кафедри економіки та маркетингу Харківського національного технічного університету сільського господарства імені П. Василенка *Онєгіна В.М.*

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету.

Протокол № від р.

Авторський колектив: Миронова О. М., канд. екон. наук, доцент – вступ, теми 1, 5 – 8; Мазоренко О.В., викладач – теми 2 – 4, 9 – 10, практичні вправи.

Миронова О. М. Конфліктологія : навчальний посібник / О. М. Миронова, О.В. Мазоренко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 168 с. (Укр. мов.)

Присвячено питанням вивчення основ теорії конфліктології, наведено історичний аспект розвитку науки про управління конфліктами. Розглянуто прийоми та методи прийняття управлінських рішень в умовах виникнення конфліктних ситуацій. Детально розглянуто типологію конфліктів, основи вирішення конфліктів у сучасних організаціях виробничої та невиробничої сфер діяльності, теоретичні положення та практичні рекомендації щодо подолання наслідків різних видів конфліктів. До кожної теми наведено питання для самоконтролю, тестові, практичні та ситуаційні вправи.

Рекомендовано для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів усіх форм навчання, які опановують навчальну дисципліну „Конфліктологія”, а також керівників, спеціалістів різних галузей, підприємців, бізнесменів.

ББК

© Харківський національний економічний університет, 2011

© Миронова О.М.

Мазоренко О. В., 2011

Вступ

Навчальний посібник «Конфліктологія» призначений надати студентам допомогу у формуванні знань науки про конфлікти, набути навичок та вмінь щодо ефективного управління конфліктними ситуаціями в сучасних умовах господарювання.

Нові економічні та соціальні умови висунули на перший план необхідність зниження рівня конфліктності в організаціях. Культура поведінки в конфліктних ситуаціях як для керівників, так і підлеглих, дуже важлива для успіху управління сучасними підприємствами. Тому менеджерам необхідно усвідомлювати сутність, види, причини та можливі наслідки конфліктів у виробничій і невиробничій сферах, а також опанувати методи управління організацією в цілому та колективом зокрема під час виникнення конфліктних ситуацій.

Метою навчальної дисципліни є формування у студентів системи фундаментальних знань з конфліктології, оволодіння практичними навичками врегулювання конфліктів різних рівнів та боротьби з наслідками стресу, як негативного наслідку конфліктних ситуацій.

У результаті вивчення матеріалу, наведеного в навчальному посібнику, студенти повинні оволодіти знаннями та набути таких професійних компетенцій:

- запобігати стресу, використовувати соціально припустимі способи його зняття;

- використовувати позитивні складові корпоративної культури для подолання конфлікту інтересів;

- дотримуватися етики управлінської діяльності, вдосконалювати стиль і методи керівництва персоналом;

- вміти діагностувати та аналізувати конфліктні ситуації, запобігати їх переростанню в конфлікт, своєчасно нейтралізувати конфліктні ситуації, використовувати відповідні структурні та особистісні методи управління конфліктами;

- враховувати й обґрунтовувати співвідношення в оплаті праці різних груп і категорій працюючих, виходячи з їх ролі у виробничому процесі, кваліфікаційно-професійного досвіду, складності виконаних ними робіт та функцій рівня відповідальності й творчої активності, оцінки особистого внеску в кінцеві результати роботи підприємства;

вміти формувати особистісну ділову поведінку персоналу на промисловому підприємстві;

аналізувати неформальні стосунки у колективі, співпрацювати з неформальними лідерами, усувати деструктивне лідерство;

регулювати міжособові стосунки між членами трудового колективу за допомогою психологічних методів управління;

проводити переговори між роботодавцями та працівниками щодо укладання колективного договору;

гармонійно поєднувати індивідуальні, групові та масові форми виховної роботи, застосовувати методи повчання, створення орієнтуючих умов та особистого прикладу.

Даний посібник є узагальненням розробок вітчизняних та зарубіжних учених і практиків у галузі управління конфліктами.

Матеріал викладений у вигляді сукупності тем. У кожній темі викладено теоретичний матеріал, який розкриває суть актуальних питань. Також до низки тем наведені тести, які допоможуть менеджерам та працівникам зрозуміти особистісний стиль поведінки в конфліктах, рівень їх конфліктогенності тощо. Поряд із цим у посібнику наведені ситуації для аналізу, розв'язання яких допоможе набути навичок у сфері управління конфліктами. Крім того, до тем запропоновані практичні вправи, які призначені для формування певних умінь у сфері вирішення конфліктних ситуацій. Слід зазначити, що до кожної з тем наведений перелік питань для самоконтролю, пошук на відповіді яких дозволить студентам більш детально проробити наведений теоретичний матеріал.

Навчальний посібник також містить глосарій, предметний та іменний покажчики, які дозволяють швидше знайти визначення необхідного поняття у тексті та посилання на певного автора.

У посібнику присутня велика кількість наочного матеріалу у вигляді ілюстрацій та таблиць, що дозволяє сприймати текст візуально та сприяє кращому засвоєнню матеріалу студентами.

Даний навчальний посібник рекомендований студентам спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» усіх форм навчання, студентам інших економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, які опановують навчальну дисципліну «Конфліктологія», а також менеджерам усіх ланок, підприємцям, бізнесменам – усім, хто цікавиться проблемами управління конфліктами.

Розділ 1. Особливості конфліктів у різних сферах та технології їх вирішення

1. Предмет, зміст, структура та завдання навчальної дисципліни

- 1.1. Предмет та зміст дисципліни. Поняття конфліктології.
- 1.2. Напрямки сучасної конфліктології.
- 1.3. Методи конфліктології.

1.1. Предмет та зміст дисципліни. Поняття конфліктології

Конфлікт як повсякденний фактор життя сьогодні захоплює всі без виключення сфери діяльності людей. Саме це визначає особливу увагу до даної проблеми. Це й зумовило виникнення такої науки як конфліктологія.

Конфліктологія є однією з наймолодших галузей наукового знання, що розвивалася на стику багатьох наук і, перш за все, соціології та психології.

Конфліктологія виділилася як відносний самостійний напрям в соціології в кінці 50-х рр. ХХ ст. і спочатку отримала назву «соціологія конфлікту». Ця подія пов'язана з роботами Р. Дарендорфа (Німеччина) «Соціальні класи і класові події в індустріальному суспільстві» (1957), а також А. Козера (США) «Функції соціальних конфліктів» (1956).

Однак, слід зазначити, що конфліктологія як предмет вивчення виникла ще у стародавніх часах. Природа конфлікту, шляхи його вирішення розглядались ще в давньосхідній та античній філософії, у військовій справі, системі права, у творах художньої літератури та мистецтва. Інтерес до цих проблем особливо загострився у сьогоднішній час у соціально-економічному та політичному житті суспільства. Кожна з галузей наукових знань розробляла свої підходи, формувала свою термінологію, розглядала різні аспекти життя суспільства та оточуючого матеріального світу. Як результат, все це призвело до вкрай різноманітного розуміння конфлікту як явища та трактовки конфліктології

як науки. Як науковий напрямок конфліктологія сформувалась у Західній Європі в кінці XIX ст. До кінця XX ст. виникла необхідність створення єдиної наукової концепції в рамках самостійного розділу науки конфліктології.

Конфліктологія – це система знань про закономірності і механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також про принципи і технології управління ними.

Основними цілями конфліктології є:

дослідження всіх конфліктів, що виступають об'єктом науки, інтенсивний розвиток конфліктологічної теорії;

створення системи конфліктологічної освіти в країні, пропаганда конфліктологічних знань;

організація в країні системи практичної роботи конфліктологів з прогнозування, попередження і врегулювання конфліктів.

Конфліктологія як наука допомагає вибрати спосіб поведінки у складних ситуаціях, адекватно реагувати на дії оточуючих людей на роботі, вдома, на відпочинку. Вміння аналізувати причини та динаміку конфліктів, знання правил поведінки в конфліктних ситуаціях необхідні кожній людині, оскільки є важливими умовами гармонізації людських відносин.

Особливо важливою в економічній діяльності підприємств конфліктологія є для керівників, адміністративно-управлінського персоналу, тому що керівництво людьми, робота з ними пов'язані з безліччю конфліктних ситуацій. За даними соціологічних досліджень [9, с. 4], діяльність керівника приблизно на одну чверть пов'язана з вирішенням конфліктів.

Предметом конфліктології є ідеальна модель конфліктної взаємодії, її теорія, основою якої виступає понятійний апарат з його центральною ланкою – категорією конфлікту.

Об'єкт конфліктології – соціальне життя, безмежне різноманіття реальних конфліктів у всіх сферах діяльності, якими наповнене суспільне життя минулого, теперішнього та майбутнього.

Зміст конфліктології як дисципліни можна розглядати з позиції розгляду сукупності понять:

структура конфлікту;

динаміка конфлікту;

вирішення конфлікту (управління конфліктом);

типологія конфліктів.

Існує декілька підходів до вивчення науки «конфліктологія»:

1. *Науковий підхід*. Він вміщує в себе системно організовані, принципово структуровані, методологічно точні знання про конфлікти, орієнтацію на пізнання закономірностей реального світу та досягнення об'єктивної істини. Конфліктологія, як будь-яка наука, є конструктивною, розрахованою на можливість практичного застосування отриманих знань, на вироблення та впровадження нових проектів. Наукове управління соціальними процесами, в тому числі й регулювання конфліктів, здійснюється на основі аналітичного розрахунку, планомірного та багатостороннього впливу на учасників соціальних зв'язків та взаємодії, практичного застосування перевірених наукою рекомендацій.

2. *Прикладний підхід*. Конфліктологія реально допомагає розпізнавати конфлікти, вживати необхідні заходи щодо їх профілактики та вирішення. Вона дає можливість краще орієнтуватися у складностях соціального життя, шукати оптимальні рішення в конфліктних ситуаціях, знаходити найбільш ефективні способи впливу на поведінку людей, які будь-яким чином залучені у конфліктне протиборство.

Слід зазначити, що конфліктологія – це міждисциплінарна наука, яка має своє коріння з фундаментальних наук та пов'язана з широким колом прикладних наук.

Як вже зазначалося вище, як самостійна дисципліна конфліктологія склалася в середині ХХ ст. шляхом виділення з двох фундаментальних: соціології та психології.

Соціологія як наука про закономірності та рушійні сили суспільного розвитку, сукупність знань функціонування різних соціальних систем визнавала важливу роль конфліктів у життєдіяльності суспільства, нагальну потребу їх уважного та детального дослідження. В рамках соціологічного підходу конфлікти мають соціальний характер, тобто виникають унаслідок взаємодії різних людей.

Психологія розглядала природу конфліктної поведінки людей залежно від психологічних факторів, характеру міжособових відносин, особливостей пристосування людини як індивіда до соціального середовища.

Таким чином, відповідно до соціології та психології конфлікт визнається нормальним соціальним явищем та характеризується низкою

біологічних, психологічних, соціальних та інших факторів, які, безперечно, зумовлюють конфлікти. Однак зазначені науки не змогли приділяти достатньо увагу проблемам управління конфліктами, що і зумовило виділення конфліктології як окремої науки.

На сьогоднішній день питання конфліктології, окрім соціології та психології, розглядаються в таких дисциплінах, як: менеджмент, правознавство, медицина, етика, управління персоналом тощо (рис. 1.1).

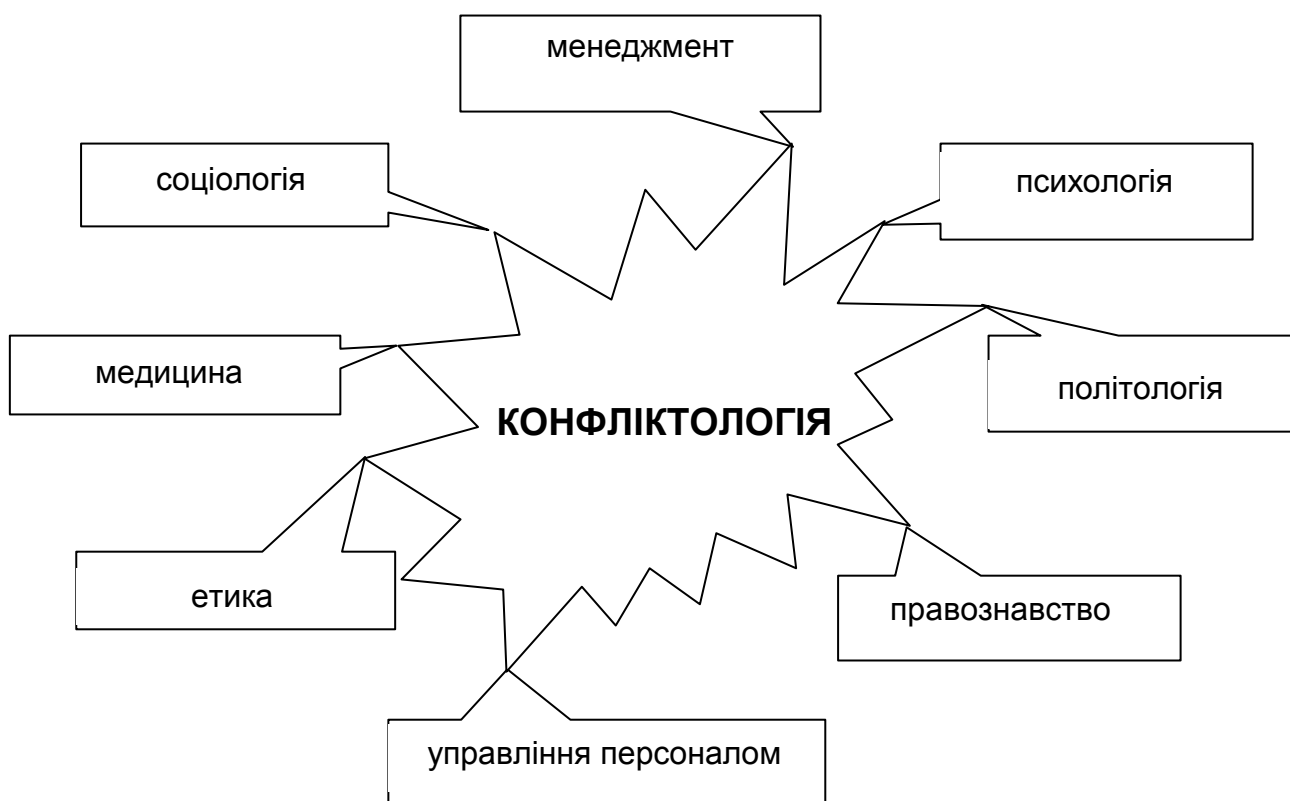


Рис. 1.1. Зв'язок конфліктології з іншими дисциплінами

Стосовно менеджменту основним призначенням конфліктології є спонукання керівника розглядати конфліктні ситуації так званими «відкритими очима», тобто не задовольнятися інтуїцією та здоровим глуздом, а користуватися в роботі з підлеглими певними, встановленими наукою правилами та прийомами управління.

У медицині конфлікти розглядаються частіше за все під час психоаналізу, психотерапії, лікування неврозів тощо. Це зумовлено тим, що лікарі намагаються зрозуміти внутрішню природу особистих проблем людей, їх міжособистісних стосунків у всіх сферах життєдіяльності.

Політологія використовує конфліктологію для того, щоб розуміти поведінку людей під час провадження змін у політичному середовищі суспільства, та для того, щоб своєчасно прогнозувати та попереджувати можливі конфліктні ситуації внаслідок цих змін, а у випадку виникнення конфліктів ефективно ними управляти.

В етиці конфліктологія допомагає ефективно організовувати ділове спілкування між конкурентами, посередниками, партнерами тощо, а також створювати та запроваджувати у свідомість людей норми моралі, цінності та стандарти суспільного життя.

Специфіка діяльності фахівців у галузі правознавства зумовлює наявність різних конфліктних ситуацій, оскільки підозрювані у скоєнні злочину в багатьох випадках протидіють та опираються правовикам у встановленні істини, намагаються ухилитися від відповідальності, використовуючи при цьому в тому числі методи психологічного впливу. Тому фахівцям, які працюють у правовому полі, необхідно добре усвідомлювати суть психічних та моральних явищ та бути компетентними у застосуванні різних способів попередження або ліквідації конфліктів.

В управлінні персоналом конфліктологія допомагає уникати багатьох конфліктних ситуацій. Вона корисна у встановленні субординаційних зв'язків, які частіше за все й зумовлюють виникнення різного роду конфліктів. Тому фахівцям з управління персоналом корисним є набуття необхідних знань, вмінь та навичок у сфері управління конфліктами.

1.2. Напрямки сучасної конфліктології

До того як сформувалася сучасна теорія конфліктології, конфлікти розглядалися з багатьох точок зору.

Початок сучасним теоріям конфлікту поклали дослідження низки вчених на початку ХХ ст.: німецьких соціологів М. Вебера та Г. Зіммеля, австрійського соціолога Л. Гумпловича й американських – Л. Смолла та У. Самнера [34; 39].

Зокрема, М. Вебер (1864 – 1920) та Г. Зіммель (1858 – 1918) довели, що конфлікти є невід'ємною частиною соціального життя. Вони зазначали, що для соціологічного підходу характерним є дослідження

конфлікту на основі таких специфічних методів, як анкетування, статистичний аналіз масових даних, інтерв'ювання та ін.

Зокрема, австрійський вчений Л. Гумплович (1838 – 1910) підтримував гіпотезу про походження людини від багатьох незалежних один від одного приматів. Він вважав, що спорідненість та різниця по крові знаходять відповідні прояви у психіці – почуттях взаємного тяжіння та прив'язаності до своїх та почуттях нетерпимості та ненависті до чужаків. Позитивні емоції та почуття обумовлюють, на думку цього вченого, групову солідарність, а негативні – міжгруповий антагонізм, що призведе до конфліктів.

Американський дослідник У. Самнер (1840 – 1910) намагався із практики людських конфліктів – боротьби людей за існування - вивести звички, звичаї, суспільно корисні моральні та правові норми поведінки. Істинною причиною всієї людської діяльності він вважав прагнення до задоволення потреб та позбавлення від страхів.

Соціолог А. Смолл (1854 – 1926) розглядав конфлікт як основний та універсальний суспільний процес. Він намагався довести, що з розвитком суспільства інтереси людей все більше переплутуються, в результаті чого конфлікт переростає в соціальну згоду. На його думку, асоціальні проблеми в суспільстві, які призводять до конфліктів, повинні згладжуватися, долатися шляхом соціалізації.

Німецькі соціологи М. Вебер (1864 – 1920) та Г. Зіммель (1858 – 1918) довели, що конфлікти є невід'ємною частиною соціального життя.

Г. Зіммель вперше використав термін «соціальний конфлікт». Він стверджував, що існує низка таких відносно стійких форм взаємодії, які лежать в основі всього різноманіття соціальних явищ. Такими формами були, на його думку, конкуренція, конфлікт, договір, авторитет тощо.

На думку М. Вебера, суспільство є сукупністю груп, які відрізняються за своїм статусом. Тому їх інтереси різняться, що і породжує соціальні конфлікти. Він зазначав, що конфлікти не можна усунути з життя суспільства, їх потрібно визнати як неминуче явище. Однак він зазначав, що інтереси людей також багато в чому співпадають, що створює основу для балансу сил, досягнення соціального консенсусу. Тому, хоча конфлікти не можуть бути повністю усунені з соціального життя, вони деякою мірою урівноважують його.

Зазначені положення послугували розвитку всередині ХХ ст. самостійної частини соціології – **теорії конфлікту**. Особливих успіхів у

цьому напрямку здобули Л. Козер та Р. Дарендорф, які вважаються сучасними класиками конфліктології. Ці вчені запропонували **конфліктну модель** суспільства, розвили поняття конфлікту, сформулювали більше 10 позитивних функцій конфлікту, включили до сфери розгляду теорії конфлікту організаційні взаємодії (взаємовідносини всередині організацій). Їх ідеї стали концептуальною основою сучасної парадигми конфліктології.

Класичним твором сучасної конфліктології стала праця Л. Козера «Функції соціального конфлікту» (1956). У ній він розвивав ідеї М. Вебера та Г. Зіммеля про універсальність конфлікту та обґрунтував позитивну роль конфліктної взаємодії в житті суспільства. Він сформулював низку положень, які стали теоретичним фундаментом сучасної науки про конфлікт:

1) постійним джерелом соціальних конфліктів є дефіцит ресурсів, влади цінностей престижу, які постійно існують у суспільстві. Отже, існує суспільство – існує певна напруженість, яка час від часу стає конфліктом;

2) конфлікти відрізняються залежно від типу суспільства: у демократичному («відкритому») суспільстві виникає безліч конфліктів, але вони вирішуються конструктивно; у недемократичному («закритому») суспільстві конфлікти мають революційно-насильницький, руйнівний характер;

3) конструктивні та руйнівні результати конфлікту сильно відрізняються між собою. Головним завданням конфліктології є розробка рекомендацій щодо обмеження негативних та використання позитивних функцій конфлікту.

Р. Дарендорф у своїх працях «Класи та класові конфлікти в індустріальному суспільстві» (1957) та «Сучасний соціальний конфлікт» (1988) розглядає конфлікт в якості головної категорії соціології. Для нього існування конфліктів – природний стан суспільства. Він зауважив, що конфлікти не завжди є загрозою для суспільної системи, а навпаки, часто можуть слугувати одним із джерел її зміни та збереження на основі позитивних змін, які зумовлюються конфліктами. Р. Дарендорф вважає, що головним джерелом конфліктів є політичні протиріччя між соціальними групами, які пов'язані з концентрацією влади в одних та її відсутністю в інших. Основними положеннями його теорії є:

1) атрибутом будь-якого суспільства є конфлікт, оскільки завжди існують відносини панування та підлеглості;

2) основою соціального життя та її конфліктності є владні відносини;

3) суспільство є системою конфліктуючих груп. Існує безліч різновидів, тому треба говорити не про вирішення конфліктів, а про їх регулювання, оскільки конфлікти повністю не зникають;

4) схожість інтересів людей однієї групи та різниця інтересів різних груп призводять до створення різних організаційних структур, профспілок, партій тощо. Саме ці структури сприяють загостренню конфліктів.

Поряд із розробками Л. Козера та Р. Дарендорфа, які послугували розвитку науки конфліктології, питаннями конфліктології почали цікавитися багато суспільних організацій.

Так, у 1957 р. у Парижі відбулося засідання соціологічної асоціації ЮНЕСКО, де обговорювались питання соціальних конфліктів. За результатами роботи конференції вийшов збірник «Про природу конфліктів». У 1966 р. в одному з університетів Англії був проведений симпозіум на тему «Конфлікти в суспільстві». В цей час у США при Мічиганському університеті започаткували Центр щодо досліджень конфліктних ситуацій, почали випуск щоквартального журналу «Проблеми вирішення конфліктних ситуацій». У 1970 – 80 рр. у США отримав розповсюдження рух «альтернативне вирішення спорів» (замість судів). Наступним кроком (і на сьогоднішній день) стало створення невеликих фірм з вирішення дрібних спорів та конфліктів, у яких менеджери з конфліктів сприяють аналізу ситуації конфліктуючими сторонами, з'ясуванню точок зору, пошуку можливих рішень та подоланню наслідків конфліктів.

Слід зазначити, що вітчизняна конфліктологія почала розвиватися дещо пізніше. В її розвитку можна виділити три основні етапи [9; 39]:

1 етап – до 1924 р. – конфлікти вивчаються в рамках філософії, права, військових наук, психології, але не виокремлюються як самостійне явище;

2 етап – 1924 – 1989 рр. – конфлікт починає вивчатися як самостійне явище в рамках інших наук, зокрема, правознавства та соціології;

3 етап – 1990 – теперішній час – конфліктологія починає виділятися в самостійне вчення.

До родоначальників вітчизняної конфліктології можна віднести В. Дружиніна, Д. Конторова, М. Конторова з їх роботою «Вступ у теорію конфліктів», А. Дмитрієва, В. Кудрявцева з роботами «Вступ у загальну теорію конфлікту», «Юридична конфліктологія», «Основи конфліктології» та А. Здравомислова з роботою «Соціологія конфлікту».

Основними науковими результатами спільних досліджень вітчизняних конфліктологів можна вважати:

ствердження необхідності зміни парадигми безконфліктності на конфліктологічну, яка орієнтує масову свідомість на розуміння неминучості протистояння в соціальних взаємодіях та його позитивно-функціональній ролі у вдосконаленні та гармонізації цих взаємодій;

розкриття ролі конфліктології в аналізі соціальної діалектики як теорії вирішення протиріч суспільства;

обґрунтування загальних методологічних орієнтирів експертизи, прогнозування та регулювання соціальних конфліктів;

прояснення природи конфліктів та основних механізмів їх розгортання.

Аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних вчених дозволив визначити найбільш актуальні проблеми сучасної конфліктології [19, с. 9]:

вивчення основних прикладних аспектів різного типу конфліктів, які складають предмет спеціальної конфліктології;

вивчення та інтеграція знань різних галузей наук, які досліджують проблему конфліктів з широким залученням математичного апарату та комп'ютерної техніки;

розробка систем контролю та діагностика розвитку конфліктів та варіантів їх вирішення;

визначення предмета та змісту самого поняття конфлікту, семантичної функції слів-синонімів конфлікту;

аналіз причин, джерел та умов виникнення конфліктів, їх вплив на рівень організації взаємообумовлених відносин.

Слід зазначити, що на сьогодні ні в Україні, ні в країнах Заходу не існує загальноприйнятої теорії конфліктів, проявляються істотні розбіжності в методологічних підходах до характеристики ролі та значення конфліктології. Тому існує потреба в подальшому розгляді різних за змістом принципових положень та концепцій щодо розгляду конфліктів, для того щоб самостійно обирати найбільш ефективні шляхи їх попередження, вирішення та подолання наслідків.

1.3. Методи конфліктології

Як будь-яка наука конфліктологія використовує сукупність прийомів і засобів, за допомогою яких можна одержати об'єктивні відомості, що сприяють побудові наукових теорій і, що не менш важливе, виробленню практичних рекомендацій.

Багато методів дослідження в конфліктології залучені з інших дисциплін, але використовуються і специфічні.

Ще М. Вебер та Л. Козер зазначали, що для дослідження конфлікту характерним є використання таких специфічних методів, як анкетування, статистичний аналіз масових даних, інтерв'ювання та ін.

У сучасній науці можна виділити такі основні методи, безпосередньо вживані в конфліктології: статистичний метод, метод експертних оцінок, експеримент, метод "картографії конфлікту", документальний метод, комп'ютерний метод-аналіз, спостереження, метод опитування, примирливі й арбітражні процедури, моделювання, тести, соціометричні методи, ситуативний метод.

Розглянемо детальніше перераховані вище методи [18; 26; 29; 40].

Статистичний метод. Цей метод дає можливість вивчити велике число випадків і за допомогою одержаних статистичних даних встановити закономірності і взаємозалежності, дозволяє робити обґрунтовані узагальнення, переходити від випадкового і одиничного до стійкого, масового, закономірного. Статистичний метод дозволяє встановити не тільки кількісну сторону конфліктності, але і побачити якісні особливості явища, що вивчається.

Метод експертних оцінок. Цей метод достатньо широко застосовується для прогнозування конфліктів, оцінки рівня латентних (прихованих) конфліктів та ін. Суть даного методу полягає у тому, що центром якісної та кількісної оцінки об'єктивних і суб'єктивних чинників, що впливають на конфлікт, стає думка фахівців, що спирається на їх професійний науковий і практичний досвід.

Експеримент. За допомогою моделей конфліктних ситуацій вивчається процес вирішення конфліктів. Проте проведення експерименту в конфліктологічній практиці має ряд особливостей, труднощів: дослідження міжособових конфліктів має організаційні труднощі; на основі модельованих конфліктів не завжди можна робити висновки стосовно життєвих ситуацій; немає упевненості у тому, що взаємозв'язки,

виявлені в результаті експерименту, виявляться в реальних конфліктах; у експерименті важко змоделювати мотивацію, характерну для реальної конфліктної ситуації, а саме мотивація сторін є такою, що визначає для багатьох параметрів конфлікту.

Метод картографії конфлікту. Суть даного методу полягає в послідовному заповненні «карти» конфлікту, розділеної на декілька секторів з урахуванням кількості учасників аналізованого конфлікту. У карту заноситься основна проблема й інформація про учасників. Заповнення карти може відбуватися як самостійно, так і з участю конфліктуючих сторін. Це дозволяє з'ясувати думки і погляди конфліктуючих, їх спірні питання, цілі, прагнення, передбачувані дії опонентів, що сприяє моделюванню шляхів виходу з конфлікту і вирішення проблеми з найбільшою вигодою і якнайменшими втратами для всіх її учасників.

Документальний метод. Вивчення документів – один з найважливіших методів отримання інформації в конфліктологічних дослідженнях. Документи відображають різні прояви суспільного, виробничого життя і є цінним джерелом фактологічного матеріалу для дослідника. Дослідник може дізнатися про конфліктуючі країни, групи і окремих людей в численних джерелах: законодавчий матеріал, особисті, архівні документи, статистичні дані, дані оперативного обліку, спеціальна література, преса, мікрофільми, магнітні стрічки, дискети, все більш популярним стає використання системи Інтернет.

Комп'ютерний контент-аналіз дозволяє одержати диференційовані оцінки соціальної напруженості, що виникає між конкретними суб'єктами з приводу конкретних проблем. Даний метод може бути джерелом інформації для систематичної оцінки (моніторингу) соціальної напруженості, оцінки актуальності суспільних проблем з погляду певних діючих сил або учасників соціального процесу. Своєчасно одержаний прогноз дозволяє вжити заходи з профілактики, попередження конфлікту.

Спостереження. Як міждисциплінарний метод застосовується для вивчення конфліктів різного рівня. В ході спостереження конфлікт сприймається безпосередньо. Це може бути забезпечено участю в конфлікті (спостерігач виступає одним з опонентів) і сприйняттям конфлікту із сторони (свідок, другорядний учасник, медіатор). Спостереження дозволяє оцінити дію багатьох чинників, їх “вагомість” і

ефективність дії. При спостереженні забезпечується природність умов, в яких протікає конфлікт. Конфлікт спостерігається в динаміці.

Метод опитування. Мета його полягає в отриманні інформації про об'єктивні і суб'єктивні (думки, настрої, інтереси і т. п.) факти зі слів респондентів. Види опитування – анкетування, бесіди, інтерв'ювання, масові й експертні опитування. Головне – формулювання питань і техніка опитування. Характер питань визначається завданнями дослідження. При необхідності результати опитування можуть бути перевірені, підтверджені, доповнені, доповнені матеріалами, одержаними за допомогою інших методів.

Примирливі й арбітражні процедури. Дані процедури дозволяють мирно врегулювати складні трудові конфлікти, що зайшли в «безвихідь» і не знайшли свого вирішення раніше. Суть даного методу полягає у тому, що вивчення та аналіз конфлікту виробляє незалежна організація. Вона має правовий статус і спирається на виконавчу владу, але не належить до органів цієї влади. Такі незалежні організації є в багатьох країнах світу, у тому числі і в Україні.

Моделювання. Моделювання, дослідження явищ, процесів або систем об'єктів шляхом побудови і вивчення їх моделей. Наявність моделей розвитку конфліктних ситуацій дозволяє систематизовано представити варіанти майбутнього і визначити потенційні наслідки альтернативних рішень, що істотно може підвищити якість схвалюваних управлінських рішень. Використання математичного моделювання конфліктів почалося у середині ХХ ст., чому сприяла поява ЕОМ і велика кількість прикладних досліджень конфлікту.

Тести. Тест – стандартизовані завдання, за наслідками виконання яких судять про психофізіологічні й особові характеристики, а також знання і навички випробовуваного. Діагностична цінність тесту залежить від того, як він оформлений, сконструйований, обґрунтований, перевірений.

Соціометричні методи. Термін “соціометрія” походить до лат. *socius* (суспільство) і *metrum* (вимірювання). За допомогою соціометричного методу можна одержати «знімок» динаміки внутрішніх взаємостосунків у групі, дати якісну і кількісну оцінку внутрішньогрупових і міжгрупових процесів спілкування, виявити характер психологічних взаємостосунків, наявність лідерства, неформальних груп, конфліктних ситуацій тощо. В основі соціометрії лежить соціометричне опитування –

необхідний набір питань, які задаються опитуваним з метою виявлення взаємостосунків з іншими членами групи. Результати опитування обробляються в соціоматрицях (таблицях) і соціограмах (схемах).

Ситуативний метод. Дослідження конфліктів виступає найважливішою передумовою їх попередження і вирішення. Один з перспективних методів дослідження – ситуативний метод. Цей метод використовується в розрізі сучасного підходу менеджменту – ситуативного. Ситуативний метод дослідження дозволяє виділити в об'єкті, що вивчається, таку структурну одиницю, в якій представлені всі основні властивості об'єкта. Потім можна зібрати банк реальних ситуацій. Його дослідження за допомогою ЕОМ дозволяє встановити закономірності в розвитку об'єкта, що вивчається, які іншими методами виявити неможливо. Застосування ситуативного методу при дослідженні конфліктів має особливості, вони визначаються специфікою об'єкта дослідження. Проте застосування даного методу в дослідженні міжособових конфліктів показало його високу результативність. Цей метод може і повинен бути успішно використаний у всіх галузях конфліктології при вивченні конфліктів різних рівнів.

Слід зазначити, що застосування перерахованих методів та ступінь їх ефективності залежать від багатьох факторів, а саме від типу, виду та характеру конфлікту, можливих наслідків, наявних ресурсів, мети та завдань, які ставить перед собою менеджер під час аналізу конфліктних ситуацій.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність конфліктології як наукової і навчальної дисципліни?
2. Визначте об'єкт та предмет конфліктології.
3. Обґрунтуйте конфліктології у системі наук.
4. Опишіть основні напрямки в розробці теорії конфлікту.
5. Визначте сутність соціологічного напрямку в розробці теорії конфлікту.
6. Опишіть психологічний напрямок у розробці теорії конфлікту.
7. Охарактеризуйте етапи становлення вітчизняної конфліктології.
8. Наведіть актуальні проблеми сучасної конфліктології.
9. Порівняйте методи конфліктології.

Практичні справи

Тест 1 “Самооцінка конфліктності” [5]

Порядок работ:

Виберіть до кожного твердження варіант відповіді. Якщо жоден з варіантів не підходить, то це твердження при підрахунку отримує 2 бали.

1. Уявіть, що в громадському транспорті починається суперечка.

Що ви застосуєте:

- а) уникаю втручання у суперечку;
- б) я можу втрутитися, встати на бік потерпілого, того, хто правий;
- в) завжди втручаюсь і до кінця відстоюю свою точку зору?

2. На зборах ви критикуєте керівництво за допущені помилки:

- а) завжди;
- б) так, але залежно від мого особистого ставлення до керівника;
- в) ні?

3. Ваш безпосередній начальник повідомляє свій план роботи, який вам здається нераціональним. Чи запропонуєте ви свій план, який здається вам кращим:

- а) якщо друзі мене підтримують, то так;
- б) авжеж, я запропоную свій план;
- в) боюся, що за це мене можуть позбавити премії?

4. Чи любите ви сперечатися зі своїми колегами, друзями:

а) тільки з тими, хто не ображається і коли суперечки не псують наші відносини;

- б) так, але за принциповим, важливим питанням;
- в) я сперечаюсь зі всіма та з будь-якого приводу.

5. Хтось намагається обійти вас у черзі. Ваша реакція:

- а) думаю, що я не гірше за нього, теж спробую обійти чергу;
- б) обурююсь, але про себе;
- в) відверто висловлюю своє незадоволення?

6. Уявіть, що розглядається проект, у якому є сміливі ідеї, але є й помилки. Ви знаєте, що від вашої думки буде залежати доля цієї роботи.

Як ви вчините:

а) висловлюсь і про позитивні, і про негативні сторони цього проекту;

б) відзначу позитивні сторони проекту і запропоную надати автору можливість продовжити його розробку;

в) почну критикувати: щоб бути новатором, не можна допускати помилок?

7. Уявіть, що мати говорить вам про необхідність економії та бережливості, про ваше марнотратство, а сама те й робить, що купує дорогі старовинні речі. Вона хоче знати вашу думку про свою останню покупку. Що ви їй скажете:

а) схвалюю покупку, якщо вона принесла їй задоволення;

б) у цієї речі немає художньої цінності;

в) постійно сварюся, сперечаюся з нею через це?

8. У парку ви зустріли дітей, які курять. Як ви реагуєте:

а) роблю їм зауваження;

б) думаю, навіщо псувати собі настрій через чужих, погано вихованих дітей;

в) якщо б це було не в громадському місці, я б їм показав?

9. У ресторані ви помічаєте, що офіціант обрахував вас:

а) у такому разі я не дам йому чайових, хоча й збирався це зробити;

б) попрошу, щоб він ще раз, у моїй присутності, склав розрахунок;

в) скажу йому все, що про нього думаю.

10. Ви у будинку відпочинку. Адміністратор займається сторонніми справами, сам розважається замість того, щоб виконувати свої обов'язки: стежити за прибиранням у кімнатах, складанням меню... Це вас обурює:

а) я знаходжу засіб пожалітися на нього, нехай його покарають або навіть звільнять з роботи;

б) так, але якщо я навіть і висловлю свої претензії, навряд чи це щось змінить;

в) прискіплююся до обслуговуючого персоналу – кухаря, прибиральниці або зриваю свій гнів на оточуючих?

11. Ви сперечаєтесь зі своїм молодшим братом (сестрою) і переконуєтесь, що він правий. Чи визнаєте ви свою помилку:

а) ні;

б) так, визнаю;

в) намагатимусь примирити наші погляди?

Ключ до тесту (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Ключові відповіді

Відповідь	Питання										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

Оцінка результатів:

Від 30 до 44 балів. Ви тактовні. Не любите конфліктів. Вмієте їх залагоджувати, легко уникаєте критичних ситуацій. Коли вам доводиться вступати у суперечку, ви враховуєте, як це може відбитись на вашому службовому становищі або приятельських стосунках. Ви прагнете бути приємним для навколишніх, але коли їм потрібна ваша допомога, ви не завжди зважуєтесь її надати. Чи не думаєте ви, що цим втрачаєте повагу до себе в очах інших?

Від 15 до 29 балів. Про вас говорять, що ви конфліктна особистість. Ви рішуче відстоюєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на ваші службові та особисті стосунки. І за це вас поважають.

До 14 балів. Ви дріб'язкові, шукаєте привід для суперечок, більшість з яких зайва. Любите критикувати, але тільки коли вигідно вам. Ви нав'язуєте свою думку, якщо навіть неправі. Ви не образитесь, якщо вас будуть вважати схильним до скандалів. Подумайте, чи не приховується за вашою поведінкою комплекс неповноцінності.

Тест 2 “Графік конфліктності” [5]

Порядок роботи:

Необхідно оцінити кожне твердження лівої та правої колонки парами (табл. 1.2). При цьому слід відмітити, на скільки балів у вас виявляється властивість, що наведена у лівому стовпчику. Оцінка здійснюється за 7-бальною шкалою. 7 балів значить, що дана

властивість виявляється завжди, 1 бал – властивість не виявляється зовсім.

Таблиця 1.2

Самооцінка конфліктності

1. Рветесь в суперечку	7 6 5 4 3 2 1	1. Ухиляєтеся від суперечки
2. Свої висновки супроводжуєте тоном, що не виносить заперечень	7 6 5 4 3 2 1	2. Свої висновки супроводжуєте тоном, що вибачається
3. Вважаєте, що досягнете свого, якщо будете завзято заперечувати	7 6 5 4 3 2 1	3. Вважаєте, якщо будете заперечувати, то не досягнете свого
4. Не звертаєте уваги на те, що інші не сприймають доводів	7 6 5 4 3 2 1	4. Жалкуєте, якщо бачите, що інші не сприймають доводів
5. Суперечливі питання обговорюєте в присутності опонента	7 6 5 4 3 2 1	5. Міркуєте щодо суперечливих проблем у відсутності опонента
6. Не засмучуєтесь, якщо потрапляєте у напружені обставини	7 6 5 4 3 2 1	6. У напружених обставинах відчуваєте себе ніяково
7. Вважаєте, що у суперечці потрібно виявляти свій характер	7 6 5 4 3 2 1	7. Вважаєте, що у суперечці не потрібно демонструвати свої емоції
8. Не поступаєте у суперечках	7 6 5 4 3 2 1	8. Поступаєте у суперечках
9. Вважаєте, що люди з легкістю виходять з конфлікту	7 6 5 4 3 2 1	9. Вважаєте, що люди насилу виходять з конфлікту
10. Якщо вибухаєте, то вважаєте, що без цього неможливо	7 6 5 4 3 2 1	10. Якщо вибухаєте, то скоро відчуваєте почуття провини

Оцінка результатів:

На кожному рядку потрібно з'єднати відмітки за балами та побудувати свій графік. Відхилення від середини (4) вліво означає схильність до конфліктності, а відхилення вправо буде вказувати на схильність до уникнення конфліктів.

Підрахуйте загальну кількість вибраних балів. Сума, що дорівнює 70 балів, вказує на дуже високий рівень конфліктності; 60 балів – на високий рівень; 50 балів – на виражену конфліктність. Кількість балів 11 – 15 говорить про схильність до уникнення конфліктних ситуацій.

2. Конфлікт та його природа

2.1. Поняття та природа конфлікту.

2.2. Причини виникнення конфліктів і їх аналіз.

2.3. Класифікація конфліктів за різними ознаками.

2.1. Поняття та природа конфлікту

Поняття конфлікту використовується як у науці, так і в повсякденному житті, що наділяє його своїм специфічним змістом. Кожен з нас інтуїтивно розуміє, що таке конфлікт, однак від цього визначення його змісту не стає легшим.

У повсякденній промові слово «конфлікт» використовується стосовно широкого кола явищ – від збройних сутичок і протистояння різних соціальних груп до службових або подружніх розбіжностей. Ми називаємо конфліктом сімейну сварку, військові дії, дискусії в парламенті, зіткнення внутрішніх мотивів, боротьбу власних бажань і почуття обов'язку та багато іншого.

Слово «конфлікт» походить від лат. *conflictus* – зіткнення і практично в незмінному вигляді входить в інші мови (*conflict* – англ., *konflikt* – нім., *conflit* – франц.) [3, с. 15].

Для терміна «конфлікт» характерне таке:

наявність двох або більше учасників з суперечливими або неспівпадаючими інтересами;

кожний з учасників має аргументування і засоби для захисту своїх інтересів;

кожен учасник конфлікту трансформує свій стан залежно від ситуації, що складається, на яку робить вплив протиборча сторона.

У науковій літературі поняття конфлікту неоднозначне, тому існує безліч визначень конфлікту. Розглянемо деякі з них [8, с. 33]:

конфлікт – відсутність згоди між двома і більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами;

конфлікт – це процес, в якому два (або більше) індивіди або група активно шукають можливість перешкодити один одному досягти певної мети, запобігти задоволенню інтересів суперника або змінити його погляди і соціальні позиції;

конфлікт – це таке відношення між суб'єктами соціальної взаємодії, яке характеризується їх протиборством на основі протилежно направлених мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або думок (думок, поглядів, оцінок і т. п.);

конфлікт – зіткнення протилежно направлених цілей, інтересів, позицій, думок суб'єктів взаємодії;

конфлікт – це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, які можуть бути конкретними особами або групами працівників.

Більшість дослідників погоджується, що основою конфлікту є суперечність, але вона призводить до конфлікту лише за певних психологічних умов, а саме: суперечність повинна усвідомлюватись та сприйматись людиною як значуща. У такій ситуації людина переживає неприємні емоції, які мотивують її до пошуку виходу з цього стану.

Згідно з вищезазначеним, можна погодитись з таким визначенням конфлікту:

Конфлікт – це суперечність, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв'язання і викликає активність щодо її подолання [30, с. 13].

Для з'ясування суті конфлікту важливо виділити його основні ознаки та сформулювати необхідні і достатні умови його виникнення. Можна виділити дві основні ознаки конфлікту:

1. Конфлікт завжди виникає на основі протилежно спрямованих мотивів або суджень. Такі мотиви та судження є необхідною умовою виникнення конфлікту.

2. Конфлікт – це завжди протиборство суб'єктів соціальної взаємодії, яке характеризується нанесенням взаємного збитку (морального, матеріального, фізичного, психологічного і т. п.).

Таким чином, можна виділити необхідні та достатні умови виникнення конфлікту.

Необхідними й достатніми умовами виникнення (настання) конфлікту є наявність у суб'єктів соціальної взаємодії протилежно спрямованих мотивів або суджень, а також стан протиборства між ними.

У кожному конфлікті можна виділити його окремі компоненти (сторони) – пізнавальний, емоційний, вольовий.

Пізнавальний компонент полягає в протиріччі сприймання тих чи інших подій, явищ, фактів його учасниками в існуючій ситуації,

викривленні уявлень про індивідуальні особливості один одного та займану позицію, справжні причини напруженості, можливі варіанти вирішення проблеми. Конфлікт може також спричинитися акцентуванням уваги не на цілісному тлі події, а на окремих її фрагментах (частинах, деталях); загостренням пам'яті на негативних обставинах, пов'язаних з контактами конфліктуючих у минулому; низькою критичністю мислення, нездатністю зрозуміти позицію іншого чи визнати правильність від своєї точки зору, тенденційністю та упередженістю оцінок.

Емоційний компонент конфлікту виявляється як взаємна антипатія чи особлива небезсторонність один до одного, взаємна подразливість та збудливість, агресивність та злобливість, неприйнятність емоційного стану іншої людини, емоційна тупість чи, навпаки, підвищена ранимість, а також як зневажливість, погорда, презирство, що підкреслено демонструється у спілкуванні.

Вольовий компонент конфлікту виражається через взаємну демонстрацію (звичайно – словесну) суперечності позицій, непоступливість, негативізм, небажання зрозуміти один одного і розібратися в ситуації, що склалася, затяте нав'язування своєї точки зору [7].

Зазначені компоненти конфлікту взаємодоповнюють один одного, щоразу виявляючись по-різному.

Будь-який конфлікт складається з певних компонентів. Структура конфлікту наведена на рис. 2.1.

Сторони конфлікту – це суб'єкти соціальної взаємодії, що перебувають у стані конфлікту або ж явно чи неявно підтримують конфліктуючих.

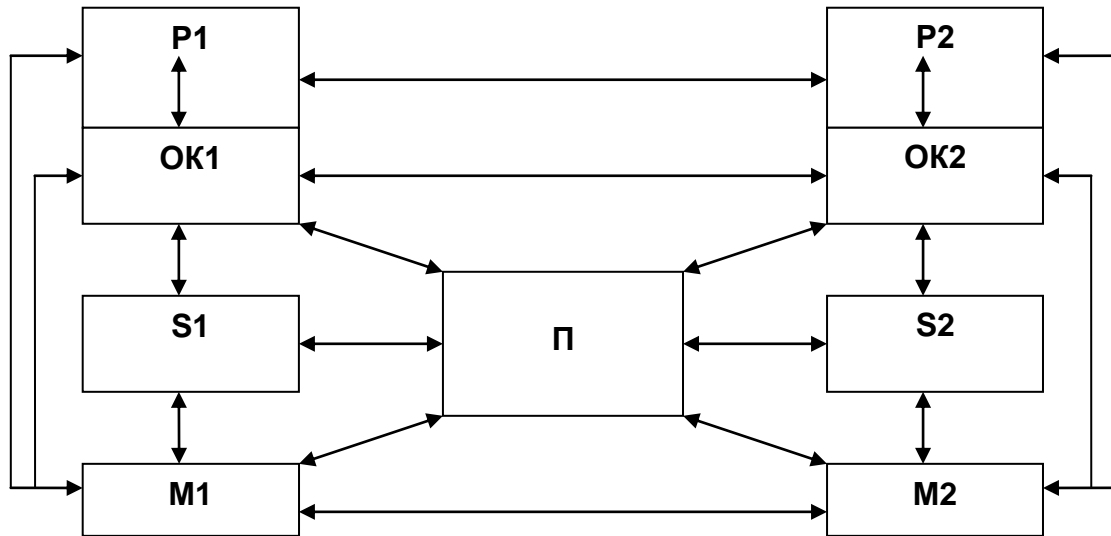
Предмет конфлікту – це та основна суперечність, заради вирішення якої суб'єкти вступають у протиборство. З визначення предмета конфлікту починається пошук шляхів його вирішення.

Предмет конфлікту характеризується такими особливостями:

він може бути як матеріальним, так і духовним;

завжди достатньо значущий для учасників протиборства;

з практичної точки зору подолання значних труднощів при визначенні предмета в реальному конфлікті звичайно виправдовується і компенсується можливістю більш-менш точно спрогнозувати поведінку протилежної сторони, оскільки предмет конфлікту є одним з найважливіших чинників, що визначають цю поведінку.



де $S1$ та $S2$ – сторони конфлікту (суб'єкти конфлікту); Π – предмет конфлікту; $OK1$ та $OK2$ – образи предмета конфлікту (конфліктної ситуації); $M1$ та $M2$ – мотиви конфлікту; $P1$ та $P2$ – позиції конфліктуючих сторін.

Рис. 2.1. Структура конфлікту [5]

Образ конфліктної ситуації – це відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії.

Мотиви конфлікту – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань).

Позиції конфліктуючих сторін – це те, про що вони заявляють одна одній в ході конфлікту чи в переговорному процесі.

Визначення структурних елементів конфлікту та аналіз мотивів та позицій конфліктуючих сторін дає змогу проаналізувати конфлікт та розглянути деякі варіанти його ефективного вирішення.

2.2. Причини виникнення конфліктів і їх аналіз

Проблема виявлення причин виникнення конфліктів займає ключове місце в пошуку шляхів їх попередження і конструктивного завершення. Необхідно знати не тільки те, що відбувається під час

конфлікту, але і може відповісти на запитання, чому події розвиваються саме так, а не інакше.

Тому без знання виникнення і розвитку конфлікту важко розраховувати на їх ефективне регулювання.

Виникнення та розвиток конфліктів обумовлено дією чотирьох груп факторів і причин (рис. 2.2):

- власне об'єктивних;
- організаційно-управлінських;
- соціально-психологічних;
- особистісних [18].

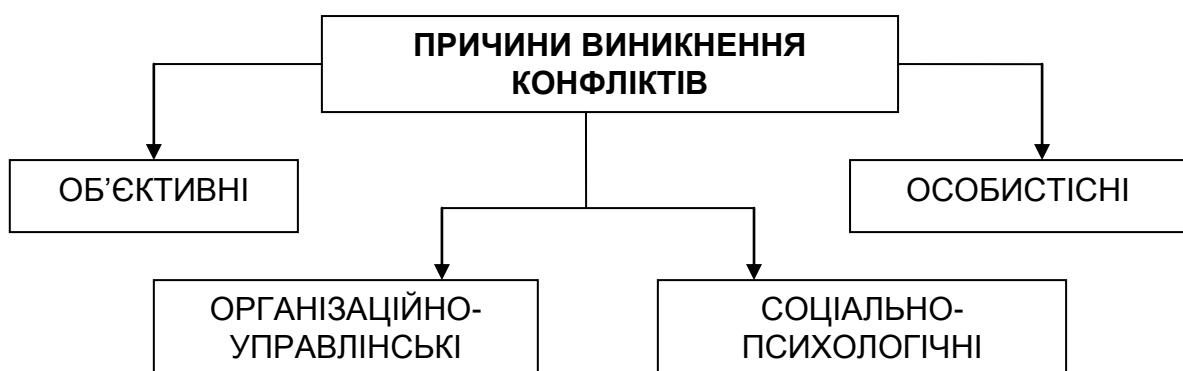


Рис. 2.2. Причини виникнення конфліктів

Перша та друга групи причин носять в основному об'єктивний характер, третя і четверта – головним чином, суб'єктивний.

До об'єктивних причин конфліктів можна віднести ті обставини соціальної взаємодії людей, які привели до зіткнення їхніх інтересів, думок, установок і т. п. Об'єктивні причини призводять до створення передконфліктної ситуації.

Суб'єктивні причини конфліктів пов'язані з тими індивідуальними психологічними особливостями опонентів, які призводять до вибору саме конфліктного, а не якого-небудь іншого способу вирішення протиріччя.

У будь-якій ситуації є можливість вибору конфліктного або одного з неконфліктних способів її вирішення.

Практично у будь-якого конфлікту існує комплекс об'єктивно-суб'єктивних причин.

Далі розглянемо детальніше всі групи причин конфліктів.

Об'єктивні причини різноманітні. До найбільш розповсюджених таких причин належать:

природне зіткнення значущих матеріальних і духовних інтересів людей у процесі їхньої життєдіяльності;

слабка розробленість правових та інших нормативних процедур вирішення соціальних протиріч, що виникають у процесі взаємодії людей;

брак і несправедливий розподіл значущих для нормальної життєдіяльності людей матеріальних і духовних благ;

досить стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових відносин, що сприяють виникненню конфліктів.

Організаційно-управлінські причини конфліктів – обставини, що пов'язані зі створенням, розвитком і функціонуванням організацій, колективів, груп [7]. Можна виділити чотири типи подібних причин (рис. 2.3).

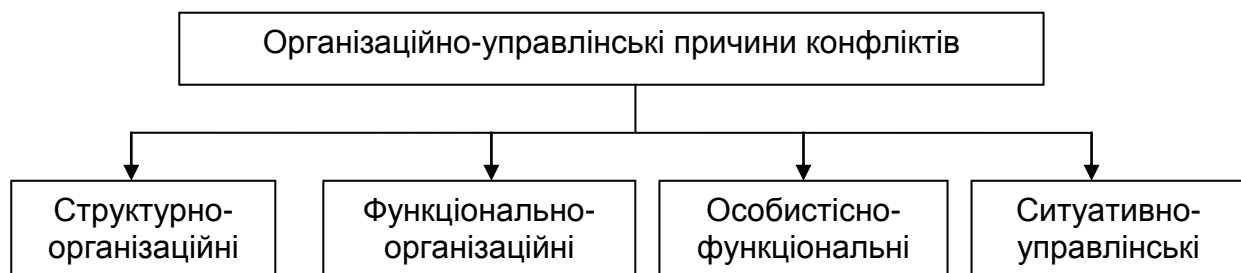


Рис. 2.3. **Організаційно-управлінські причини конфлікту**

1. *Структурно-організаційні* – невідповідність структури організації вимогам тієї діяльності, якою вона займається. Структура організації повинна визначатися цілями та завданнями, які ця організація буде вирішувати або вирішує. Разом з тим досягти ідеальної відповідності структури організації завданням, які вона постійно вирішує, практично неможливо.

Чим більше структура організації не відповідає вимогам діяльності, якою вона займається, тим менш ефективно функціонує організація, тим більше міжособистісних і міжгрупових конфліктів виникає в її колективах.

2. *Функціонально-організаційні причини* конфліктів викликані неоптимальністю функціональних зв'язків організації з зовнішнім середовищем; між різними структурними елементами організації; між

окремими працівниками. Зовнішні функціональні зв'язки організації повинні максимально відповідати розв'язуваним завданням і забезпечувати їх виконання. Будь-яка організація є елементом системи більш високого порядку. Ефективна робота організації неможлива без налагоджених функціональних зв'язків із зовнішнім середовищем. Порушення цих зв'язків призводить до конфліктів.

3. *Особистісно-функціональні* – невідповідність або неповна відповідність працівника вимогам посади, що він посідає, за його професійними, моральними та іншим якостями. Істотні вимоги до особистісних якостей працівника передбачають діяльність і характер взаємодії з оточуючими. Якщо людина не відповідає цим вимогам, то можливі конфлікти між ним і керівниками, підлеглими, товаришами по службі.

4. *Ситуативно-управлінські* обумовлені помилками, що допускаються керівниками та підлеглими в процесі вирішення управлінських та інших завдань. Прийняття помилкового управлінського рішення об'єктивно створює можливість конфліктів між авторами рішення та його виконавцями. Невиконання працівниками завдань, що поставлені керівництвом, також викликає небезпеку конфлікту з цього приводу.

Дослідження свідчать, що 67 % конфліктів у трудових колективах виникають з організаційно-управлінських причин [18].

Соціально-психологічні причини конфліктів обумовлені безносе-редньою взаємодією людей, чинником їх включеності в соціальні групи.

Розрізняють декілька груп таких причин:

1. *Втрати та викривлення інформації в процесі міжособистісної та міжгрупової комунікації.* Людина не може без суттєвих перекручень у спілкуванні передати всю інформацію, що стосується проблеми, яка обговорюється з партнером. Партнер, у свою чергу, оцінює її та робить свої висновки.

2. *Незбалансована рольова взаємодія двох людей.* У ситуації міжособистісного спілкування партнери можуть грати не ті ролі, яких очікує від них протилежна сторона.

3. *Різні підходи до оцінки складних подій.* Проблеми, що обговорюються людьми, складні, мають багато відтінків. Ми іноді болісно ставимося до точок зору, які відмінні від нашої, що може бути причиною конфліктів.

4. *Відмінності в способах оцінки результатів діяльності та особистості один одного.* Основні способи – порівняння з можливим ідеальним станом справ; з вимогами до даної діяльності нормативних документів; зі ступенем досягнення мети діяльності, з результатами, досягнутими іншими людьми; з положенням справ на початку діяльності. Таким чином, діяльність може бути оцінена по-різному і навіть протилежно.

5. *Психологічна несумісність.* Відомі чотири рівні психологічної несумісності: психофізіологічний, індивідуально-психологічний, соціально-психологічний і соціальний. Індивідуально-психологічна несумісність проявляється у невдалому поєднанні темпераментів і характерів взаємодіючих людей. При соціально-психологічній несумісності фіксується протиріччя в життєвих цінностях та ідеалах, мотивах, цілях. Соціальна несумісність може виявлятися в розбіжності переконань, світоглядів, ідеологічних установок.

6. *Напружені міжособистісні відносини.* Конфлікти в організаціях частіше виникають між працівниками, стосунки яких характеризуються напруженістю, взаємними негативними установками.

7. *Внутрішньогруповий фаворитизм,* тобто перевага членів своєї групи над представниками інших соціальних груп.

8. *Конкурентний характер взаємодії з іншими людьми і групами.*

9. *Обмежені здібності людини до децентрації,* тобто до вміння поставити себе на місце іншої людини та зрозуміти її інтереси, до зміни власної позиції в результаті зіставлення її з позиціями інших людей.

10. *Прагнення до влади.*

Особистісні причини конфлікту пов'язані з індивідуально-психологічними особливостями його учасників. Вони обумовлені специфікою процесів, що відбуваються у психіці людини в ході її взаємодії з оточуючими. Різноманіття особистісних причин конфлікту наведено на рис. 2.4.

Важливою причиною конфліктів є оцінка поведінки іншого як неприпустимої. В процесі взаємодії у людини існує діапазон варіантів очікуваної поведінки, спілкування, діяльності з боку іншої людини, що є партнером по взаємодії. Варіанти очікуваної поведінки можуть бути бажаними, допустимими, небажаними і неприпустимими. Якщо реальна поведінка партнера укладається в рамки бажаного або допустимого, то взаємодія продовжується безконфліктно. Небажана поведінка може

привести до створення передконфліктної ситуації, а неприпустима – до конфлікту.

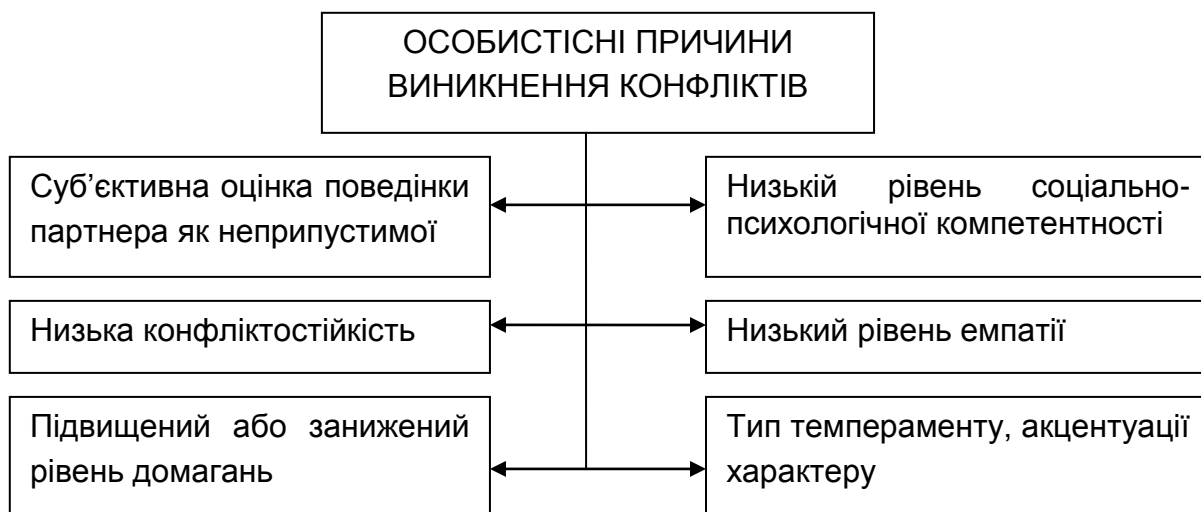


Рис. 2.4. **Особистісні причини виникнення конфліктів**

На зміст кожного з чотирьох видів поведінки впливають стійкі і ситуативні чинники. У конфліктній ситуації людина повинна розуміти або відчувати, яку поведінку з її сторони партнер може вважати неприпустимою, і враховувати це в ході взаємодії.

До конфлікту приводить невідповідність людини до ефективних дій в конфліктній ситуації, тобто низький рівень соціально-психологічної компетентності. Людина може не знати про те, що існує декілька способів і десятки прийомів безконфліктного виходу з передконфліктних ситуацій без збитку для власних інтересів. Вона може мати уявлення про ці прийоми і способи, але не мати навиків і вмінь їх застосування на практиці.

Крім того, вона може не володіти достатньою психологічною стійкістю до негативної дії на психіку стресових чинників.

Крім низької конфліктостійкості, типовою особовою причиною виступає погано розвинена у людини здібність до емпатії, тобто розуміння емоційного стану іншої людини, співпереживання і співчутливості їй.

Завищений або занижений рівень домагань також сприяє виникненню конфліктів. Завищена самооцінка звичайно викликає негативну реакцію з боку оточуючих. Занижена оцінка має слідством

підвищену тривожність, невпевненість у своїх силах, тенденцію уникати відповідальності.

Холеричний тип темпераменту людини відносно частіше може приводити до вирішення нею суперечливих ситуацій конфліктним способом. Це пов'язано з тим, що холерик відрізняється нестійким і рухомим типом нервової системи. В той же час він також частіше «остигає» і переходить до неконфліктного типу взаємодії [7].

Охарактеризовані вище особові причини виникнення конфліктів зустрічаються найчастіше. Проте вони не вичерпують перелік причин подібного типу.

2.3. Класифікація конфліктів за різними ознаками

Конфлікти – явище не тільки неминуче та розповсюджене, але й багатоліке.

Вони відрізняються великою різноманітністю. Кожне конфліктне зіткнення по-своєму унікальне, неповторне з причин виникнення, форм взаємодії двох або більше сторін, результатів і наслідків.

Аналіз та оцінка конфліктів припускають їх угруповання, систематизацію, поділ за істотними ознаками, типами та видами.

Підходи до класифікації можуть бути найрізноманітнішими. Так, соціологи звертають увагу, насамперед, на макро- або мікрорівень конфліктів, на такі їх основні типи, як соціально-економічний, національно-етнічний і політичний.

Юристи розрізняють внутрішньо- та позасистемні, конфлікти, сфери їх прояву, у тому числі сімейно-побутові, культурні та соціально-трудова, а також широке розмаїття господарських, фінансових та майнових конфліктів, що виникають в умовах ринкової економіки.

Для управлінської конфліктології існує свій підхід. Потрібно, зокрема, більш чітко уявляти як основні елементи конфліктів, так і різноманіття способів їх прояву, розгортання і регулювання, джерела та безпосередні причини походження конфліктних ситуацій, інтереси і мотиви протидіючих сторін, рушійні сили протидіючого, функції конфліктів, їх роль у життєдіяльності окремої людини, соціальної групи (колективу) і суспільства в цілому.

За формами прояву конфлікти дійсно мають місце у всіх сферах суспільного життя. Виділяють соціально-економічні, етнічні, міжна-

ціональні, політичні, ідеологічні, релігійні, юридичні, сімейні, соціально-побутові та інші типи конфліктів.

З точки зору менеджменту угруповання конфліктів, їх класифікація орієнтується переважно на економіку і соціальну сферу, тобто на господарське управління організацією, що діє в умовах ринку, проблеми формування, розвитку і поведінки персоналу під впливом ринкових відносин.

Найбільш поширені види конфліктів за різними ознаками наведено на рис. 2.5.

Розглянемо детальніше основні види конфліктів.

За складом учасників: внутрішньоособовий, міжособовий, конфлікт між особою і групою, міжгруповий конфлікт.

Внутрішньоособовий конфлікт. Одна з найпоширеніших форм – рольовий конфлікт, коли до однієї людини висуваються суперечливі вимоги з приводу того, яким повинен бути результат її роботи.

Внутрішньоособовий конфлікт може також виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями.

Внутрішньоособовий конфлікт може також бути відповіддю на робоче перевантаження або недовантаження. Дослідження показують, що такий внутрішньоособовий конфлікт пов'язаний з низьким ступенем задоволеності роботою, малою упевненістю в собі й організації, а також із стресом.

Міжособовий конфлікт. Цей тип конфлікту, можливо, найпоширеніший. У організаціях він виявляється по-різному.

Найчастіше це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час використання устаткування або схвалення проекту. Кожний з них вважає, що оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати вище начальство виділити ці ресурси саме йому, а не іншому керівнику.

Міжособовий конфлікт може також виявлятися і як зіткнення осіб. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто не в змозі ладити один з одним. Як правило, погляди і цілі таких людей відрізняються докорінно.



Рис. 2.5. Класифікація конфліктів за різними ознаками [28]

Конфлікт між особою і групою. Виробничі групи встановлюють норми поведінки. Кожен повинен їх дотримуватись, щоб бути прийнятим неформальною групою і, тим самим, задовольнити свої соціальні потреби. Проте, якщо очікування групи знаходяться в суперечності з очікуваннями окремої особи, може виникнути конфлікт.

Між окремою особою і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особа займе позицію, відмінну від позиції групи [7].

Міжгруповий конфлікт. Учасниками таких конфліктів виступають соціальні групи. Часто виникають через відсутність чіткого узгодження функцій і графіків роботи між підрозділами. Причиною також може послужити й дефіцит ресурсів. Міжгрупові конфлікти виникають і між неформальними групами.

За комунікативною спрямованістю взаємодій конфлікти можуть бути підрозділені на вертикальні (між різними ієрархічними рівнями) і горизонтальні (між рівними за службовим становищем співробітниками).

У міру підвищення соціально-професійного статусу співробітників існує тенденція до зростання горизонтальних конфліктів. Чим вищий престиж професії, посади, соціального становища, тим більше конфліктів серед рівних за посадою співробітників.

Головною причиною збільшення горизонтальних конфліктів у міру переходу від нижніх ступенів службової ієрархії до вищих є обмеження можливості подальшого професійного просування, а також прагнення співробітника “утриматися” у вже досягнутому статусі. Природно, що в таких умовах попередження конфліктів або їх позитивне вирішення пов'язані з великими труднощами [26].

3 функціональної точки зору конфлікти поділяються на конструктивні (позитивні) і деструктивні (негативні).

Для конструктивних конфліктів характерні розбіжності, що зачіпають принципові сторони, проблеми життєдіяльності колективу і його членів, вирішення яких виводить колектив на вищий і ефективніший рівень функціонування.

Деструктивним конфліктам властива тенденція до розширення і ескалації. Такі конфлікти нерідко стають незалежними від їх початкових причин, що породили, і можуть продовжуватися навіть після того, як ці причини вже вичерпані, знецінені або забуті.

Деструктивні конфлікти приводять до негативних наслідків. Іноді переростають у наклеп, склоки, що, в свою чергу, різко знижує ефективність роботи колективу.

Конструктивні конфлікти знаходять вираження у принципових суперечках, дискусіях, деструктивні – у склоках, дрібних чварах.

За формою та рівнем зіткнення конфлікти підрозділяються на відкриті і приховані. При автократичному керівництві міжособові конфлікти, як правило, приймають приховану форму, закулісний характер. В умовах, що змінилися, або під впливом внутрішніх причин (накопичення суперечностей) вони можуть перетворюватися на форму відкритого конфлікту [7].

За масштабами та тривалістю конфлікти бувають *локальними*, що залучають до своєї орбіти частину персоналу підприємства, якогось регіону або окремо взятої галузі, а також *загальні*, що втягують в конфліктне протиборство всіх (або більшість) робітників організації, або основну масу найманих осіб регіону чи зайнятих у тій чи іншій галузі народного господарства. Зазвичай такого роду конфлікти набувають затяжного характеру, виникають через розбіжності і протиріччя з приводу недоліків в організації, включаючи безпеку, охорону, оплату та інші умови праці, виконання колективних договорів та трудових угод, виконання роботодавцями та органами влади законодавчих актів про соціальні гарантії та соціальний захист працівників, введення нових або суттєва зміна діючих правил та інструкцій.

За способами врегулювання (вирішення) конфлікти поділяються на *антагоністичні*, супроводжувані непоступливістю і непримиренністю сторін, а також *компромісні*, що допускають багатоваріантність подолання розбіжностей, взаємне зближення поглядів, інтересів, цілей. Кожна людина, будь-яка соціальна група виявляють притаманну тільки їм манеру спілкування, налагодження та підтримання відносин, особливий стиль поведінки в конфліктних ситуаціях [28].

Як видно з вищевикладеного, класифікація конфліктів достатньо різноманітна. Проблема типології конфліктів завжди буде займати одне з центральних місць в аналізі конфліктних ситуацій, оскільки це має теоретичне і практичне значення. Справа в тому, що методи врегулювання конфліктних ситуацій дуже часто прямо залежать від типу конфлікту.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «конфлікт».
2. Виділіть основні елементи структури конфлікту.
3. Перерахуйте види конфліктів.
4. Опишіть причини конфліктів.
5. Поясніть, у чому різниця між об'єктивними та суб'єктивними причинами конфліктів.
6. У чому полягає сутність внутрішньоособистісного конфлікту?
7. Дайте характеристику міжособистісному конфлікту.
8. Які суттєві особливості міжгрупових конфліктів?
9. Охарактеризуйте політичні, соціальні, етнічні конфлікти.
10. Сформулюйте необхідні та достатні умови виникнення конфлікту.

Практичні вправи

Завдання «Виявлення мотивації опонентів» [25]

Порядок роботи:

1. Проаналізуйте запропоновану конфліктну ситуацію та заповніть карту конфлікту (рис. 2.6). Намалюйте у центрі листка квадрат та визначте предмет конфлікту.
2. Опишіть, що вимагають одна від одної сторони на початку конфліктної взаємодії.
3. Опишіть потреби та загрози кожної зі сторін. Намагайтеся визначити не менше п'яти-шести пунктів: чим більше інтересів ви зможете виявити, тим більше пропозицій щодо вирішення конфлікту потім можна буде запропонувати.
4. Обговоріть результати складання карти конфлікту. Дайте відповіді на такі запитання: Який досвід ви надбали в результаті виконання даного практикуму? Яку роль в розумінні конфлікту відіграє аналіз інтересів сторін? Які переваги даного методу? Наскільки широко можна застосовувати даний метод?

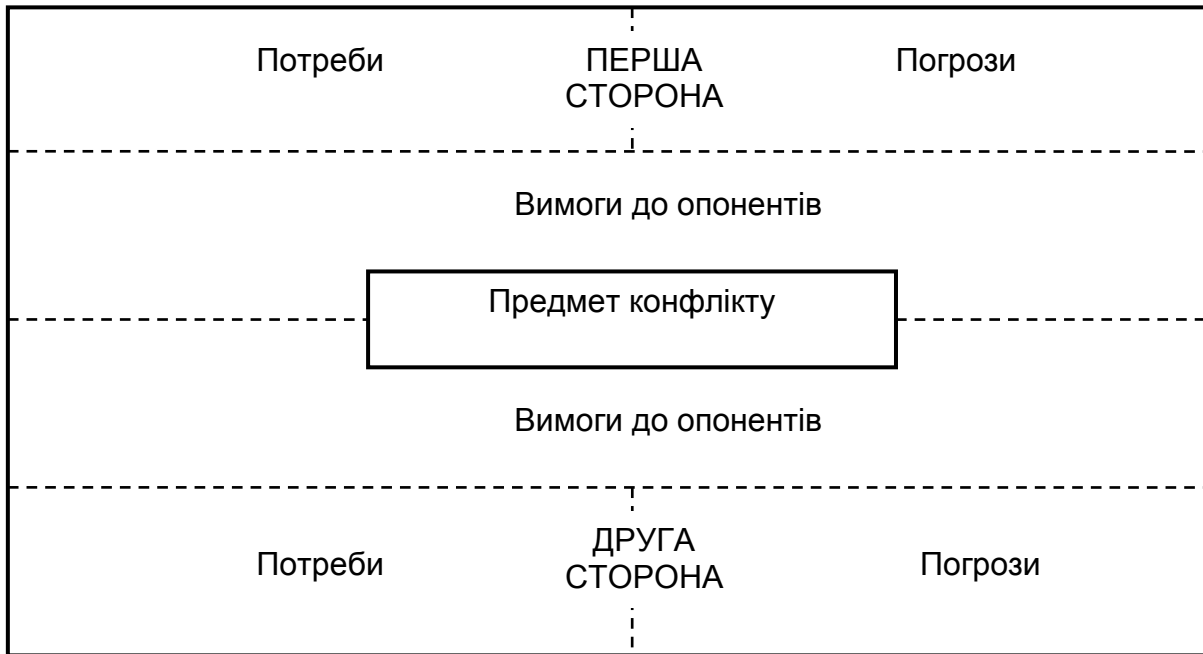


Рис. 2.6. Карта конфлікту

Ситуація для аналізу

Відділ маркетингу фірми-імпортера високоякісних алкогольних напоїв провів дослідження смаків покупців та мотивів придбання коньяків та брендів відомих марок. За результатами дослідження було розроблено прогноз за обсягами збуту та були розроблені пропозиції щодо плану закупівель. Вивчивши ці пропозиції, відділ закупівель обвинуватив маркетингологів у некомпетентності та відмовився приймати їх пропозиції. У відділі закупівель існували налагоджені зв'язки з постачальниками. Формування плану закупівель згідно з пропозиціями відділу маркетингу вимагатиме перерозподілу обсягів закупівель між постачальниками, пошуку нових постачальників. Існував також ризик зіпсувати стосунки зі старими постачальниками, які розраховували на визначені обсяги закупівель. Зустрічна пропозиція відділу закупівель вимагала, щоб відділ маркетингу не опирався на стихійний попит, а більше уваги приділяв його формуванню, основні зусилля спрямовував на просування тих марок, які постачає відділ закупівель. У конфлікт були втягнуті всі співробітники обох відділів. Замість вирішення поточних завдань співробітники займалися обговоренням цієї ситуації та пошуком недоліків у опонентів. Керівництво фірми постало перед серйозною проблемою,

від рішення якої залежали й стосунки в колективі, й фінансові результати діяльності.

Тема 3. Конфліктна ситуація та інцидент

3.1. Поняття конфліктної ситуації.

3.2. Поняття та типологія конфліктогенів.

3.3. Управління конфліктною ситуацією.

3.4. Основні учасники конфліктної ситуації та вирішення конфліктних ситуацій у колективі.

3.1. Поняття конфліктної ситуації

Конфлікт виникає тільки там, де два чи більше суб'єктів не тільки усвідомлюють розбіжність інтересів, але й активно протидіють один одному. Об'єктивно наявна розбіжність цілей та інтересів, узята сама по собі, так само, як і усвідомлення такої протилежності окремими індивідами (чи групами), ще не створюють реальних умов для розгортання конфлікту.

Передумовою для розгортання конфлікту є створення в соціальній системі (виробничому колективі) потенціалу напруженості (рис. 3.1).

Переростання потенціалу напруженості в реальну, тобто відкрито виявлену напруженість, що матеріалізується в соціальних очікуваннях, позиціях індивідів (чи груп), у їхніх конкретних соціальних діях, означає, що сформувався суб'єкт конфліктної дії, здатний ініціювати конфліктну ситуацію (рис. 3.2)

Конфліктна ситуація – це об'єктивна основа конфлікту, що фіксує виникнення реальної суперечності в інтересах і потребах сторін. По суті, це ще не сам конфлікт, оскільки існуюча об'єктивна суперечність може певний час не усвідомлюватись учасниками взаємодії [30, с. 49].

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 тощо. Наприклад, проведення атестації перед майбутнім скороченням штатів, визначення кандидатури на престижне підвищення кваліфікації.



Рис. 3.1. Виникнення потенціалу напруженості [33]

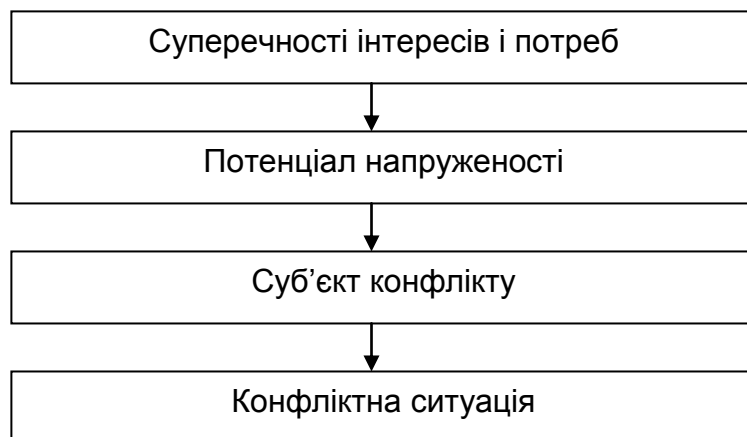


Рис. 3.2. Виникнення конфліктної ситуації [33]

Конфліктні ситуації, що існують у значній кількості, переходять у конфлікт лише у разі порушення балансу інтересів учасників взаємодії та за певних умов.

Конфліктна ситуація — це умова виникнення конфлікту. Для переростання такої ситуації в конфлікт необхідними є зовнішній вплив, поштовх чи інцидент. Схему перетворення спірної ситуації на конфлікт подано на рис. 3.3.

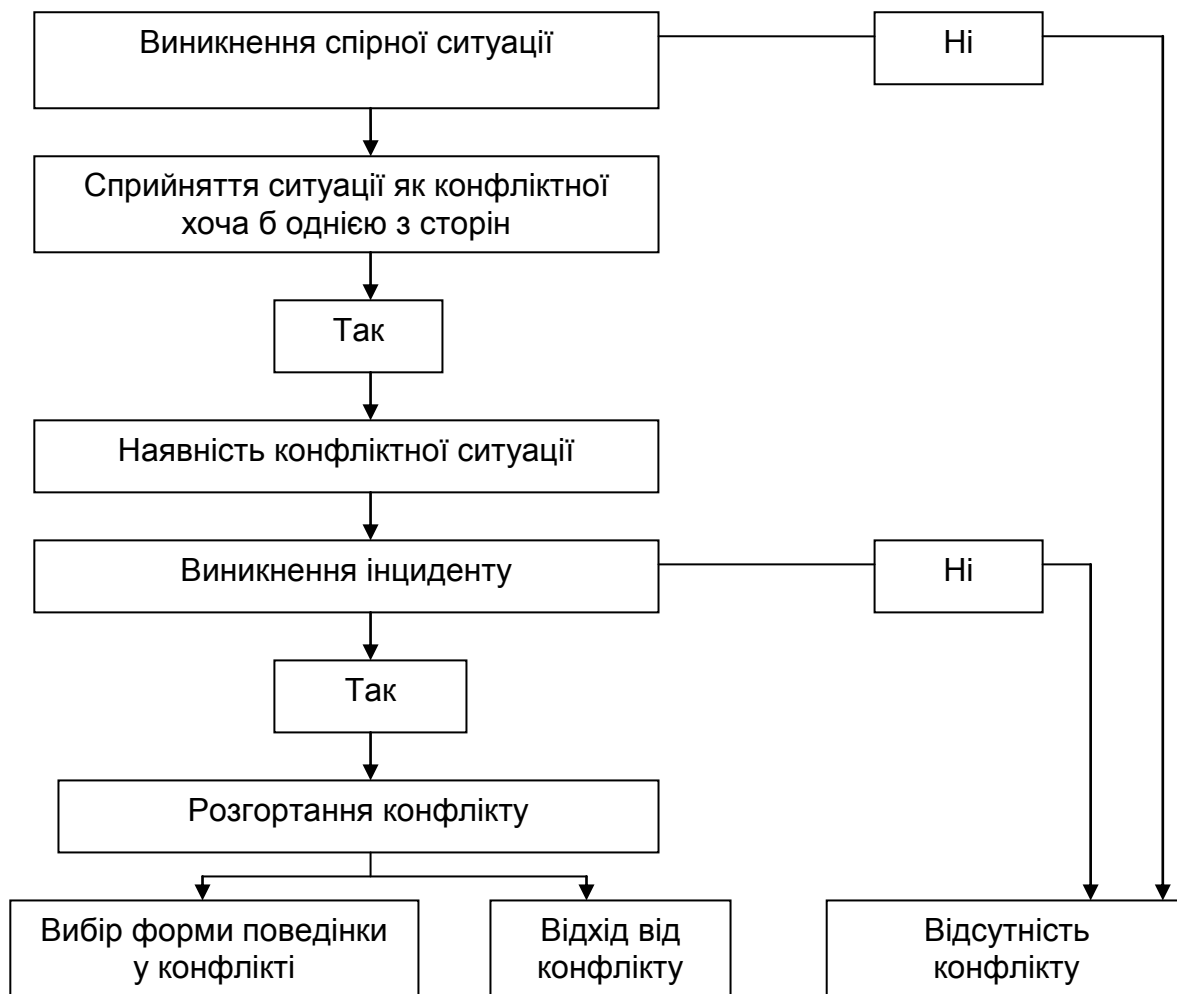


Рис. 3.3. Схема перетворення спірної ситуації на конфлікт [33]

Інцидент – це ситуація взаємодії, що дозволяє його учасникам усвідомити наявність об'єктивної суперечності в інтересах і цілях [30, с. 50].

Інцидент (привід) характеризує активізацію дії однієї зі сторін, що зачіпає, нехай навіть ненавмисно, інтереси іншої сторони. Як інцидент можуть виступати і дії третьої сторони. Наприклад: висловлювання колеги, коли у вас відбулася складна розмова з керівництвом.

Розрізняють прихований та відкритий інцидент. Прихований інцидент розгортається на рівні усвідомлення учасниками суперечності, але може ніяк не виявлятися в їх реальних відносинах та реакціях. Відкритий інцидент відбувається як серія конфліктних дій учасників один щодо одного [30].

У виникненні конфліктів мають значення наявність конфліктної ситуації, привід чи інцидент, конфліктогени. Ці компоненти складають

механізм виникнення конфліктів. За співвідношенням компонентів механізму виникнення конфліктів Шейнов В. П. вирізняє три формули виникнення конфліктів [51]:

1. Накопичення конфліктогенів:

$$K\Phi\Gamma_1 + K\Phi\Gamma_2 + K\Phi\Gamma_3 + \dots = K\Phi. \quad (3.1)$$

Механізм розвитку конфлікту за першою формулою ґрунтується на негативному сприйнятті й негативній реакції особистості, проти якої застосовано конфліктоген.

2. Наявність конфліктної ситуації та інциденту:

$$KC + I = K\Phi. \quad (3.2)$$

Друга формула відбиває залежність конфлікту (КФ) від конфліктної ситуації (КС) та інциденту (І).

3. Накопичення конфліктних ситуацій:

$$KC_1 + KC_2 + KC_3 + \dots = K\Phi. \quad (3.3)$$

Третя формула відбиває залежність конфлікту (КФ) від декількох конфліктних ситуацій (КС).

У разі виникнення однієї конфліктної ситуації конфлікт закономірний, якщо ж з однієї конфліктної ситуації впливає інша чи незалежно з'являються декілька конфліктних ситуацій, то конфлікт неминучий.

Практичне значення формул конфліктів полягає в тому, що вони дозволяють досить швидко проводити аналіз багатьох конфліктів і знаходити шляхи їх вирішення.

При цьому варто пам'ятати, що формули не можуть бути універсальним методом оцінювання та вирішення будь-яких конфліктів. Вони можуть служити тільки орієнтиром у складному й суперечливому процесі управління конфліктами.

3.2. *Поняття та типологія конфліктогенів*

Конфліктогенами називаються слова, дії (або бездіяльність), що можуть привести до конфлікту [30, с. 52].

Дослівний переклад цього слова - «що народжує конфлікти», бо закінчення «ген» в складному слові означає той, що «народжує».

Слово «можуть» є тут ключовим. Воно розкриває причину небезпеки конфліктогена. Те, що він не завжди приводить до конфлікту, зменшує нашу пильність відносно нього. Наприклад, нечемне звернення не завжди приводить до конфлікту, тому і допускається багатьма з думкою про те, що «зійде». Проте часто не «сходить» і приводить до конфлікту.

Природу і підступність конфліктогенів можна пояснити так. Ми набагато чутливіші до слів інших, ніж до того, що говоримо самі.

Наша особлива чутливість щодо звернених до нас слів походить від бажання захистити себе, свою гідність від можливого посягання. Але ми не такі пильні, коли справа стосується гідності інших, і тому не так строго стежимо за своїми словами і діями.

Конфліктогени небезпечні, тому що має місце важлива закономірність - ескалація конфліктогенів. Полягає вона в такому: на конфліктоген в нашу адресу ми прагнемо відповісти сильнішим конфліктогеном, часто максимально сильним серед всіх можливих.

Основними проявами конфліктогенної поведінки зазвичай є:

відкрита недовіра;

перебивання співрозмовника;

приниження значущості його ролі;

підкреслення відмінностей між собою і співрозмовником не на його користь;

стійке небажання визнавати свої помилки і чийсь правоту;

занижена оцінка вкладу партнера у спільну справу і перебільшення власного вкладу;

постійне нав'язування своєї точки зору;

нещирість у судженнях;

різке прискорення темпу бесіди і її несподіване згорання;

невміння вислухати і зрозуміти точку зору співрозмовника і ще багато іншого, що зазвичай сприймається оточуючими вкрай негативно [59].

Щоб оволодіти культурою спілкування, потрібно знати, які саме слова, дії можуть йому нашкодити. Іноді людина у мовленні використовує невдалі висловлення, навіть не передбачаючи, що вони можуть когось образити. Все різноманіття конфліктогенів поділяють на три основних групи:

- 1) прагнення до зверхності;
- 2) прояви агресивності;
- 3) прояви егоїзму.

1. Прагнення до зверхності. Воно проявляється в тому, що один зі співрозмовників демонструє такі аспекти своєї поведінки або ставлення до партнера:

прямий прояв переваги у вигляді наказів, загрози, зауваження (або інші негативні оцінки), звинувачення, глузування, знуцання тощо;

поблажливе ставлення, яке демонструється з особливим відтінком як би доброзичливості: «Заспокойтеся», «Не ображайтеся», «Ви розумна людина, а робите ...» та ін;

хвастощі у вигляді захопленої розповіді про власні успіхи і досягнення. Зазвичай це у середовищі людей, «таких же, як я», викликає цілком неприховане роздратування, бо серед рівних не терплять переваги;

зайва впевненість у своїй правоті. Це демонструється безапеляційним висловленням у досить категоричній формі типу «я впевнений», «я вважаю», «однозначно», «поза сумнівом» та ін. Використання таких тверджень зазвичай викликає у опонента бажання засумніватися в цьому або спростувати дане безальтернативне твердження;

нав'язування своїх порад. Коли співрозмовник нав'язує свою думку у вигляді порад, у оточуючих в більшості випадків виникає бажання зробити все навпаки, а не дотримуватися їх;

перебивання співрозмовника, а також підвищення голосу чи прагнення виправити іншого. Той, хто це робить, всім виглядом показує, що слухати треба тільки його, що його думки більш цінні, ніж думки інших.

2. Прояв агресивності. Агресивність може виявлятися або як риса особистості, характерна для поведінки конкретної людини, або, ситуативно, як спосіб реагування на обставини, що склалися, або як прояв природної агресивності.

Природна агресивність може бути результатом як самоствердження в соціальному середовищі (сім'ї, колективі, групі однолітків), так і виразом протесту проти якоїсь залежності від «провідного» (одного з батьків, начальника, старшого за становищем або статусом).

Ситуативна агресивність, як правило, виникає у вигляді реакції на обставини, що склалися. Це можуть бути погане самопочуття і настрої, неприємності в сімейно-побутових або ділових взаєминах. Найчастіше ситуативна агресивність виникає у вигляді відповідної реакції на отриманий конфліктоген. За принципом «подібне породжує подібне» (на кшталт «сам такий», «від такого чую» і т. д.) відповідна агресивність провокує, у свою чергу, ще більше загострення пристрастей і обмін «люб'язностями» у ще більш агресивній формі.

3. Прояв егоїзму. Слово «егоїзм» має латинський корінь «его», що означає-«я». Егоїзм - це ціннісна орієнтація людини, що характеризується переважанням самокорисливих потреб безвідносно до інтересів інших людей [30, с. 55].

Прояв егоїзму зазвичай виступає сильним конфліктогеном для оточуючих, оскільки егоїст домагається чогось для себе, роблячи це зазвичай за рахунок інших. Ця несправедливість, як правило, і породжує конфліктну ситуацію. Як правило, егоїзм є наслідком недостатнього виховання людини.

Для уникнення чи врегулювання конфліктів необхідно намагатись зменшити вміст конфліктогенів у спілкуванні. Шейнов В. П. виділяє такі напрямки блокування конфліктогенів за їх різновидами [51]:

1. Блокування зверхності. Відбувається зазвичай такими способами:

- наданням співрозмовнику можливості відчувати свою значущість і компетентність у ваших очах;
- свідомим приниженням власних достоїнств;
- усвідомленим розумінням того, що скромність – це, мабуть, єдиний спосіб подолати власне марнославство і відчуття переваги над іншими.

2. Стимування агресії. Агресивність, як і будь-яке інше почуття, вимагає виходу. Однак сплеск в оточуючих зазвичай повертається назад ще більшою агресивністю. Для зняття психічної напруженості у

вигляді підвищеної агресивності до оточуючих можна використовувати такі способи:

Пасивний спосіб полягає в тому, щоб виговоритися, «поплакатися» комусь. Дати полегшення - це одна з найважливіших функцій сліз. Жінки в цьому відношенні знаходяться у вигідніших умовах; чоловікам же, так склалося, не властиво скаржитися і тим більше плакати. Однак періодично (хоча б раз на рік) фахівці рекомендують це робити (природно, поза спостереження оточуючих), бо це збереже потенціал психічного здоров'я.

Активний спосіб психологічної розрядки полягає в руховій активності. Встановлено експериментально, що адреналін, як постійний супутник напруженості, здатний «згорати» під час фізичної роботи. Ефективне тут будь-яке фізичне навантаження: від занять спортом (біг, теніс, волейбол, плавання і т. д.) до роботи, пов'язаної з навантаженням при вирішенні побутових завдань (робота сокирою або пилкою, копання землі тощо).

Логічно-психологічний спосіб погашення агресивності полягає в розумінні того, що для поліпшення свого настрою і самопочуття вкрай важливо змінити спрямованість мислення. Незайвим буде нагадати відомий принцип успіху, який свідчить «успіху досягає той, хто мислить категоріями успіху».

3. Подолання егоїзму. Як відомо, будь-яка крайність у чому-небудь – недолік. Це звичайно ж стосується й егоїзму, доведеного до такого стану, коли людина стає нелюбимою всіма, в тому числі й близькими. В такій ситуації допомагає розвиток механізмів сприйняття людини людиною та тренінги комунікабельності.

3.3. Управління конфліктною ситуацією

Існують різні способи управління конфліктними ситуаціями. Основними способами розв'язання конфліктних ситуацій є структурні і міжособові методи [10].

До структурних методів розв'язання конфліктних ситуацій належать (рис. 3.4): роз'яснення вимог до праці, координаційні та інтеграційні механізми, загальноорганізаційні комплексні цілі, структура системи винагород.

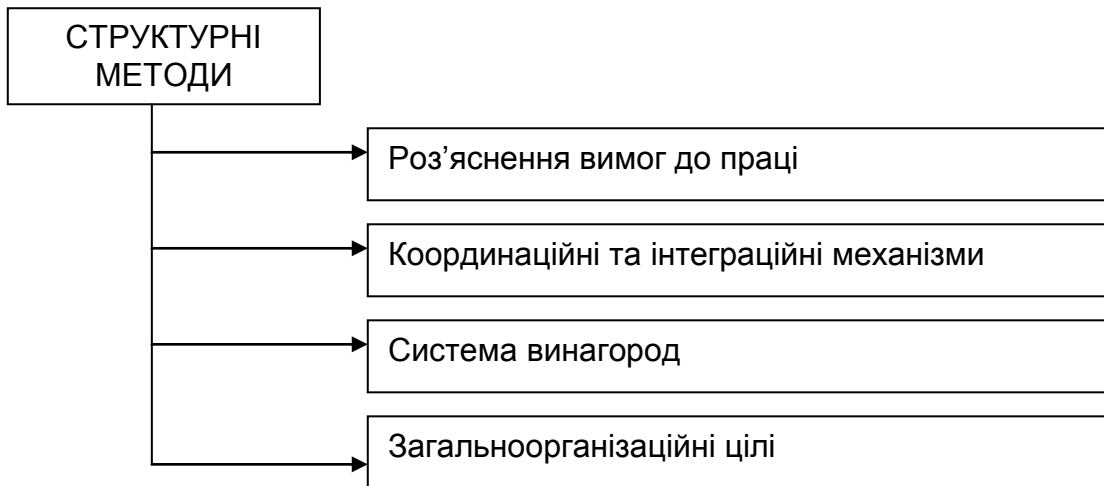


Рис. 3.4. Основні структурні методи розв'язання конфліктних ситуацій

Роз'яснення вимог до праці – це повідомлення підлеглим про шляхи руху інформації в організації, система повноважень та оплати праці, правила внутрішнього розпорядку тощо.

Координаційні та інтеграційні механізми – це повідомлення підлеглих про ланцюг команд, ієрархія повноважень, порядок прийняття рішень тощо.

Загальноорганізаційні комплексні цілі – це виконання окремого завдання зусиллями двох або більше підрозділів.

Структура системи винагород – це вплив на поведінку людей через мотивацію.

До міжособових методів розв'язання конфліктних ситуацій належать (рис. 3.5): ухилення, «згладжування», примушування, компроміс, вирішення проблем.

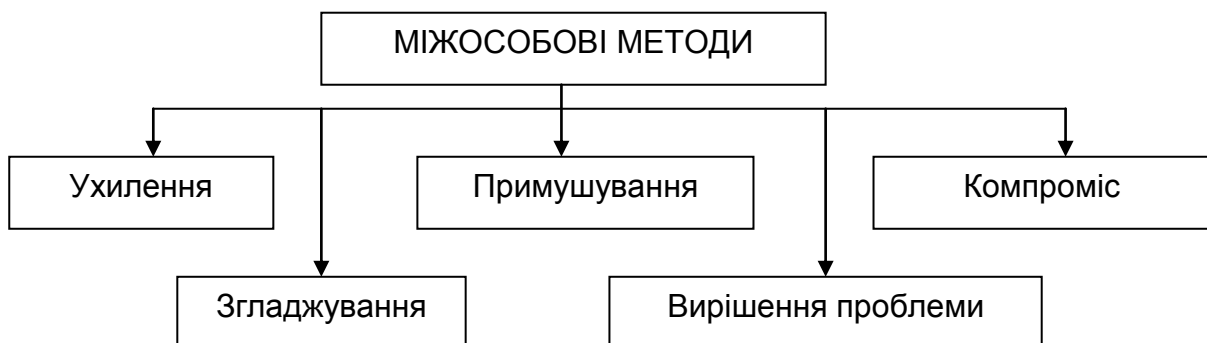


Рис. 3.5. Основні міжособові методи розв'язання конфліктних ситуацій

Ухилення – це намагання людини відійти від конфлікту.

Згладжування – це переконання, що в результаті конфлікт негативно позначиться на всіх, тому його не варто починати.

Примушування – це примушування прийняти свою точку зору будь-яким чином без врахування інших поглядів.

Компромід – це прийняття точки зору іншої сторони, але не повною мірою.

Вирішення проблеми – це готовність ознайомитися з іншими поглядами та знайти вихід, який був би зрозумілим та прийнятним для всіх сторін [42].

Таким чином, у важких ситуаціях, де різноманітність підходів є важливою для прийняття рішення, виникнення конфліктних думок потрібно стимулювати й управляти ситуацією з використанням стилю вирішення проблеми. Інші стилі також успішно можуть обмежувати чи попереджувати конфліктні ситуації, але вони не призведуть до оптимального вирішення питання, тому що не всі точки зору було прийнято до уваги.

3.4. Основні учасники конфліктної ситуації та вирішення конфліктних ситуацій у колективі

Конфлікт – не одномоментний акт, а завжди процес, що відбувається в певних межах. Він має зовнішні межі в просторі та часі, а також щодо тієї соціальної системи, в якій виникає і розвивається.

Конфліктний простір буває обмежений кімнатою в офісі установи, територією підприємства, району чи міста.

Часові рамки фіксують тривалість конфлікту: початок закладається відповідною поведінкою сторін, зіткненням, що виникло між ними; завершення настає тоді, коли сторони припиняють протистояння.

Соціальна система може бути представлена малою групою, окремою організацією, державою, світовим співтовариством.

Масштаби протистояння, в першу чергу, залежать від того, що викликало конфлікт – розбіжність колег по службі, невдоволення працівників галузі або регіону, зниження рівня життя населення даної країни, обвал світового валютного ринку і т. п.

Конфліктна ситуація включає в свою структуру ряд елементів. Найважливіший з них – це *безпосередні учасники* (сторони, опоненти,

суб'єкти) конфлікту. Інший неодмінний елемент – *проблема*, яка потребує свого рішення, основна причина, тобто предмет конфлікту.

Сторонами виступають як окремі особи, так і соціальні групи, інші спільності, організації. У конфлікті можуть взаємодіяти індивід з індивідом, група з групою, частина організації з іншого її частиною і т. д. У повсякденній трудовій діяльності та ділових відносинах часто виникають ситуації, коли коло залучених в конфлікт не обмежується тими, хто безпосередньо протистоїть один одному у прагненні здійснити свої інтереси.

Можуть бути й непрямі учасники з числа тих, хто, уникаючи прямої утягнутості у протистояння, тим не менш якимось чином зацікавлений в його розгортанні й результаті, а тому або сприяють розпалюванню протиборства, «підливають олію у вогонь», загострюють конфлікт у розрахунок на свою вигоду, або з тих чи інших мотивів стурбовані позитивним вирішенням конфліктної ситуації, припиненням конфлікту.

Соціальне середовище, як правило, помітно впливає на складання конфліктної взаємодії і поведінку його безпосередніх учасників. Співучасники конфлікту – свідки, посібники, арбітри тощо – стають його активними підбурювачами або нейтральними спостерігачами, джерелом провокування або стримування ззовні конфлікуючих сторін.

Суб'єкти конфлікту мають якусь силу, яка виражає їх здатність відстоювати свої інтереси всупереч протидії іншої сторони. Ця сила включає: засоби тиску, включаючи і різного виду технічні пристрої; обізнаність про проблему, яка потребує вирішення, та позиції опонентів, в тому числі наявність додаткових джерел отримання інформації; статусне становище учасника конфлікту, його моральні пріоритети; фінансові й інші ресурси. Силу суб'єкту додає і його ранг, що визначається обсягом повноважень, влади, можливостями впливу на інших [28].

Опонент нульового рангу – учасник конфлікту, який не розробив власної лінії поведінки.

Опонент першого рангу – виступає від свого імені, переслідує власні інтереси в конфліктній ситуації.

Опонент другого рангу – група, що переслідує групові інтереси.

Опонент третього рангу – система груп.

Опонент вищого рангу – суспільні інститути, що виступають в суперечці на основі закону та від імені держави [7].

Для вирішення конфліктних ситуацій та прийняття рішення щодо поведінки у конфлікті необхідно враховувати, на якій стадії свого розвитку знаходиться конфлікт.

Динаміка конфлікту становить хід розвитку, його зміну під впливом внутрішніх механізмів конфлікту, а також зовнішніх факторів і умов.

У ній можна виділити ряд періодів та етапів:

1. Передконфлікт (латентний період). Він включає етапи:

1.1. Виникнення об'єктивної проблемної ситуації. Сутність даного етапу полягає в появі протиріччя, яке ще не усвідомлено, і конфліктних дій немає. Якщо не враховувати випадків, коли виникає помилковий конфлікт, то зазвичай конфлікт породжується об'єктивною проблемною ситуацією.

1.2. Усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації. Реальність сприймається як проблемна, виникає потреба вжити заходів для вирішення суперечності.

1.3. Спроби сторін розв'язати об'єктивну проблемну ситуацію неконфліктними способами. Вони полягають у різного роду інформуванні протилежної сторони – переконанні, роз'ясненні, проханні та ін. У будь-якому випадку на даному етапі сторони аргументують свої інтереси і фіксують позиції.

1.4. Виникнення передконфліктної ситуації сприймається як наявність безпосередньої загрози безпеці однієї зі сторін взаємодії або суспільно важливим інтересам.

2. Власне конфлікт (відкритий період), який включає в себе етапи:

2.1. Інцидент – перше зіткнення сторін, спроба за допомогою сили вирішити проблему на свою користь. Якщо задіяних однією зі сторін ресурсів досить для переваги співвідношення сил на свою користь, то інцидентом конфлікт може й обмежитися.

2.2. Ескалація – різка інтенсифікація боротьби опонентів; та частина конфлікту, яка починається з інциденту і закінчується ослабленням боротьби, переходом до завершення конфлікту.

2.3. Збалансована протидія. Тут виявляється, що використання силових методів не дає результату, інтенсивність боротьби знижується, але дії щодо досягнення згоди ще не починаються.

2.4. *Завершення конфлікту* – перехід від конфліктної протидії до пошуку вирішення проблеми і припинення конфлікту з будь-яких причин.

3. Післяконфліктна ситуація (латентний період) включає такі етапи:

3.1. *Часткова нормалізація відносин*: негативні емоції не зникли, відбувається осмислення своєї позиції, корекція самооцінок, рівнів домагання, ставлення до партнера.

3.2. *Повна нормалізація відносин*. Даний етап настає при усвідомленні сторонами важливості подальшої конструктивної взаємодії.

У конфлікті можна виділити часовий відрізок, який характеризується *диференціацією* сторін. Тут конфлікт розвивається по висхідній, розбіжності між сторонами підсилюються. Конфронтація продовжується до тих пір, поки подальша ескалація не втрачає зміст. З цього моменту починається процес *інтеграції* [18].

При вирішенні конфліктних ситуацій у колективі важливу роль відіграє керівник. Перш за все, слід реалістично оцінити й проаналізувати конфліктну ситуацію, це значить, що керівник повинен:

відрізнити безпосередній мотив конфліктного зіткнення від його причини, яка нерідко приховується учасниками конфліктної ситуації;

зрозуміти суб'єктивні мотиви вступу людей до конфліктної ситуації. Для цього необхідно знати життєвий шлях робітників, особливо за останній час, їхні погляди та переконання, інтереси;

визначити спрямованість конкретних дій учасників конфліктної ситуації. Засоби, що використовуються ними, відображають мотиви участі людини в конфліктній ситуації;

визначити об'єктивну зону конфліктної ситуації. Встановити, якою мірою предмет протиріччя торкається технології виробництва, системи організації та оплати праці в колективі, а якою мірою особливостей ділових та особистих взаємовідносин конфліктуючих осіб. Це дозволяє одночасно встановити характер міжособового конфлікту й частково локалізувати його сферу.

Для того щоб отримати об'єктивну всебічну оцінку ситуації, бажано: вислухати безпристрасно всіх учасників конфліктної ситуації, не робити при цьому передчасних висновків; зосередити увагу на предметі конфліктної ситуації та на її ініціаторах; звести учасників конфліктної ситуації та програти конфліктний процес, при цьому втручатись чи не втручатись в нього залежно від результатів [7].

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність конфлікту і конфліктної ситуації?
2. Дайте визначення поняття «інцидент».
3. Охарактеризуйте взаємозв'язок між спірною ситуацією, конфліктною ситуацією, інцидентом і конфліктом.
4. Опишіть формули, що характеризують розвиток конфлікту.
5. У чому полягає сутність динаміку конфлікту?
6. Охарактеризуйте основні етапи розвитку конфлікту.
7. Які суттєві особливості конфліктогенної поведінки?
8. Перерахуйте методи протидії конфліктогенам.
9. Охарактеризуйте способи розв'язання конфліктних ситуацій.
10. Наведіть приклади основних дій керівника щодо аналізу конфліктної ситуації.
11. Визначте основних учасників конфлікту.

Практичні вправи

Завдання “Визначення формул їх виникнення”

Порядок роботи:

1. Проаналізуйте конфліктні ситуації.
2. Визначте, якій формулі відповідає механізм виникнення конфлікту в кожній ситуації.
3. Запропонуйте схему можливого розв'язання кожного конфлікту.

Ситуації для аналізу

Ситуація 1

Керівник повідомляє підлеглому, що в наступному місяці направляє його на курси підвищення кваліфікації. Підлеглий відмовляється, посилаючись на те, що до пенсії йому залишилось півтора року.

Ситуація 2

Робітник, який досяг пенсійного віку, жаліється керівнику, що майстер виживає його з роботи. Майстер клянеться, що ніякого приводу для цього не дає. Робітник продовжує скаржитись.

Ситуація 3

На нараді один з підлеглих не витримав тиску керівника, у напівжартівливій формі звернув на цей тиск увагу. Керівник не знайшов, що сказати, але після цього випадку став діяти ще більш жорстоко, особливо щодо „жартівника”.

Завдання 2 «Динаміка конфлікту»

Порядок роботи:

1. Проаналізуйте конфліктну ситуацію.
2. Які періоди та етапи розвитку конфлікту ви можете виділити?

Ситуація для аналізу

Приватне підприємство «Фатом» налужить фізичним особам, які працюють тут же. Становище фірми на ринку досить стійке, і власники регулярно отримують пристойні дивіденди. Головний бухгалтер цієї організації, найнятий за контрактом, не є власником, за свою роботу отримує зарплату і премії джо відпустки. У результаті успішної роботи головного бухгалтера, його знань податкового законодавства, інструкцій, нормативів, умінь «продиратися» через особливості законодавства фірма отримує чималий додатковий прибуток.

Для виконання покладених на нього обов'язків, забезпечення додаткового прибутку головному бухгалтеру доводиться багато працювати понад встановлений за контрактом робочий час. Тому йому стало здаватися, що його витрати сил, часу не відповідають рівню одержуваної зарплати, його доходи незрівнянно менше доходів засновників. У власників фірми інша точка зору: вони виконують умови контракту і підвищувати оклад головному бухгалтеру не збираються.

Головний бухгалтер вирішив вимагати зміни оплати своєї праці та отримання певного відсотка від додаткового прибутку у вигляді премії. Виник конфлікт.

Тема 4. Особистість як суб'єкт конфлікту

4.1. Індивідуально-психологічні особливості суб'єктів конфліктів.

4.2. Типи поведінки особистості в конфліктній ситуації.

4.3. Особливості сприйняття конфліктної ситуації.

4.1. Індивідуально-психологічні особливості суб'єктів конфліктів

У будь-якому соціальному конфлікті основні діючі особи – люди.

Особистісним фактором виникнення конфліктів є рівень конфліктності особистості. Коли цей рівень високий, говорять про конфліктну особистість, яка схильна до конфліктних взаємовідносин. Корисно знати, які риси вдачі, особливості поведінки людини характерні для конфліктної особи. До таких якостей відносяться психофізіологічні, психологічні, етичні і поведінкові властивості окремої особи, які впливають на виникнення і розвиток конфліктної ситуації.

Риси вдачі особи, її звички, відчуття, воля, інтереси і мотиви — все це і багато інших її якостей виконують величезну роль у динаміці будь-якого конфлікту.

Серед особистісних елементів конфлікту, перш за все, слід назвати:

основні психологічні домінанти поведінки;

рисы вдачі і типи осіб;

установки особи, що створюють ідеальний тип індивідуальності;

неадекватні оцінки і сприйняття;

манери поведінки;

етичні цінності.

Відмінності названих характеристик людей, їх неспівпадання і протилежний характер можуть служити підставою конфлікту [34].

Конфліктологи виділяють декілька форм конфліктної поведінки, які виявляються залежно від індивідуального рівня конфліктності особистості:

- активно-конфліктна поведінка (виклик);
- пасивно-конфліктна поведінка (відповідь на виклик);
- конфліктно-компромісна поведінка;
- компромісна поведінка.

Різне поєднання конфліктних якостей у характері конкретної людини обумовлює **типи конфліктних особистостей**. Ємельянов С. М. розрізняє п'ять характерних типів конфліктних особистостей [5]. Типи конфліктних особистостей та їх характеристика наведені в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Типи конфліктних особистостей

Тип конфліктної особистості	Поведінкові характеристики
1	2
Демонстративний	<p>Хоче бути у центрі уваги. Любить гарно виглядати в очах інших. Його ставлення до людей визначається тим, як вони до нього відносяться. Йому легко даються поверхневі конфлікти. Добре пристосовується до різних ситуацій. Прагне завжди бути у центрі уваги.</p> <p>Раціональна поведінка проявляється слабо. Переважає емоціональність. Ситуативне планування діяльності та слабе втілення планів у життя.</p> <p>Кропіткою та систематичної роботи уникає.</p> <p>Не уникає конфліктів, у конфліктній взаємодії відчуває себе добре</p>
Ригідний	<p>Підозрілий. Прямолінійний та негнучкий. Має завищену самооцінку. Постійно вимагає підтвердження власної значущості.</p> <p>Часто не враховує зміни ситуації та обставин. Насилу сприймає точку зору оточуючих, не дуже враховує їх погляди.</p> <p>Недоброзичливість з боку оточуючих сприймає як образу. Мало критичний відносно своїх вчинків. Хворобливо ображається, чутливий до уявних чи реальних несправедливостей</p>
Некерований	<p>Імпульсивний, недостатньо контролює себе. Відрізняється погано передбачуваною поведінкою, часто веде себе агресивно. Може не звертати увагу на загальноприйняті норми поведінки. Має високий рівень домагань.</p> <p>Несамокритичний. У невдачах та складних ситуаціях схильний звинувачувати інших. Не може грамотно планувати діяльність та послідовно реалізовувати плани.</p> <p>З минулого досвіду витягує мало уроків</p>

1	2
Надточний	Скрупульозно ставиться до роботи. Висуває підвищені вимоги до себе та оточуючих, чим створює враження причіпок. Володіє підвищеною тривожністю. Чутливий до деталей. Схильний надавати зайве значення зауваженням оточуючих. Може розірвати стосунки з друзями через уявну образу. Страждає сам від себе, переживає власні прорахунки, невдачі, через це має проблеми зі здоров'ям. Стриманий у зовнішніх, часто емоційних проявах. Слабо відчуває реальні взаємовідносини у групі
Безконфліктний	Нестійка оцінка в поглядах. Внутрішні протиріччя. Володіє легкою сугестивністю. Залежить від думки оточуючих. Присутня деяка непослідовність у діях. Орієнтується на миттєвий успіх в ситуаціях. Недостатньо добре бачить перспективу. Надміру прагне до компромісу. Не має достатньої сили волі. Майже не замислюється над причинами поступків, як своїх, так і інших

Детальний аналіз різних типів конфліктних особистостей, а також способів їх нейтралізації пропонує в своїх роботах Скотт Дж. Г. [47].

При класифікації конфліктних особистостей Скотт Дж. Г. спирається на типологію, яку запропонував Бремсоном Р. М. [23] у книзі "Спілкування з важкими людьми", але істотно доповнює її. Розглянемо докладніше **типи важких у спілкуванні людей**:

1) *тип "паровий каток" / "шерманівській танк"*.

Це грубі і безцеремонні люди, які вважають, що всі повинні розступатися перед ними. Вони переконані в своїй абсолютній правоті і хочуть, щоб всі оточуючі про неї знали.

Стратегія спілкування з такими людьми, на думку автора, повинна бути такою: якщо предмет конфлікту для вас не особливо важливий, то краще від нього відхилитися, якщо ж ви вирішили прийняти бій, то краще почати з того, щоб дати такій людині можливість «випустити пару», а потім спокійно виказати свою точку зору. Але при цьому не ставте під сумнів її правоту, визначте свою роль як роль миротворця, що стоїть над конфліктом. Подавіть її лють і агресивність своїм спокоєм;

2) *тип "прихований агресор" / "снайпер"*.

Така людина прагне робити людям неприємності за допомогою махінацій, інтриг, пліток. Вона вважає, що така її поведінка повністю виправдана: хтось інший вчинив неправильно, а вона бере на себе місію

таємного месника. Інша причина такої поведінки – нестача владних ресурсів для проведення відкритих дій.

Стратегія спілкування: виявити конкретний факт спричинення зла і його приховані причини, дати зрозуміти атакуючій людині, що ви вищі за це, сказавши що-небудь на зразок: “Чого ви добиваєтеся цим?”. При цьому зберігати спокій, щоб не спровокувати відкритого зіткнення;

3) тип *“розгнівана дитина”/“вибухова людина”*.

Людина цього типу не є злою за природою, але вона “вибухає” як дитина, у якої поганий настрій. Звичайно, причина такої поведінки – страх, безпорадність, а вибух емоцій демонструє бажання узяти ситуацію під контроль.

Стратегія спілкування: дати людині накричатися, дати вихід її емоціям, переконати її у тому, що ви її слухаєте, що вона контролює ситуацію, і тим самим заспокоїти її. Після цього дипломатично і доброзичливо запропонувати їй обговорити проблему, що виникла;

4) тип *“скаржник”*.

У деяких випадках можна зіткнутися з даним типом людей як слухач, в інших – як предмет їхніх скарг і звинувачень.

Стратегія спілкування: вислухайте людину незалежно від того, має рацію вона або не має рації, тим самим ви повернете їй відчуття власної значущості. Потім, після вислову суті його основної скарги, необхідно шукати спосіб припинення розмови або переведення її на іншу тему. Також рекомендується привернути її увагу на вирішення проблеми, з'ясувати, що вона збирається робити, які способи вирішення проблеми бачить;

5) тип *“мовчун”/“тихоня”*.

Люди цього типу можуть бути скритними з різних причин, причому причини цієї скритності вам невідомі. Ключ до вирішення конфлікту в даній ситуації – подолання цієї замкнутості.

Стратегія спілкування: поставити декілька питань, але обов'язково в такій формі, щоб не одержати на них односкладові відповіді, продемонструвати своє співчутливе і доброзичливе ставлення до даної людини, свою підтримку і визнання;

6) тип *“надпоступливий”*.

Вони завжди і у всьому поступають іншим людям, і на перший погляд, не створюють особливих труднощів у процесі взаємодії, але тільки на перший. Час від часу вони створюють проблеми: ви у всьому

покладаєтеся на людину, а потім виявляється, що її слова розходяться із справою.

Стратегія спілкування: показати людині цього типу, що ви хочете правдивості з її сторони, постаратися переконати її у тому, що ваше ставлення до неї визначатиметься не тим, що вона у всьому з вами погоджується, а тим, наскільки вона буде правдива, і наскільки послідовно вона діятиме надалі.

До цих основних типів важких людей Скотт Дж. Г. [48] додає ще безліч інших. До них відносяться:

“вічні песимісти”, які завжди передбачають невдачі, тому завжди прагнуть сказати “ні”, або відчують постійне занепокоєння, коли кажуть “так”;

“всезнайки”, що вважають себе вище за інших, оскільки, на їх власну думку, вони знають все на світі, і охочі, щоб про цю перевагу знали всі на світі;

“нерішучі”, або *“стопори”*, які не можуть ухвалити те або інше рішення через страх помилитися, тому вони тягнуть і тягнуть з ухваленням рішення, поки це рішення не буде ухвалене без них або необхідність його ухвалення не відпаде взагалі;

“що зводять з розуму” – особи, які породжують в інших надії, а потім діють всупереч очікуванням, або висловлюють суперечливі бажання і чекають від вас їх задоволення;

“максималісти” – охочі що-небудь “тут і зараз” і причому в повному об'ємі.

Зустрічаються “гравці” різних типів, наприклад, такі люди, які говорять і діють в стилі “так, але...”, описані Еріком Берном [21]. Зовні вони діють так, а думають зовсім інакше. Ви не знатимете, що відбувається, поки не потрапите в їх пастку.

У разі виникнення конфліктної проблеми необхідно визначити, чи належать потенційні учасники конфлікту до розряду «важких» людей, і відповідно будувати своє спілкування з ними. Загальні принципи спілкування з такими людьми пропонує Скотт Дж. Г. [47]. Він вказує, що коли ми стикаємося з важкою в спілкуванні людиною, слід використовувати такий підхід, який відповідатиме конкретному характеру поведінки, але є декілька універсальних **принципів**, якими ми можемо користуватися при вирішенні таких ситуацій:

1. Усвідомте, що людина важка в спілкуванні, і визначте, до якого типу людей вона належить.

2. Не попадіть під вплив цієї людини, її точки зору, світогляд; зберігайте спокій і нейтралітет.

3. Якщо ви не хочете відхилитися від спілкування з такою людиною, постарайтеся поговорити з нею і виявити причини її «важкості».

4. Постарайтеся знайти спосіб задоволення її прихованих потреб і інтересів.

5. Використовуйте сумісний підхід щодо вирішення конфліктів, що починають вимальовуватися після віднесення поведінки важкої людини до певного типу, її нейтралізації або взяття під контроль.

4.2. Типи поведінки особистості в конфліктній ситуації

Конфліктна поведінка – це протилежно спрямовані дії учасників конфлікту. Чередування взаємних реакцій, що спрямовані на реалізацію інтересів кожної сторони та обмеження інтересів опонента, складає видиму соціальну реальність конфлікту. Оскільки дії опонентів впливають один на одного, виходять з попередніх дій іншого, то в будь-якому конфлікті вони набувають характеру взаємодії.

Конфліктна поведінка має свої принципи, стратегії (способи) й тактики. Серед основних принципів конфліктного протиборства розрізняють такі [1]: концентрацію сил; координацію сил; нанесення удару по найбільш уразливому пункту в розташуванні супротивника; економію сил та часу та ін.

Стратегія поведінки в конфлікті — це орієнтація особи (групи) стосовно конфлікту, установка на певні форми поведінки в ситуації конфлікту [33].

Поведінка особистості в будь-якій важкій ситуації неоднакова. Можна виділити основні стратегії та компоненти різних способів реагування людини на важкі ситуації (рис. 4.1).

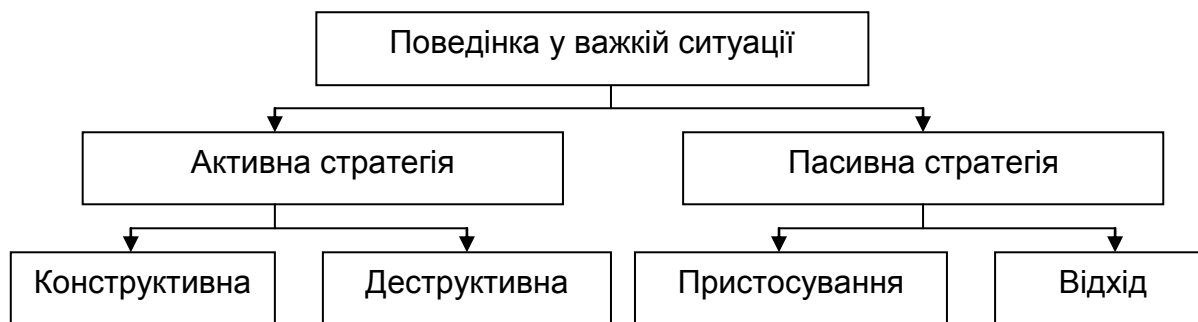


Рис. 4.1. Поведінка людини у важкій ситуації [18, с. 86]

Активна стратегія реагування на важку ситуацію розглядається як діяльна форма адаптації суб'єкта до важкої ситуації, активне перетворення середовища. Проте ця активність може носити різний характер:

- конструктивний – підвищення рівня пошукової діяльності, розширення спектру можливих варіантів вирішення проблеми, мобілізація сил на вирішення завдання – в цілому підвищення ефективності діяльності та спілкування;
- деструктивний – дезорганізація діяльності, спонтанні та імпульсивні пошуки виходу, руйнівні дії по відносно до іншого або себе, погіршення функціонування тощо, нервові спалахи, істеричні реакції.

Пасивна стратегія поведінки, діяльності і спілкування у важкій ситуації може бути реалізована також у двох формах:

- пристосування – розглядається як відмова від відстоювання інтересів і цілей, зниження рівня претензій, поступка обставинам, зниження ефективності діяльності до рівня, який відповідає новим умовам, та ін.;
- відхід від ситуації – реалізується у таких поведінкових проявах, як уникнення взаємодії, відмова від виконання завдання, відхід у фантазії, вживання алкоголю, наркотиків і т. д. [18].

Розглянутий підхід до стратегій поведінки не єдиний. Так, Шипіловим А. І. був запропонований підхід, в якому стратегії можуть бути виділені на основі співвідношення таких базових параметрів поведінки, як жорсткість позиції і модальність ставлення до опонента.

Жорсткість позиції має два полюси: жорсткість і м'якість пред'явлення і відстоювання своїх інтересів. Жорсткість проявляється у

вигляді наказів, вимог до опонента та інших видів впливу. М'якість проявляється як тонкі, не прямолінійні, певною мірою непрямі засоби впливу, що враховують нюанси особистісного характеру опонента.

Модальність ставлення до опонента – параметр поведінки, що відображає ступінь шанобливого ставлення до опонента, який може розглядатися як об'єкт впливу або як суб'єкт взаємодії.

Різне поєднання проявів розглянутих параметрів у вигляді системи координат дало можливість Шипілову А. І. виділити чотири основні стратегії поведінки в конфлікті:

Нормативна стратегія – лінія поведінки, в основі якої лежить опора на нормативність позиції у поєднанні з повагою до особистості опонента. Докладно викладається в різних правових документах (інструкціях, розпорядженнях, кодексах і т. п.).

Конфронтаційна (чи агресивна) стратегія – конфліктний тип поведінки, якому властиве активне використання погроз, психологічного тиску, блокуючих дій, фізичного і морального насильства; слабкий контроль над своїми емоціями. Найчастіше конфліктні дії із засобу досягнення поставлених цілей перетворюються на кінцеву мету – нанесення максимального збитку опонентові.

Маніпулятивна стратегія – досягнення поставлених цілей шляхом побічного психологічного впливу на опонента, в результаті якого він змушений поступитися або діяти у потрібному для маніпулятора напрямку.

Переговорна стратегія – реалізація прагнення до пошуку компромісу, до обговорення проблеми, до вирішення протиріччя шляхом поступок (односторонніх або взаємних), а також пошуку такого рішення, яке влаштовує обидві сторони. У переговорній стратегії реалізується установка на спільний пошук рішення [18].

Кеннетом У. Томасом і Ральфом Х. Кіллменом у 1972 році були описані найпоширеніші стратегії поведінки в конфліктній ситуації [5]. Стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тією мірою, в якій член колективу хоче задовольнити власні інтереси (діючи активно або пасивно) і інтереси іншої сторони (діючи спільно або індивідуально). Згідно з цими характеристиками поведінки особистості в конфлікті Томас К. У. та Кіллмен Р. Х. розрізняють такі способи врегулювання конфліктів:

- конкуренція (суперництво, боротьба) як бажання задовольнити свої інтереси за рахунок іншої особи;
- пристосування, що означає жертвувати власними інтересами заради іншої людини;
- компроміс;
- втеча (уникнення, ігнорування), для якого є характерним як відсутність схильності до кооперації, так і відсутність тенденцій щодо досягнення власних цілей;
- співпраця (співробітництво, колаборація), коли учасники ситуації приходять до альтернативного рішення, яке задовольняє інтереси обох сторін.

Співставлення цих стратегій у графічній формі реалізується у моделі Томаса – Кіллена, що дозволяє визначити місце і назву для кожної з п'яти основних стратегій вирішення конфлікту (рис. 4.2).



Рис. 4.2. **Модель Томаса – Кіллена** [6, с. 246]

Дж. Скоттом було розроблено рекомендації щодо найдоцільнішого використання тієї або іншої стратегії (стилю) залежно від конкретної ситуації та характеру людини [30].

Стиль конкуренції або вирішення конфлікту силою, характеризується великою особистою зацікавленістю в усуненні конфлікту,

проте без урахування позицій іншої сторони. Для застосування даного стилю необхідно володіти владою або фізичними перевагами. Такий стиль може в окремих випадках допомогти в досягненні індивідуальних цілей. Він вимагає від людини використання вольових якостей. Проте у оточуючих складається несприятливе враження про індивіда, що використовує цей стиль.

Слід мати на увазі, що це не той стиль, який можна використовувати у близьких стосунках, оскільки, крім відчуження, він нічого не зможе викликати. Його також недоцільно використовувати за умови, коли ви не володієте достатньою владою, а ваша точка зору з якогось питання розходиться з точкою зору начальника.

Стиль втечі пов'язаний з відсутністю особистої наполегливості і бажання кооперуватися з іншими по його дозволу. Звичайно в цьому випадку людина намагається стояти в стороні від конфлікту, прагне стати нейтральною. Цей стиль використовується, коли проблема не така важлива, коли людина не хоче витратити сили на її вирішення, коли людина відчуває себе неправою або коли інша людина володіє більшою владою. Використання такого стилю може означати рішення індивіда дати конфлікту можливість розвиватися. Даний стиль також може бути пов'язаний з неприйняттям напруженості і розладу. В окремих випадках спроба уникнути конфлікту може знизити його інтенсивність. Проте ігнорування незгоди може викликати ще більшу незадоволеність. При такому підході до конфлікту програють обидві сторони.

Стиль пристосування характеризується тим, що суб'єкт діє спільно з іншими, не прагнучи відстоювати свої інтереси. Отже, він поступається своєму опоненту і погоджується з його домінуванням. Даний стиль слід використовувати у випадку, якщо ви відчуваєте, що, поступаючись в чомусь, ви мало втрачаєте. Таким чином, у разі застосування стилю пристосування суб'єкт прагне виробити рішення, що задовольняє обидві сторони.

Стиль співпраці відрізняється як високим ступенем особистої залученості в нього, так і сильним бажанням об'єднати свої зусилля з іншими для вирішення конфлікту. При такому підході виграє кожна із сторін. Люди, що використовують даний стиль, звичайно володіють такими характеристиками:

розглядають конфлікт як нормальну подію, що допомагає, і навіть, якщо їм правильно управляти, що веде до більш творчого вирішення;

при цьому проявляють довіру і відвертість відносно інших;
визнають, що при такому результаті конфлікту, який задовольняє всі сторони, всі його учасники як би беруть на себе зобов'язання в рамках загального рішення;

вважають, що кожен учасник конфлікту має рівні права в його вирішенні і точка зору кожного має право бути;

вважають, що ніким не потрібно жертвувати на користь всіх.

Часто такі індивіди вважаються динамічною натурою, про яких у інших складається сприятлива думка.

Стиль компромісу. Він означає, що обидві сторони конфлікту шукають рішення проблеми, засноване на взаємних поступках. Цей стиль найбільш ефективний у тих ситуаціях, коли обидва протиборчі суб'єкти хочуть одного і того ж, але упевнені, що одночасно для них це нездійсненно. Стиль компромісу часто є вдалим відступом або останньою можливістю знайти якесь рішення проблеми.

У період відкритого розвитку конфлікту використовуйте саме цю стратегію, особливо в ході його ескалації. У передконфліктній ситуації та у період завершення конфлікту розширюється спектр засобів впливу на опонента. Однак у цілому такі стратегії, як компроміс, уникнення й пристосування, використовуються в декілька разів рідше, ніж суперництво, співробітництво (тільки в 2 – 3 % ситуацій).

У разі неможливості запобігання конфлікту виникає завдання його регулювання, тобто управління його перебігом із метою найбільш оптимального розв'язання суперечностей.

Грамотне управління ходом конфліктних взаємодій передбачає вибір стратегії такої поведінки, яка буде використовуватися для завершення конфлікту.

Виділяють три основні стратегії, що використовуються в управлінні конфліктом [33]:

- **стратегія «виграти-програти»** (насильство або твердий підхід). Вона характеризується бажанням однієї сторони придушити іншу. У разі використання цього варіанта поведінки один учасник конфлікту стає переможцем, а інший програє. Така стратегія рідко має тривалий ефект, тому що переможений, швидше за все, приховає образу і не підтримає прийняте рішення. У результаті через деякий час конфлікт може розгорітися знову. В окремих випадках, коли особа, наділена владою,

повинна навести порядок заради загального добробуту, використання цієї стратегії є доцільним;

- **стратегія «програти-програти».** Сторона-конфліктер іде на програвш свідомо, але разом з тим змушує й іншу сторону зазнати поразки. Програвш може бути й частковим. У цьому випадку сторони діють відповідно до приказки: «Половина краще, ніж нічого»;

- **стратегія «виграти-виграти».** Сторона-конфліктер прагне до такого виходу з конфлікту, щоб задовольнити кожного з учасників. Використання стратегії «виграти-виграти» можливе тільки в тому випадку, якщо учасники визнають цінності один одного, як свої власні, шанобливо ставляться один до одного, якщо вони бачать, насамперед, проблему, а не особисті недоліки опонентів. Стратегія «виграти-виграти» перетворює учасників конфлікту на партнерів. Перевагою цієї стратегії є й те, що вона цілком етична і водночас ефективна.

Крім трьох описаних вище основних стратегій, виділяють і додаткову стратегію, коли людина свідомо погоджується на поступки чи на програвш, тобто вибирає позицію жертви. Цей варіант поведінки можливий у стосунках з людьми, які для учасника конфлікту дорогі і яким не хоче завдати болю своїм виграшем.

У конфлікті немає випадків, коли використовується одна стратегія. Можна говорити про домінування однієї з них. Часто доводиться стикатися з комбінаціями стратегій.

4.3. Особливості сприйняття конфліктної ситуації

Під **образом конфліктної ситуації** ми розуміємо суб'єктивну картину даної ситуації, що існує в психіці кожного учасника. Вона містить: уявлення опонентів про самих себе (свої цілі, мотиви, цінності, можливості тощо); сторону-опонента (її цілі, мотиви, цінності, можливості тощо); кожного учасника про те, як інший сприймає його; про середовище, у якому складаються конкретні стосунки [33].

Саме ідеальні картини конфлікту, а не сама реальність, визначають поведінку сторін. Як зауважує Гришина Н. В., людина не просто реагує на ситуацію, а “визначає” її, “визначає” себе в цій ситуації, і таким чином, вона створює конфліктну ситуацію [2].

Міра відповідності образу конфліктної ситуації реальності може бути різною. Виходячи з цього, виділяють чотири випадки:

конфліктна ситуація об'єктивно існує, але не усвідомлюється, не сприймається учасниками. Конфлікту як соціально-психологічного явища не існує;

об'єктивна конфліктна ситуація існує, а сторони сприймають ситуацію як конфліктну, однак із певними істотними відхиленнями від дійсності (випадок неадекватно сприйнятого конфлікту);

об'єктивна конфліктна ситуація відсутня, але тим менше відносини сторін помилково сприймаються як конфліктні (випадок помилкового конфлікту);

конфліктна ситуація об'єктивно існує і за ключовими характеристиками адекватно сприймається учасниками. Такий випадок може бути названо конфліктом, який адекватно сприймається.

Зазвичай конфліктна ситуація характеризується значним ступенем перекрученості, невизначеності. Тому саме невизначеність результату є необхідною умовою виникнення конфлікту, тому що тільки в цьому випадку в конфлікт можуть вступати ті його учасники, що із самого початку приречені на поразку [33].

У випадку нейтральної взаємодії ситуація спілкування сприймається, як правило, адекватно. Звичайно, відбувається певне перекручування та втрата інформації як у процесі комунікації, так і як результат специфіки соціальної концепції. Це цілком природно, тому що інформація знеособлена, але має особистісне значення. Однак у конфліктній ситуації сприйняття зазнає особливих змін — зростає ступінь його суб'єктивності.

Ступінь перекручування конфліктної ситуації — не постійна величина. Це можуть бути незначні відхилення, наприклад, у короткочасних конфліктах. Однак дослідження соціально-перцептивних процесів у важких ситуаціях взаємодії показують, що перекручування в сприйнятті ситуації здатні досягати значних масштабів.

Перекручування конфліктної ситуації може проявлятися таким чином:

перекручування конфліктної ситуації в цілому. У конфлікті перекручено сприйняття не тільки окремих його елементів, але й конфліктної ситуації в цілому;

конфліктна ситуація спрощується, складні чи незрозумілі моменти відкидаються, випускаються, не аналізуються;

відбувається схематизація конфліктної ситуації. Виділяються деякі основні стійкі зв'язки й відносини;

зменшується перспектива сприйняття ситуації. Перевага надається принципу «тут і тепер». Наслідки, як правило, не передбачаються;

сприйняття ситуації відбивається в полярних оцінках типу «чорне – біле». Сірі тони чи напівтони використовуються рідко;

панує категоричність оцінок, що не допускають перегляду і сумнівів; відбувається фільтрація інформації та інтерпретація в тому руслі, що відповідає власним упередженням.

Виділяють ряд *факторів*, що породжують і підсилюють міру перекручування сприйняття конфліктної ситуації. До них належать:

- стан стресу. Значною мірою змінює перебіг психічних процесів. Зазвичай звужує й ускладнює мислення, спрощує сприйняття;

- високий рівень негативних емоцій, як правило, веде до більшого перекручування сприйняття конфліктної ситуації;

- рівень інформованості учасників один про одного. Чим менше інформації про іншого є в опонента, тим більше він додумує й «добудовує» відсутніх фрагментів інформації, формуючи образ конфліктної ситуації;

- особливості перцептивних процесів також впливають на повноту інформаційної моделі конфлікту. Виявлено, що особи з низьким когнітивним розвитком оцінюють ситуацію поверхово, їхні оцінки носять надзвичайний характер;

- невміння передбачати наслідки. Нездатність правильно оцінити та спрогнозувати розвиток конфлікту веде до збільшення помилок у сприйнятті конфліктної ситуації. Виявлено, що тільки в 15 % конфліктів опоненти точно чи майже точно прогнозують розвиток подій;

- чим більш життєво важливі мотиви і потреби особи зачіпаються в конфлікті, тим вищою є ймовірність перекручування сприйняття;

- домінування у свідомості опонента «агресивної концепції середовища» також спричиняє помилкове сприйняття опонента в конфлікті;

- негативна установка на опонента, що сформувалася в доконфліктний період, служить своєрідним фільтром для адекватного сприйняття іншого [33].

Таким чином, вибір особистістю конкретної стратегії поведінки в конфліктній ситуації залежить від правильності та реальності сприйняття образу конфліктної ситуації.

Питання для самоконтролю

1. Перерахуйте типи конфліктних особистостей за Е. Берном.
2. Дайте характеристику типам конфліктних особистостей за Дж. Скоттом.
3. Опишіть способи та прийоми спілкування з різними типами конфліктних особистостей.
4. Які принципи спілкування з конфліктними особистостями виділив Дж. Скотт?
5. У чому полягає сутність конфліктної поведінки?
6. Дайте визначення образу конфліктної ситуації.
7. Виділіть стратегії поведінки в конфліктній ситуації запропонував Шипілов А. І.
8. Назвіть основні стратегії поведінки в конфлікті за К. Томасом та Р. Кіллменом.
9. Визначте умови, за яких суб'єкт конфлікту вибирає:
 - стратегію конкуренції;
 - стратегію співпраці;
 - стратегію втечі;
 - стратегію компромісу;
 - стратегію пристосування.
10. Укажіть чинники, що впливають на вибір стратегії поведінки в конфлікті?
11. Наведіть графічне зображення моделі Томаса – Кіллмена.
12. Виділіть чинники, що впливають на перекичування сприймання конфліктної ситуації?

Практичні вправи

Завдання “Обґрунтування вибору стратегії взаємодії” [25]

Порядок роботи:

1. Пригадайте будь-яку конфліктну ситуацію, що траплялась з вами, чи вигадайте можливу конфліктну ситуацію.

2. Використовуючи “Матрицю можливостей” (табл. 4.2), проведіть оцінку переваг різних варіантів поведінки у конфлікті.

Таблиця 4.2

Матриця можливостей

Можливий підхід (детальний опис)	Можливий результат застосування цього підходу	Вірогідність реакції (P) від 1 до 10	Бажаність такого результату (A) від 1 до 10	Кінцева оцінка $P \times A$
Втеча: 1) 2)				
Пристосування: 1) 2)				
Конкуренція: 1) 2)				
Компроміс: 1) 2)				
Співпраця: 1) 2)				

3. У першій колонці опишіть ваші можливі дії, які ви гіпотетично можете вчинити в межах кожної стратегії. Намагайтеся, щоб варіантів було більше.

4. У другій колонці навпроти кожного варіанта вашої поведінки опишіть можливу відповідь опонента та наслідки реалізації даної стратегії.

5. У третій колонці оцініть вірогідність кожного результату за 10-бальною шкалою.

6. У четвертій колонці розрахуйте, наскільки такий результат для вас бажаний. 1 бал означатиме цілковиту небажаність, 10 – максимальну привабливість.

7. У п'ятій колонці вам необхідно перемножити оцінки вірогідності та бажаності за кожним варіантом поведінки. Максимальне значення буде вказувати на варіант, на який слід звернути увагу.

8. Зробіть висновки. Вискажіть свою думку щодо таких запитань: Які стратегії поведінки в конфлікті ви використовуєте найчастіше? Чи допомагає вам це вирішити конфлікт? Які зі стратегій, на ваш погляд, є найбільш ефективними? Чи допомагає вам знання стратегій поведінки передбачати можливу реакцію вашого опонента та спрогнозувати варіанти вирішення конфлікту?

5. Конфлікт як форма комунікації. Бар'єри непорозуміння та шляхи їх подолання

5.1. Комунікативний процес в організації.

5.2. Причини та засоби подолання бар'єрів непорозуміння.

5.3. Раціональна поведінка в умовах конфлікту.

5.1. Комунікативний процес в організації

Комунікація – це спілкування людей у процесі їх спільної діяльності, обмін думками, відчуттями, тобто інформацією [40].

Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома або більш людьми, основною метою якого є забезпечення однакового сприйняття інформації, що є предметом обміну [32].

Слід зазначити, що в комунікативному процесі відбувається не просто рух інформації, активний обмін нею, в якому особливу роль відіграє розуміння того чи іншого повідомлення. Обмін інформацією обов'язково передбачає психологічний вплив на партнера по спілкуванню в цілях зміни його поведінки. Ефективність комунікації визначається саме тим, наскільки вдалим виявився цей вплив. Якщо ж внаслідок комунікації виявилися якісь непорозуміння внаслідок різниці в

соціальних, політичних, вікових, професійних особливостей людей, що спілкуються, виникають різного виду конфлікти.

Сучасні дослідження довели, що неефективна комунікація – одна з головних сфер виникнення проблем, а в основі комунікації лежить спілкування. Існує думка, що 90 % конфліктів в організаціях виникають саме через непорозуміння в процесі спілкування [37, с. 339].

Спілкування – це складний багатоплановий процес встановлення та розвитку контактів між людьми, які породжуються потребами спільної діяльності, та включає обмін інформацією, розробку стратегій взаємодії, сприйняття та розуміння іншої людини [46, с. 47].

Спілкування в рамках конфліктології можна розглядати з позиції трьох основних функцій (рис. 5.1):

1. Комунікативна – проявляється через дії особистості, які свідомо орієнтовані на їх змістовне сприйняття іншими людьми.
2. Інтерактивна – взаємодія (або вплив) людей один з одним у процесі міжособових відносин.
3. Перцептивна – сприйняття та оцінка людьми соціальних об'єктів (інших людей, самих себе, груп, інших соціальних спільнот).



Рис. 5.1. Функції спілкування

У системах управління комунікативна функція спілкування проявляється перш за все, в обміні інформацією. В процесі спілкування

інформація не тільки передається, але й підлягає кількісній та якісній перебудові, сприймається та інтерпретується різними людьми по-різному відповідно до їх мотивації, досвіду та інших властивостей їх психіки. Специфіка процесу обміну інформацією полягає у такому:

по-перше, у спілкуванні виникає взаємодія активних суб'єктів на відміну від звичайного руху інформації між пристроями, що приймають та передають інформацію. Тому для людини інформація завжди має певну особистісну важливість та сутність, тобто в комунікативному процесі об'єднуються діяльність, спілкування та пізнання;

по-друге, обмін інформацією між людьми завжди обумовлює вплив на поведінку партнера;

по-третє, комунікативне спілкування як обмін інформацією можливе лише за умови, що партнери мають єдину чи схожу систему кодування та розкодування інформації, тобто «говорять однією мовою». Слід зазначити, що це не тільки стосується розуміння значення слів, знаків тощо. Можуть виникати проблеми, а як наслідок, й конфлікти, внаслідок різноманітного розуміння суті отриманої інформації в силу вікових, політичних, професійних та інших відмінностей;

по-четверте, в умовах людської комунікації можуть виникати специфічні комунікативні бар'єри, які носять соціальний та психологічний характер.

Виходячи з наведених вище специфічних особливостей комунікативного процесу, можна зазначити, що сам по собі обмін інформацією може бути причиною різних видів конфліктів.

За своїм характером інформація, яку здійснює керівник, може бути двох типів:

спонукальна інформація виражається в наказах, проханнях, порадах. Вона повинна стимулювати певну дію. Стимуляція може бути різною: активація – спонукання до дії в заданому порядку; інтердикція – спонукання, що забороняє певні дії; стабілізація – розгалуження чи порушення деяких форм поведінки та діяльності;

констатуюча інформація – це повідомлення, в рамках освітніх та управлінських систем: доповідь, інструктаж.

У рамках комунікативної функції спілкування необхідно розрізняти вербальний та невербальний види комунікації.

Вербальна комунікація спирається на використання людьми звукової, знакової та письмової мов, за допомогою яких найбільш повно

передається семантичний бік інформації – суть повідомлення. В якості знакової системи у вербальній комунікації виступає людська мова. Мова є найбільш універсальним засобом комунікації, оскільки під час словесної передачі інформації суть повідомлення втрачається менш за всі інші засоби передачі інформації. Водночас, мова є формою суттєвого мислення. У мисленні мова проявляється в формі внутрішнього промовляння слів. Мислення та мова є невід’ємними один від одного.

Комунікативна функція мови проявляється в засобах вираження та засобах впливу. Мова передає не тільки суть повідомлення, а також емоційні компоненти (ритм, пауза, інтонація, модуляція голосу тощо).

Невербальна комунікація – це система немовних знакових систем, а саме:

кінестетика – сприйняття загальної моторики людського тіла: рук (мова жестів), мускулів обличчя (міміка), виразних рухів всього тіла (пантоміміка);

паралінгвістика – це система вокалізації (тембр голосу, його діапазон, тональність тощо);

екстралінгвістика – система, що включає темп мови та «добавки» до вербальної інформації (паузи, покашлювання, плач, сміх);

проксемика – область просторової та часової організації спілкування. Психологами запропонована методика оцінки інтимності спілкування на основі вивчення організації простору – інтимна зона (для спілкування з партнером) – 15 – 46 см, особиста зона – 46 – 120 см, соціальна зона – 1,2 – 3,6 м, суспільна зона – більше 3,6 м;

візуальне спілкування («контакт очей») – система невербальної інформації на основі руху очей; вивчається частота обміну поглядами, їх тривалість, зміна статичності та динаміки погляду, його уникання тощо.

Слід зазначити, що поряд із правильною передачею повідомлення за допомогою різних видів комунікацій необхідним аспектом ефективної комунікації є вміння слухати. Існує два основних види слухання: нереклексивне та рефлексивне. **Нереклексивне слухання** передбачає мінімальне втручання в мову співрозмовника при максимальному зосередженні на ній. Щоб оволодіти нереклексивним слуханням, потрібно навчитися «уважно мовчати», демонструючи при цьому розуміння, доброзичливість та підтримку.

Рефлексивне слухання передбачає встановлення активного зворотного зв'язку з комунікатором, дозволяє усунути перешкоди,

викривлення інформації в процесі спілкування, точніше зрозуміти суть та зміст висловлювань.

Таким чином, можна зазначити, що вміння точно виражати свої думки (за допомогою вербальної та невербальної комунікації) та вміння слухати – основні складові комунікативної функції спілкування.

Інтерактивна функція спілкування пов'язана з організацією спільної діяльності людей, їх взаємодії (інтерації). Ця функція пов'язана з комунікативною функцією, але має також і специфіку. В умовах групової діяльності її учасникам важливо не тільки обмінятися інформацією, але й організувати спільну діяльність, в яку кожний член групи вносить свій особливий вклад. Тут за допомогою спілкування здійснюється планування спільної діяльності, при якому можливою є така регуляція дій одного індивіда «планами, що виникли в голові іншого», при якій діяльність стає дійсно колективною та носієм її буде виступати вже не окремий індивід, а група. Цей процес складає сутність інтерактивної функції спілкування [20, с. 110–112].

У процесі групової діяльності люди вступають у безліч різних взаємодій, які можна розділити на два види:

1. *Кооперація* – такий вид взаємодії, який сприяє організації спільної діяльності. Всередині кооперації може виникати змагання як взаємодія, яка не носить антагоністичного характеру та може навіть включати в себе елемент взаємодопомоги.

2. *Конкуренція* – це тип поведінки, який охоплює взаємодії, які так чи інакше руйнують спільну діяльність. Конкуренцію не можна розглядати тільки як негативне явище, оскільки в умовах ринкової економіки така взаємодія може оказувати стимулюючий ефект. Саме з відносинами конкуренції найтісніше пов'язане поняття конфлікту.

Слід зазначити, що кооперація та конкуренція – це різні форми взаємодії людей у соціальних організаціях, в яких можуть виникати різні види конфліктів, тому в рамках конфліктології необхідно приділяти увагу обом формам взаємодії.

Перцептивна функція спілкування включає в себе формування суб'єктом спілкування образу іншої людини. При цьому мається на увазі не тільки сприйняття зовнішніх фізичних особливостей людини, але і розуміння її психологічних рис, особливостей поведінки. В рамках конфліктології доцільно говорити про міжособистісну перцепцію, тобто сприйняття людиною людини. Перцептивна функція спілкування включає

не тільки сприйняття, а також низку інших когнітивних процесів: розумові операції, пам'ять, емоції. Під час сприйняття іншої людини суб'єкт спілкування намагається співставити уявлення про її думки, наміри, установки, здібності.

Таким чином, **міжособистісне сприйняття** – це процес, в якому відбувається відображення зовнішніх ознак людини, яку ми намагаємось сприйняти, співвідношення їх з особистісними властивостями індивіда та здійснення на цій основі розуміння її внутрішнього світу та поведінки.

У рамках конфліктології необхідно розглядати зміст міжособистісного сприйняття, який залежить від властивостей суб'єкта та об'єкта сприйняття, оскільки воно включає в себе взаємодію двох учасників. У цьому випадку кожний з учасників спілкування оцінює іншого та будує певну систему інтерпретації його поведінки та її причин.

Внаслідок хибного сприйняття тієї чи іншої людини можуть виникати різні видів конфліктних ситуацій, тому керівникам необхідно дуже обережно та зважено робити висновки щодо тієї чи іншої людини – будь-то підлеглий, партнер або конкурент.

5.2. Причини та засоби подолання бар'єрів непорозуміння

Бар'єри, що виникають під час комунікативного процесу, поділяються на:

- міжособистісні;
- організаційні.

Міжособистісні – обмін невербальною інформацією, сприйняття, семантика, неякісний зворотний зв'язок, невміння слухати.

Сприйняття пов'язане з судженнями відправника та одержувача, що визначаються інтелектом, кваліфікацією, моральними цінностями, потребою, емоційним станом.

Семантика пов'язана з використанням слів та їх значенням у відповідному контексті.

Невербальні бар'єри застосовуються для трансляції повідомлення – обмін поглядом, модуляція голосу, вираз обличчя, рухи руками.

Поганий зворотний зв'язок не дає можливості встановити чи сприйняти ваше повідомлення.

Невміння слухати – коли людина не сприймає інформацію або не уточнює для себе її зміст.

Організаційні – викривлення інформації, інформаційне перевантаження, незадовільна структура організації.

Викривлення зумовлене такими причинами:

- навмисне викривлення, що пов'язане з міжособистісними контактами;
- за рахунок фільтрації інформації.

Інформаційне перевантаження призводить до того, що людина не сприймає частину інформації та відкидає її, вважаючи другорядною.

Незадовільна структура організації призводить до часткової втрати інформації або її викривлення.

У конфліктології частіше за все виникають **бар'єри непорозуміння**. Ці бар'єри спрацьовують автоматично, незалежно від нашої волі. Зовнішні бар'єри – це деякі фільтри недовіри до того, хто передає інформацію, наприклад, почуття небезпеки, тривоги, які ускладнюють прийом інформації. Довіра до комунікатора – визначальний фактор навіювання. Бар'єром непорозуміння може слугувати також нестача авторитету комунікатора. Людина, як правило, довіряє тому, хто для нього є авторитетом, і не довіряє тим, у кого недостатньо авторитету. Основою авторитету є статус, приналежність до авторитетної соціальної групи, добре ставлення до нас (соціально-перцептивний авторитет).

Бар'єри непорозуміння пов'язані з формою та методами подання інформації. Виходячи з цього, бар'єри непорозуміння можна поділити на такі [48, с. 54–57]:

фонетичні бар'єри – нерозуміння мови, неприйняття темпу мови, неадекватність мови та жестів один одному, тобто неспівпадіння вербальної та невербальної складових процесу комунікації;

семантичні бар'єри – нерозуміння суті, коли один із тих, хто залучений у процесі спілкування, використовую незрозумілий жаргон або надає словам власну суть;

стилістичні бар'єри – невідповідність змісту та стилю, форми викладення;

логічні бар'єри – коли одна людина не розуміє логіки викладення інформації іншою людиною (наприклад, «це – жіноча логіка» або «це – дитяча логіка» тощо);

бар'єри уникання – партнер уникає контакту, інформації;

бар'єри раптовості – реакція людей на той дисонанс, який вносить в їх плани та настрої раптове повідомлення. Необхідність міняти плани часто зумовлює почуття досади.

Успіх спілкування залежить від зацікавленості сторін та вміння передбачати та долати бар'єри непорозуміння, від вміння управляти увагою, привертаючи та підтримуючи її. Під час аргументації необхідно посилатись на думку авторитета для слухача. Під час підготовки до виступу для подолання бар'єрів непорозуміння керівникам необхідно:

враховувати культурний рівень, словниковий запас, професію та вік слухача;

прогнозувати логіку його розмірковувань;

користуватися досягненнями науки риторики.

Головне в подоланні бар'єру непорозуміння – це бажання зрозуміти партнера та слухати, щоб почути.

Для подолання бар'єру непорозуміння в конфліктних ситуаціях в цілому необхідно використовувати такі вміння [37, с. 339–342]:

1. *Уміння слухати*, в рамках якого необхідно:

припинити говорити, тому що не можна слухати розмовляючи;

зосередити увагу на тому, що говорить співрозмовник – стеження за значенням слів; спостереження за руками, виразом обличчя, очей; контроль своїх емоцій, оскільки вони заважають розуміти;

відгукуватися, тобто надавати зворотний зв'язок;

звертати увагу і на почуття співрозмовника, і на зміст сказаного ним.

2. *Уміння говорити*:

визначаючи завдання, необхідно давати чіткі, короткі, конкретні вказівки замість розпливчастих інструкцій; бути впевненим, але не самовпевненим; розробляти достатньо детальні інструкції, щоб вони були зрозумілими; ставити запитання, щоб упевнитися, що слухач зрозумів суть повідомлення; залучати підлеглих до участі в обговоренні проблем;

висловлюючи незадоволення, заперечення, несхвалення, потрібно вибрати слушний час та місце, а також приймати конструктивну критику;

повідомляючи неприємні новини, не можна перекладати відповідальність на когось; треба робити це усно; не потрібно відкладати повідомлення про неприємне та уникати його; необхідно почати говорити у дружньому тоні, розказати про можливі позитивні

сторони, але до того необхідно перевірити неприємну інформацію; доцільно створити умови для спільного обговорення та обрати найзручніший для людини час.

3. *Уміння спілкуватися без слів* – необхідно слідкувати за жестами, позою, інтонацією, щоб не посилати суперечливих сигналів.

Використання зазначених вмій дозволить якомога швидше подолати бар'єри непорозуміння, які виникли в комунікативному процесі, та досягти максимального взаєморозуміння, конструктивної взаємодії та емпатії в спілкуванні. Слід зазначити, що емпатія – це увага до почуттів інших людей. Вдале використання емпатії може помітно зменшити можливість неправильного розуміння повідомлення, оскільки коли людина намагається зосередити увагу на почуттях іншої людини під час спілкування, співрозмовники становляться ближче та між ними виникає більш сильне порозуміння.

5.3. Раціональна поведінка в умовах конфлікту

Відомо, що сплеск емоцій у процесі вирішення проблемних ситуацій – поганий помічник, та, як правило, призводить до загострення конфліктів. Прояв емоцій заважає опонентам зрозуміти один одного, не дозволяє їм чітко викласти свої думки. Тому управління емоціями в конфліктній взаємодії є однією з необхідних умов конструктивного вирішення проблеми.

Для ефективного управління конфліктами необхідно використовувати технології раціональної поведінки.

Технології раціональної поведінки – сукупність способів психологічної корекції, спрямованої на забезпечення конструктивної взаємодії конфліктантів, на основі самоконтролю емоцій [59].

Для забезпечення самоконтролю над емоціями в конфліктній взаємодії необхідно використовувати аутотренінг та соціально-психологічні тренінги, формування установок на конструктивну поведінку в конфліктах.

Частіше за все в конфліктології використовують такі прийоми управління емоціями в комунікативному процесі [59]:

- 1) емоційна витримка – спокійна реакція на емоційні дії партнера;
- 2) раціоналізація емоцій – обмін змістом емоційних переживань у процесі спокійного спілкування;

3) підтримка високої самооцінки в комунікативному процесі як основи конструктивної поведінки.

Зміст технологій раціональної поведінки передбачає виконання певних правил та норм спілкування:

концентруйте увагу на тому, хто говорить, на його повідомленні;

уточнюйте, чи правильно ви зрозуміли як загальний зміст інформації, так і її деталі;

повідомляйте іншій стороні в перефразованій формі смисл отриманої інформації;

при прийомі інформації не перебивайте потік інформації, не давайте поради, не критикуйте, не підводьте підсумок. До цього можна повернутися після отримання інформації та її уточнення;

добивайтеся, щоб вас почули та зрозуміли. Дотримуйтесь послідовності повідомлення інформації;

підтримуйте атмосферу довіри, взаємної поваги, проявляйте емпатію до співрозмовника;

використовуйте невербальні засоби комунікації: частий контакт очей; кивання голови на знак розуміння та інші прийоми, які призводять до конструктивного діалогу.

Таким чином, досягнення раціональної поведінки в конфліктах залежить від вміння витримувати та дотримуватись «кодексу поведінки» в конфлікті (табл. 5.1).

Однак потребує більшої уваги розгляд питання поведінки керівників у конфліктних ситуаціях. За родом управлінської діяльності керівникам всіх рівнів часто доводиться бути посередником у конфліктах, які виникають у підлеглих підрозділах чи відділах або між підлеглими.

Таблиця 5.1

Кодекс поведінки в конфлікті

№ з/п	Правила поведінки	Характеристика
1	2	3
1	Налаштуйтеся на позитивне (в крайньому випадку, на нейтральне) ставлення до опонента, створюйте базу для довіри	Перш ніж почати конфліктувати, необхідно спробувати «полюбити» опонента та з цим настроєм вступати у взаємодію з ним. Для цього доцільно спочатку поговорити на іншу тему, бажано легку, на яку ви маєте спільну точку зору, а потім спробувати обміркувати достоїнство опонента, згадати добрі прояви його особистості

Продовження табл. 5.1

1	2	3
2	Переключитесь з емоційного на раціональний режим роботи психіки	Емоційний підхід призведе до зміщення справи, проблеми та ставлення до опонента. Люди зупиняються на з'ясуванні відносин, а проблема так і залишається невирішеною. Тому необхідно відокремлювати своє ставлення та емоції від самої проблеми
3	Збийте можливу агресію неочікуваними прийомами, скажіть комплімент	Головним завданням при цьому є зниження рівня негативних емоцій, або, навіть, переключення опонента з негативних на позитивні емоції. Це можливо за рахунок використання таких прийомів: спитайте у опонента поради; задайте неочікуване запитання зовсім про інше, але важливе для співрозмовника; нагадайте про те, що зв'язувало вас у минулому та було приємним
4	Дайте опоненту «випустити пару», говоріть, коли він охолоне	Під час «вибуху» опонента необхідно вести себе спокійно, впевнено, але не зарозуміло. Найбільш ефективними прийомами в напрямку зняття внутрішнього напруження опонента є мовчання, посмішка, рукостискання, вираз жалю тощо
5	Вимагайте у опонента спокійного обґрунтування претензій, але зазначте, що будете враховувати тільки факти та об'єктивні докази, а не емоції	Для цього використовуйте різноманітні відкриті запитання, спробуйте скоротити перелік претензій, вимагайте виділити основні, спитайте у опонента поради – яким чином він пропонує усунути недоліки, обов'язково завершіть контакт на позитивній ноті
6	Не бійтеся вибачитись, якщо відчуваєте, що винні, але зробіть це швидко, рішуче та не в кінці розмови	Така поведінка, по-перше, обеззброїть опонента та випередить можливу критику, й, по-друге, викличе у нього повагу, тому що до вибачення здатні тільки впевнені та зрілі особистості
7	Запропонуйте опоненту висловити свої варіанти вирішення конфлікту	При цьому не зупиняйтесь на першому більш-менш нормальному варіанті, шукайте взаємоприйнятний варіант рішення
8	Давайте оцінку тільки діям та вчинкам опонента, а не його особистості, не перестрибуйте з проблеми на особистість	Не можна зачіпати його людську гідність та достоїнства
9	Відбивайте як луну смисл його висловлювань та претензій за допомогою запитань	Пам'ятайте, що ствердження викликають опір, а запитання – відповіді. Ця тактика усуває непорозуміння та демонструє увагу та повагу до людини

Закінчення табл. 5.1

1	2	3
10	Оформіть прийняту домовленість та домовтесь про взаємовідносини на майбутнє	Якщо ви під час вирішення конфлікту зайшли в глухий кут, то необхідно повернутися в ту точку, де ваші інтереси зі співрозмовником співпадали
11	Якщо конфлікт переходить у форму сварки, замовчіть першим	Люди почувають себе не по собі у мовчанні, особливо якщо вони не праві або невпевнені у своїх висловлюваннях. Мовчання часто сприймається як безвихідь та дозволяє вийти зі сварки з мінімальними втратами з обох конфлікуючих сторін
12	Будь-яким шляхом уникайте характеристик емоційного стану опонента	Не можна застосовувати під час конфліктів так звані «заспокійливі» фрази, наприклад, «Чого ти бісишся?», оскільки вони тільки закріплюють та посилюють розвиток конфлікту

Для ефективного вирішення суперечних питань керівникам необхідно виконувати низку вимог:

знати сутність конфлікту;

мати велике терпіння та терпимість;

позитивно ставитись до обох сторін, емоційно підтримувати учасників конфлікту, що не повинно означати згоду з будь-ким;

давати опонентам можливість безперешкодно виразити свої почуття;

з'ясувати не позиції (що пропонують супротивники), а інтереси (задля чого вони пропонують це);

вміти знаходити загальне в їх інтересах;

вміти переводити конфлікт з емоційного стану в раціональне зважування та аналіз пропозицій.

Одним із аспектів раціональної поведінки керівника в умовах конфлікту є ефективна критика підлеглих, оскільки в спілкуванні з ними менеджери часто стикаються з необхідністю висловити незгоду з тими чи іншими діями підлеглих, а це часто призводить до різних видів конфліктів. Слід зазначити, що для того щоб критикувати підлеглих менеджерам необхідно оволодіти мистецтвом критики, для чого необхідним є набути навички щодо ефективної критики на основі розуміння особливостей використання різних форм критики (табл. 5.2) [11].

Форми критики

Назва форми критики	Приклади висловлень
1	2
1. Підбадьорююча критика	«Нічого, наступного разу зробіте краще. А зараз – не вийшло»
2. Критика-докір	«Ну що ж ви? Я на вас так розраховував!» «Ех, ви! Я був щодо вас більш гарної думки!» «Що ж ви зробили так неакуратно? Та ще і не вчасно?!»
3. Критика-надія	«Сподіваюсь, що наступного разу ви виконаєте це завдання краще»
4. Критика-стурбованість	«Я дуже стурбований станом справ, тому що за невиконання цього завдання в термін несе відповідальність весь колектив»
5. Критика-аналогія	«Раніше, коли я був таким, як ви, молодим спеціалістом, я також зробив таку ж помилку. Ну й влетіло ж мені від начальника!»
6. Критика-похвала	«Робота виконана добре, але не для цього випадку»
7. Безособова критика	«У вашому колективі є ще працівники, які не справляються зі своїми обов'язками. Не будемо називати їх прізвища. Гадаю, що вони і самі зроблять для себе необхідні висновки»
8. Критика-співпереживання	«Я добре вас розумію, входжу у ваше становище, але і ви зрозумійте мене. Адже справу-то не зроблено»
9. Критика-співчуття	«Я дуже жалкую, але повинен відзначити, що ваша робота виконана неякісно»
10. Критика-здивування	«Як?! Невже ви не зробили ще роботу? Не чекав...»
11. Критика-іронія	«Робили, робили і ... зробили. Робітка що треба! Тільки як тепер в очі начальству дивитися будемо?!»
12. Критика-натяк	«Я знав одну людину, яка вчинила точно так, як і ви. Потім їй довелося погано...»
13. Критика-вимога	«Роботу вам доведеться переробити!»
14. Критика-пом'якшення	«Напевно, у тому, що відбулося, винуваті не тільки ви...»
15. Критика-зауваження	«Не так зробили. Наступного разу радьтеся, якщо не знаєте, як виконати завдання!»
16. Критика-попередження	«Якщо ви ще раз допустите брак, нарікайте на себе!»
17. Критика-виклик	«Якщо допустили стільки помилок, самі і вирішуйте, як виходити з цієї ситуації»
18. Критика-порада	«Я вам раджу не гарячитися, почекайте, заспокойтесь і завтра з новими силами проаналізуйте, що і як потрібно виправити»

1	2
19. Конструктивна критика	«Робота виконана неправильно. Що конкретно збираєтеся зробити?!» «Робота не виконана. Подивіться можливість використання такого-то варіанта»
20. Критика-побоювання	«Я дуже побоююся, що і наступного разу робота буде виконана на такому ж рівні»
21. Критика-окрик	«Стій! Що ти робиш? Хіба можна так виконувати цю роботу?»
22. Критика-образа	«Ех, ви! Не чекав я від вас такого! Де ж ваша совість?!»
23. Критика-заступництво	«Так! Не вийшло! Ну нічого, я вам допоможу»
24. Критика-загроза	«Я вимушений застосувати до вас найстрогіші дисциплінарні заходи»

Слід зазначити, що критика не подобається нікому. Також більшості людей не подобається критикувати інших, але критика може бути позитивною та ефективною, залежно від того, як її висловлюють. Наведемо основні правила критики [37, с. 344]:

1. Добре подумайте, перш ніж говорити. Пам'ятайте: треба бути швидким у похвалі, але повільним у критиці.

2. Пам'ятайте, що мета критики – допомогти людині поліпшити показники роботи.

3. Покажіть своє ставлення та прагнення допомогти.

4. Робіть усе для того, щоб утвердити та зміцнити повагу людини до самої себе.

5. Не нападайте на людину. Ви не зможете змінити людину, ваша мета – якомога більше змінити у поведінці цієї людини на краще.

6. Завжди критикуйте приватно, особисто.

Наведені «кодекс поведінки» та правила і форми критики в конфліктах можуть стати у нагоді для всіх людей, які стикаються з проблемами у спілкуванні у будь-якій сфері життєдіяльності – побутовій, діловій, професійній тощо.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність комунікативного процесу в конфліктах?

2. Порівняйте комунікативний, інтерактивний і перцептивний аспекти спілкування і їх функції в конфлікті.
3. У чому полягає сутність вербальних та невербальних комунікацій?
4. Опишіть причини виникнення бар'єрів непорозуміння.
5. Дайте характеристику видів бар'єрів непорозуміння.
6. Які суттєві особливості методів досягнення взаєморозуміння, конструктивної взаємодії та емпатії в спілкуванні?
7. Опишіть технології раціональної поведінки в конфліктних ситуаціях.
8. Визначте склад «кодексу поведінки» в конфліктах.
9. Укажіть принципові відмінності форм ефективної критики.

Практичні вправи

Тест “Який рівень ваших комунікативних і організаторських здібностей?” [49]

Дана методика призначена для виявлення комунікативних та організаторських здібностей особистості (вміння чітко і швидко встановлювати ділові і товариські контакти з людьми, прагнення розширювати контакти, брати участь у групових заходах, вміння впливати на людей, прагнення проявляти ініціативу і т. д.).

Порядок роботи:

Методика містить 40 запитань, на кожне з яких необхідно відповісти «так» чи «ні». Час виконання методики – 10 – 15 хвилин. При цьому окремо визначається рівень комунікативних та організаторських здібностей.

1. Чи є у вас прагнення до вивчення людей і встановлення знайомств з різними людьми?
2. Чи подобається вам займатися громадською роботою?
3. Чи довго вас турбує почуття образи, заподіяної ким-небудь з товаришів?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися в критичній ситуації?
5. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтесь?
6. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття саме вашого рішення?

7. Чи правда, що вам приємніше проводити час з книгами або за яким-небудь іншим заняттям, ніж з людьми?
8. Якщо виникають деякі перешкоди в здійсненні ваших намірів, то чи легко вам відмовитися від своїх намірів?
9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за вас за віком?
10. Чи любите ви придумувати й організовувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?
11. Чи важко вам включатися в нові для вас компанії (колективи)?
12. Чи часто ви відкладаєте на інші дні справи, які потрібно б виконати сьогодні?
13. Чи легко вам встановлювати контакти і спілкуватися з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете ви спілкуватися, щоб ваші товариші діяли відповідно до вашої думки?
15. Чи важко ви освоюєтеся в новому колективі?
16. Чи правда, що у вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?
17. Чи прагнете ви при нагоді познайомитися або поговорити з новою людиною?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ ви приймаєте ініціативу на себе?
19. Чи дратують вас оточуючі люди і чи хочеться вам побути на самоті?
20. Чи правда, що ви зазвичай орієнтуєтеся в незнайомій для вас обстановці?
21. Чи подобається вам постійно знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте ви утруднення, якщо доводиться проявляти ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто ви проявляєте ініціативу у вирішенні питань, які зачіпають інтереси ваших товаришів?

27. Чи правда, що ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
28. Чи правда, що ви рідко прагнете до доказу своєї правоти?
29. Чи припускаєте, що вам не складе особливих труднощів внести пожвавлення в незнайому групу?
30. Чи берете ви участь у громадській роботі в університеті (на виробництві)?
31. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих?
32. Чи правда, що ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте товаришами?
33. Чи відчуваєте ви себе невимушено, потрапивши в незнайомий колектив?
34. Чи охоче ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правильно, що ви не відчуваєте себе досить впевненими та спокійними, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?
36. Чи часто ви запізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи правда, що у вас багато друзів?
38. Чи часто ви опиняєтеся в центрі уваги своїх товаришів?
39. Чи часто ви відчуваєте незручність у спілкуванні з незнайомими людьми?
40. Чи правда, що ви не дуже впевнено почуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Ключ до тесту:

Комунікативні схильності: (+) Так – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37; (-) Ні – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Організаторські схильності: (+) Так – 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38; (-) Ні – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Дидактична гра “Мистецтво критики” [5]

Порядок роботи:

1. Проаналізувати запропоновані ситуації.
2. Розробити механізм критики по кожному випадку і підготувати критичні зауваження.

3. Визначити типи критичних зауважень, що застосовуються в кожній ситуації.

4. Зробити висновок щодо доцільності використання різних видів критики в конфліктних ситуаціях. Обґрунтувати необхідність використання ефективної критики.

Ситуації для аналізу

Ситуація 1

Ваш підлеглий, зрілий і талановитий фахівець творчого типу, володіє статусом і особовими досягненнями, користується популярністю у ділових партнерів, вирішує будь-які проблеми і прекрасно взаємодіє в колективі. Разом з тим у вас не склалися відносини з цим працівником. Він не сприймає вас як керівника, поводить достатньо самовпевнено й амбітно.

У його роботі ви знайшли деякі недоліки і вирішили виказати йому критичні зауваження, проте ваш попередній досвід свідчить про його негативну реакцію на критику: він стає дратівливим і настороженим. Як його критикувати?

Ситуація 2

Ви прийняли на роботу молодого обдарованого юриста (що тільки-но закінчив університет), який чудово справляється з роботою. Він провів вже декілька консультацій, і клієнти їм дуже задоволені. Разом з тим він різкий і зарозумілий у спілкуванні з іншими працівниками, особливо з обслуговуючим персоналом. Ви щодня одержуєте такого роду сигнали, а сьогодні поступила письмова заява від вашого секретаря з приводу його грубості. Які зауваження і яким чином необхідно зробити молодому фахівцю, щоб змінити його стиль спілкування в колективі?

Ситуація 3

Будь-якого разу, коли ви ведете серйозну розмову з однією з ваших підлеглих, критикуєте її роботу і питаєте, чому вона так поводить, вона відмовчується. Вам це неприємно, ви не знаєте, з чим пов'язане її

мовчання, сприймає вона критику чи ні, ви турбуєтеся і злитеся. Що ж можна зробити, щоб змінити ситуацію?

6. Природа конфліктів, які виникають унаслідок спільної трудової діяльності. Об'єктивні причини виникнення ділових конфліктів

6.1. Специфіка організаційного конфлікту.

6.2. Трудовий колектив як середовище виникнення конфліктів.

6.3. Причини трудових конфліктів та їх вирішення.

6.1. Специфіка організаційного конфлікту

Організація в широкому сенсі – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення мети або кількох цілей [40, с. 106].

У більш вузькому сенсі організація – це спосіб організаційної побудови, який призначений гарантувати міцність об'єднання певної кількості людей і відповідну структуру.

Оскільки будь-яка організація є осередком людей з їх особистісними та поведінковими особливостями, то вона не може існувати та виконувати свої соціальні функції без того чи іншого ступеня внутрішньої напруженості, міжособових та міжгрупових сутичок, тобто без конфліктів.

Конфлікти в організаціях розвиваються, як правило, через конфронтацію приватних та загальних інтересів, співвідношення яких можна навести таким чином:

- 1) повна тотожність, тобто односпрямовані інтереси;
- 2) різниця у спрямованості інтересів, тобто те, що вигідно одним, іншим вигідно, але не тією ж мірою;
- 3) протилежна спрямованість інтересів – суб'єкти для задоволення своїх потреб повинні рухатися в протилежних напрямках.

Співвідношення інтересів суб'єктів організації наведено на рис. 6.1.

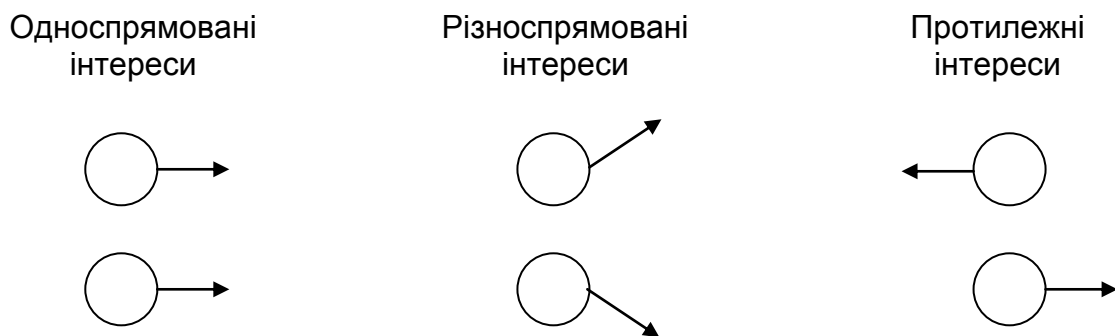


Рис. 6.1. Співвідношення інтересів суб'єктів організації

Поживним середовищем для виникнення конфліктів можуть бути:
умови господарювання;

збіг несприятливих для діяльності організації обставин;

проблеми трудової мотивації, пов'язані з оплатою праці, змістом та престижністю роботи, відносинами в колективі між окремими особами та соціальними групами;

структурні нестиківки, провали в комунікаційних зв'язках, незадоволеність працівників рішеннями адміністрації;

емоційні сплески, що визиваються різницями в темпераменті, характері та манері поведінки спільно працюючих людей, їх віці та життєвому досвіді, рівні освіти та спільної культури, переконаннях та моральних цінностях.

За безпосередніми причинами виникнення конфлікти в організаціях бувають:

1. **Організаційні** – зазвичай виникають та протікають у межах певної структури – робочої групи, сектору, цеху, відділу, підприємства в цілому. Вони породжуються, головним чином, змінами економічного стану ринкової кон'юнктури, неефективністю форм спеціалізації та кооперації виробництва, неузгодженістю різних за рівнем та статусом ланок управління, дисбалансом робочих місць, порушеннями встановленого в організації внутрішнього розпорядку.

2. **Емоційні** – частіше за все виникають у результаті або особистісного сприйняття того, що відбувається в групі, колективі, або деформацією у внутрішньогруповій взаємодії та відносинах, а також внаслідок психологічної несумісності.

3. **Соціально-трудові** – виникають тоді, коли з'являються розбіжності в мотивації діяльності різних груп працівників, погіршується

їх економічний та статусний стан в цілому чи порівняно з іншими соціальними групами, знижується рівень задоволеності спільної роботи.

Розглянемо більш детально організаційні конфлікти.

Організаційний, або організаційно-управлінський, конфлікт – це конфлікт між членами управляючої організації, керівниками та виконавцями, між первинними групами та різними підрозділами в даній системі управління з приводу цілей, методів та засобів управлінської та організаційної діяльності, а також її результатів та соціальних наслідків [39, с. 130].

Конфліктні дії в організації збуджують не протилежні цілі тих, що управляють, та тих, ким управляють, а скоріше неоднозначні інтерпретації загальних цілей, шляхів та засобів їх досягнення.

В управлінській групі виникають та розвиваються конфлікти:

об'єктивного характеру – такі, які витікають із закономірних для даної системи протиріч;

суб'єктивного характеру – залежать від особистісних характеристик та індивідуального стилю поведінки керівників та виконавців.

Слід зазначити, що кожний елемент організаційно-управлінських взаємовідносин має протиріччя, які, якщо вони реалізуються, можуть розвинути в конфлікт. У підсумку всі конфлікти всередині організації можна поділити на чотири види (рис. 6.2) [27, с. 415]:

1. *Вертикальний* – конфлікт між рівнями управління в організації.

2. *Горизонтальний* конфлікт залучає рівні за статусом частини організації та частіше за все виступає конфліктом цілей.

3. *Лінійно-функціональний* конфлікт частіше за все носить свідомий та почуттєвий характер.

4. *Рольовий* конфлікт виникає тоді, коли індивід, що виконує певну роль, отримує неадекватне його ролі завдання.

Для уникнення та подолання протиріч загальнообов'язкових правил та норм організації з особистісними та індивідуальними інтересами та прагненнями працівників необхідно запроваджувати принципи адміністративного управління. Саме адміністративний порядок гарантує можливість примусового виконання членами організації усіх процедур та розпоряджень.

Однак відмітимо, що об'єктивно в організаціях часто наряду з основною, формальною існує неформальна організація. Формальна

організація складається з чітких ролей, посад, санкцій та зразків поведінки, які закріплюються правовим шляхом.



Рис. 6.2. Види організаційного конфлікту

Інша, неформальна організація виникає з ролей, зразків поведінки, орієнтації та оцінок, які виникають спонтанно в процесі повсякденної взаємодії. Звісно, протиріч між зазначеними двома структурами не можливо уникнути, оскільки формальна організація забезпечує безособовий спосіб функціонування групи, спирається на адміністративну владу, а неформальна – на спосіб діяльності та відносин, які залежать від особистісних рис членів організації та регулюються професійно-етичними нормами, авторитетом суспільної думки, які складаються в результаті взаємодії людей.

У добре побудованій організації існують та діють механізми попередження протиріч між керівниками та виконавцями, які дозволяють уникнути багатьох організаційних конфліктів, серед яких можна виділити можливе зростання та реалізація кар'єри працівника залежно від якості роботи та рівня кваліфікації. Однак на цьому шляху існує безліч перешкод, зокрема:

- обмежена кількість посад;

- прийнята в організації система формальних та неформальних оцінок працівника;

- ставлення керівника к підлеглим;

- групова думка;

- конкуренція через престижну вакансію тощо.

Таким чином, джерелами конфліктів в організаціях є:
між членами організації та керівництвом;
між індивідами – членами організації, особисті інтереси яких зіткнулися на шляху кар'єри.

Таким чином, можна виділити специфічні види конфліктів, які виникають в організаціях [39]:

1. Конфлікт, пов'язаний з розподілом статусів та влади.
2. Конфлікт, який виникає внаслідок різних дисфункцій в організації.
3. Конфлікт, пов'язаний з неадекватним розподілом праці між членами організації.
4. Конфлікт, який виникає на основі порушення формальних та неформальних норм, правил, процедур тощо.
5. Конфлікт між системою стимулів, спрямованих на підвищення інтеграції в організації.

Крім того, можна виділити ще низку об'єктивних причин організаційного конфлікту:

1. Обмеженість ресурсів, які підлягають розподілу в організації (матеріальні, людські, фінансові ресурси).
2. Взаємозалежність завдань між підрозділами.
3. Різниця в цілях підрозділів.
4. Різниця в уявленнях та цінностях.
5. Різниця в манері поведінки та життєвому рівні.
6. Незадовільні комунікації.

Зауважимо, що вище було розглянуто специфіку та причини внутрішньоорганізаційних конфліктів, тобто тих, які виникають всередині організацій, але існує також такий вид конфліктів, як конфлікт між організацією та зовнішнім середовищем.

Конфлікт із зовнішнім середовищем виникає в різних випадках:

по-перше, тоді, коли індивіди, які складають групу, відчувають тиск ззовні (перш за все, з боку культурних, адміністративних, економічних норм) [58];

по-друге, це конфлікти керівників та власників підприємств з конкурентами, клієнтами, постачальниками, з власною профспілкою і т. д.

Такими конфліктами управляти дуже важко, оскільки багато в чому вони не залежать від дій керівництва організації, однак у цих випадках вищій ланці управління необхідно більш ретельно савитись до власного

колективу (своїх підлеглих) та проводити заходи щодо попередження виникнення конфліктів усередині організації.

6.2. Трудовий колектив як середовище виникнення конфліктів

Трудовий конфлікт – це вид соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові відносини та умови їх забезпечення.

Термін «трудовий конфлікт» з'явився в нашому законодавстві в 1989 р., коли був прийнятий Закон СРСР «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» і діяв до моменту прийняття Верховною Радою України у квітні 1998 р. Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [1].

Слід зазначити, що трудовий конфлікт відрізняється від трудових спорів. Трудовий спір – це спір між працівником (групою працівників) та роботодавцем з приводу умов праці. Трудовий конфлікт – це більш широке поняття.

Залежно від того, в якій сфері трудової взаємодії виникає протиріччя, можна виділити три предмети трудового конфлікту:

умови праці (технологія, нормування, режим, безпека);

система розподілу ресурсів (виплата зарплатні, розподіл прибутку, участь працівників в управлінні капіталом, правила проведення приватизації тощо);

виконання раніше прийнятих домовленостей (взаємні поставки, розрахунки, погашення боргів).

Невідповідність одного з зазначених елементів інтересам членів трудового колективу може призвести до виникнення конфліктних ситуацій.

Трудові колективи в організаціях виконують ряд функцій:

1. *Соціальна інтеграція* підприємства виражається в тому, що трудовий конфлікт впливає на баланс індивідуальних, групових та колективних інтересів, оскільки, з одного боку, посилює конфронтацію працівників з адміністрацією, а з другого – підвищує згуртованість колективу.

2. *Сигнальна функція*, завдяки якій розкриваються найбільш гострі протиріччя в житті колективу.

3. *Інноваційна (творча) функція*, за допомогою якої можна подолати перепони на шляхи економічного, соціального чи духовного розвитку колективу.

4. *Соціально-психологічна функція* полягає в тому, що трудовий конфлікт призведе до зміни соціально-психологічного клімату, згуртованості, авторитету, взаємної поваги.

Головними суб'єктами трудового конфлікту є працівники, роботодавці, органи державного управління та місцевого самоврядування. Інститутами, які повинні захищати та представляти інтереси працівників та роботодавців, є профспілки та об'єднання роботодавців і підприємців.

Найбільш суттєвими трудовими конфліктами можуть бути:

- між профспілками та адміністрацією;
- між лінійним та штабним персоналом;
- між різними підрозділами;
- між трудовим колективом та адміністрацією;
- між трудовим колективом та профкомом;
- між трудовим колективом та керівництвом галузі;
- між трудовими колективами різних організацій;
- між трудовими колективами та органами управління державою.

Вивчення природи трудового конфлікту потребує комплексного підходу – врахування суспільної думки, вивчення спрямованості дій учасників соціально-трудова відносин, мотивів поведінки сторін, ціннісної орієнтації конкретних індивідів.

У загальному плані трудові конфлікти можна розділити на дві основні категорії: індивідуальні та колективні.

Предметом **індивідуальних трудових спорів** може стати звільнення працівника або відмова визнати за працівником тих чи інших прав (наприклад, на премію, тринадцяту зарплату, винагороду за вислугу років, на додаткову відпустку тощо) всупереч діючому законодавству, трудовому договору (контракту), локальним нормативним актам. Таким чином, конфлікти індивідуального характеру охоплюють всі спори щодо використання встановлених умов праці (а також наслідків цього використання) до конкретних осіб.

Колективні трудові конфлікти можуть виникати стосовно, по-перше, питань, які регулюються законами, указами Президента України, постановами уряду, а по-друге, питань, які вирішуються стосовно згоди

між роботодавцем та виборним представницьким органом працівників. Такий конфлікт може виникнути або при підписанні колективного договору, або якщо виборний представницький орган працівників вважає неправильним той чи інший акт роботодавця (наказ, розпорядження, інструкцію) про встановлення чи зміну існуючих умов праці, побуту. Предмет такого конфлікту стосується не персонально конкретних осіб, а будь-якого працівника даної організації.

Предметом конфліктів індивідуального значення є встановлення чи визнання індивідуальних прав членів трудового колективу.

Предметом конфліктів колективного значення служить встановлення чи зміна тих або інших нормативних умов праці (для всіх працівників або окремих категорій працівників) на даному підприємстві, або конкретних обов'язків роботодавця чи відповідного органу управління відносно всього колективу організації (її підрозділів) чи колективів декількох організацій.

За діючим законодавством [12] висунути колективні вимоги до роботодавця мають право:

- 1) колектив працівників усього підприємства чи колектив працівників структурного підрозділу підприємства;
- 2) професійна спілка чи об'єднане представництво профспілок, асоціація (об'єднання) профспілок.

Трудовий колектив (або його частина) чи профспілка має право використовувати для задоволення своїх законних умов всі передбачені діючим законодавством засоби вирішення колективних трудових конфліктів, аж до повного або часткового припинення роботи (невихід на роботу, невиконання своїх трудових обов'язків) на підприємстві – страйки.

Право на страйк для захисту економічних і соціальних інтересів тих, хто працює, передбачено ст. 44 Конституції України. **Страйк** – це тимчасове колективне добровільне припинення роботи найманими працівниками. Воно проявляється у невиході на роботу, невиконанні своїх трудових обов'язків та іншому способі припинення роботи з метою вирішення колективного трудового спору (конфлікту).

Рішення про оголошення страйку на підприємстві приймається за поданням органу профспілкової або іншої організації найманих працівників, уповноваженої представляти їх інтереси, загальними зборами (конференцією) найманих працівників шляхом голосування і

вважається прийнятим, якщо за нього проголосувала більшість найманих працівників або дві третини делегатів конференції. Рішення про оголошення страйку оформляється протоколом.

Умови і порядок проведення страйку повинні відповідати вимогам Закону України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)”. Законом визначені випадки, коли страйк може бути визнаний незаконним [12]. Це страйки з вимогами про зміну конституційного ладу, державних кордонів та адміністративно-державного устрою України, а також з вимогами, що порушують права людини; з вимогами без додержання найманими працівниками, профспілкою, об'єднанням профспілок чи уповноваженими ними органами вимог, що не відносяться до колективних трудових спорів; з порушенням формування вимог найманих працівників, профспілок. Незаконним вважатиметься також страйк, якщо найманими працівниками не додержана примирна процедура або не виконуються рішення примирних органів; коли порушено порядок оголошення страйку.

Не може вважатися законним страйк, оголошений в умовах, коли проведення страйку заборонено, або при оголошенні страйку не визначено орган чи особу, яка здійснюватиме керівництво страйком. Для визнання страйку незаконним власник або уповноважений ним орган може звернутися із заявою до суду.

Страйк як засіб вирішення трудового конфлікту є небажаним не тільки для осіб, які втягнуті в цей процес, але й опосередковано впливає на стан держави, оскільки у підсумку витрати, пов'язані зі страйком, як правило, виявляються набагато більшими тих вимог, які в результаті задовольняються. Тому попередження страйків є важливим завданням нашого суспільства.

Існує декілька шляхів попередження страйків як одного з найбільш несприятливих для суспільства видів колективних трудових конфліктів:

1. Створення економічних умов, які забезпечать можливість задоволення матеріальних інтересів учасників страйків шляхом мобілізації їх власних зусиль.

2. Створення дієвого «переговорного механізму» між сторонами страйків. Основна спрямованість цього процесу – пошук компромісів між конфліктуєчими групами.

3. Доцільно прийняти більш ефективний закон про регулювання трудових конфліктів та кодифікувати норми, які регулюють відносини трудових колективів з роботодавцями.

4. Потрібно більш активно сприяти посиленню ролі профспілок шляхом врегулювання законодавства стосовно питань взаємовідносин та взаємодій нових та вже існуючих профспілкових організацій.

Зазначені вдосконалення в українському суспільстві дозволяють скоротити кількість трудових конфліктів та перевести їх у конструктивне русло.

6.3. Причини трудових конфліктів та їх вирішення

Причинами конфліктів в організації є соціальна напруженість у колективі. Під **соціальною напруженістю** розуміємо протиріччя між об'єктивним характером соціальних відносин та суб'єктивним характером поведінки суб'єктів цих відносин.

Виділяють дві групи факторів, які сприяють виникненню соціальної напруженості в трудовому колективі та, як наслідок, виникненню трудових конфліктів:

1. *Внутрішні фактори* – невиконання керівництвом організації своїх обіцянок та небажання пояснити людям реального стану справ; порушення режиму виробництва через постійний зрив поставок сировини та матеріалів; неможливість для членів трудового колективу достатньо заробляти; відсутність видимих результатів щодо покращення умов праці, побуту та відпочинку працівників; конфронтація персоналу управління та працівників через несправедливий розподіл матеріальних благ та фонду оплати праці; впровадження інновацій та радикальних змін без урахування інтересів працівників; підбурювальна діяльність неформальних лідерів.

2. *Зовнішні фактори* – дестабілізація ситуації у країні, стикання інтересів різних політичних груп; виникнення гострого дефіциту на продукти та товари першої необхідності; обмеження соціальних пільг у нових законодавчих актах; різке послаблення соціального захисту інтересів членів трудового колективу; забезпечення чесною та сумлінною праці, незаконне збагачення окремих громадян.

Виходячи з того, що причин трудових конфліктів безліч, необхідно приділити увагу процесу його вирішення.

Вирішення трудового конфлікту – це процес або цілеспрямована діяльність, які усувають його причини та наслідки [17]. Вирішення трудових конфліктів може бути організованим чи довільним (стихійним).

З теоретичної точки зору можливість вирішення трудового конфлікту залежить від ступеня його складності, яка обумовлена такими конкретними факторами, як:

1. Масштаб конфлікту – кількість задіяних конфліктом індивідів, кількість сторін, позицій у конфлікті.

2. Тривалість конфліктної ситуації. На початковій стадії конфлікт може бути вирішений простіше, оскільки ще не зайшов дуже далеко вглибину людських відносин. На більш пізній стадії є свої переваги – всі вже втомилися від протистояння, зрозуміла причина конфлікту, змінилися мотиви. Однак, краще намагатися вирішити конфлікт на його початку.

3. Новизна чи стандартність конфлікту. Коли подібний конфлікт уже відбувався, учасники ставляться до цієї проблеми більш спокійно та знають алгоритм її вирішення.

4. Об'єктивні або суб'єктивні причини конфлікту. Технологія вирішення об'єктивно спричинених конфліктів більш складна, оскільки потребує організаційно-трудова змін. Однак, розуміючи об'єктивний характер проблеми, учасники ставляться до конфлікту більш спокійно та конструктивно.

5. Суб'єктивні характеристики конфліктуючих сторін. Якщо учасники конфлікту мають досвід, культуру, освіту, то здатні краще та швидше побачити рішення проблеми, знайти способи найкращої поведінки в конфлікті. Однак високий рівень культури іноді навпаки сприяє конфлікту через більш принципіальне ставлення до справи.

Існують такі типи вирішення трудового конфлікту:

автономний – конфліктуючі сторони можуть вирішити проблеми самостійно, в межах власних завдань, функцій та повноважень;

загальноорганізаційний – трудовий конфлікт вирішується тільки в результаті організаційних змін;

самостійний – конфліктуючі сторони самі вирішують проблему, спираючись на власні можливості, бажання та здібності;

публічний – у вирішенні конфлікту беруть участь оточуючі, вони співчують, радять, схвалюють або засуджують;

адміністративний – врегулювання можливе тільки за рахунок втручання та відповідних рішень адміністрації.

Розрізняють такі форми вирішення трудового конфлікту [17]:

1. *Реорганізація* – зміна організаційно-трудового порядку, що викликав конфлікт, а не боротьба та вмовляння відносно конфлікуючих сторін.

2. *Інформування* – соціально-психологічна регуляція, спрямована на перебудову образу ситуації у свідомості учасників конфлікту, досягнення правильного погляду на конфлікт, пропаганда вигоди миру в даному конкретному випадку.

3. *Трансформація* – переведення конфлікту зі стану некорисної боротьби у стан перемовин.

4. *Відволікання* – перенесення уваги конфлікуючих сторін на інші проблеми чи позитивні сторони їх відносин; орієнтація уваги на щось спільне, що сприяє згуртуванню.

5. *Дистанціювання* – виключення конфлікуючих сторін із загальних організаційно-трудових відносин шляхом переведення на інші робочі місця, в інші підрозділи, здійснення кадрових заміні.

6. *Ігнорування* – навмисна неухважність до конфлікту для того, щоб він вирішився сам або щоб акцентування уваги на конфлікті не сприяло його загостренню.

7. *Придушення* – це ситуація, при якій причини конфлікту не усуваються, але будь-яка конфліктна поведінка забороняється під загрозою адміністративних санкцій для однієї чи обох сторін.

8. *Конформна перевага* – рішення на користь більшості, задоволення інтересів більш сильної в соціальному відношенні сторони.

Вирішення трудового конфлікту багато в чому визначається особливостями поведінки індивідів і груп у певних умовах. Слід уникати деяких негативних поведінкових явищ у конфлікті:

драматизація конфлікту – перебільшення конфлікуючими сторонами значущості своїх претензій, наслідків їх реалізації;

установка на конфлікт як самоціль – перетворення конфлікту на гру, зведення своєї позиції у принцип;

експлуатація конфлікту – зацікавленість у ньому як умові досягнення якихось цілей;

персоналізація конфлікту – надання об'єктивній проблемі особистісного характеру та значення.

Слід зауважити, що поряд із всіма перерахованими вище формами вирішення трудових конфліктів найбільш важливим механізмом їх мирного вирішення є колективний договір, узгодження та контракти, які містять права та обов'язки сторін. Сама мета колективного договору, демократичність процедури його прийняття на загальних зборах колективів дозволяє заздалегідь викривати причини можливих конфліктів та намічати заходи щодо їх вирішення та попередження.

Питання для самоконтролю

1. Надайте характеристику типології та характеристики організаційних конфліктів.
2. У чому полягають причини виникнення конфліктів в організаціях?
3. Визначте сутність поняття трудових конфліктів. Опишіть причини виникнення трудових конфліктів.
4. Які суттєві особливості страйку? Запропонуйте шляхи попередження страйків.
5. Визначте сутність та причини соціальної напруженості в трудовому колективі.
6. Опишіть типи та форми вирішення трудових конфліктів.
7. У чому полягає роль керівника у врегулюванні трудових конфліктів?

Практичні вправи

Завдання “Конфлікти в організації” [5]

Порядок роботи:

1. Прочитайте запропоновані ситуації.
2. Протягом 5 – 10 хвилин проаналізуйте ситуації та прийміть рішення щодо розв'язання кожної ситуації.
3. Зробіть висновки.

Ситуації для аналізу

Ситуація 1

Ви начальник відділу. Отримали завдання та їдете у відрядження. В аеропорту випадково зустрічаєте свою підлеглу – молоду співробітницю, яка вже два тижні не працює. Вам сказали, що вона хворіє. А ви бачите її не тільки в повному здоров'ї, а відпочившою й бадьорою. Вона когось з великим нетерпінням зустрічає в аеропорту.

У довіреному вам відділі повний завал, не вистачає співробітників, зриваються терміни виконання робіт.

Що ви скажете своїй співробітниці? З чого почнете розмову? Чим повинен завершитися цей інцидент?

Ситуація 2

Ви досвідчений, авторитетний, який давно працює, начальник відділу. У переддень свята ви від свого відділу представили прізвища кількох кращих співробітників для заохочення. Серед тих, кому повинні бути вручені грамота та грошова премія, Сидоров, якого ви особисто попередили про необхідність з'явитися на урочисті збори, де йому буде вручено грамоту і премію. Сидоров разом зі своєю родиною з'явився на урочисті збори, але грамоту і премію, з невідомих для вас причин, йому не вручили. На наступний день, не встигнувши розібратися в причинах непорозуміння, ви випадково стикаєтеся з Сидоровим в коридорі.

Які можливі варіанти розвитку ситуації, що виникла? Як би ви повелися в кожному з них?

Ситуація 3

Робітники одного з цехів підприємства неодноразово заявляли про незадовільні умови праці, висловлювали побоювання за своє здоров'я (у цеху не приділялося належної уваги забезпеченню безпеки праці). Їм вже більше трьох місяців не виплачували заробітну плату. Два дні тому з одним з робітників на виробництві стався нещасний випадок. Це переповнило чашу терпіння робітників. Вони відмовилися від роботи і запросили на збори керівництво підприємства.

Як би ви повелися в цій ситуації в якості керівника підприємства?

7. Конфліктність у системі «Керівник – колектив» та шляхи управління нею

7.1. Основні причини конфліктів у системі «Керівник – колектив».

7.2. Рекомендації керівникам та підлеглим щодо вирішення конфліктних ситуацій у системі «Керівник – колектив».

7.3. Конфліктність під час упровадження інновацій.

7.1. Основні причини конфліктів у системі «Керівник – колектив»

У сучасних організаціях конфлікти можуть виникати в різних системах, які відрізняються суб'єктами, залученими у цей процес. Основні системи суб'єктів конфліктів, які існують в організаціях, наведені на рис. 7.1.

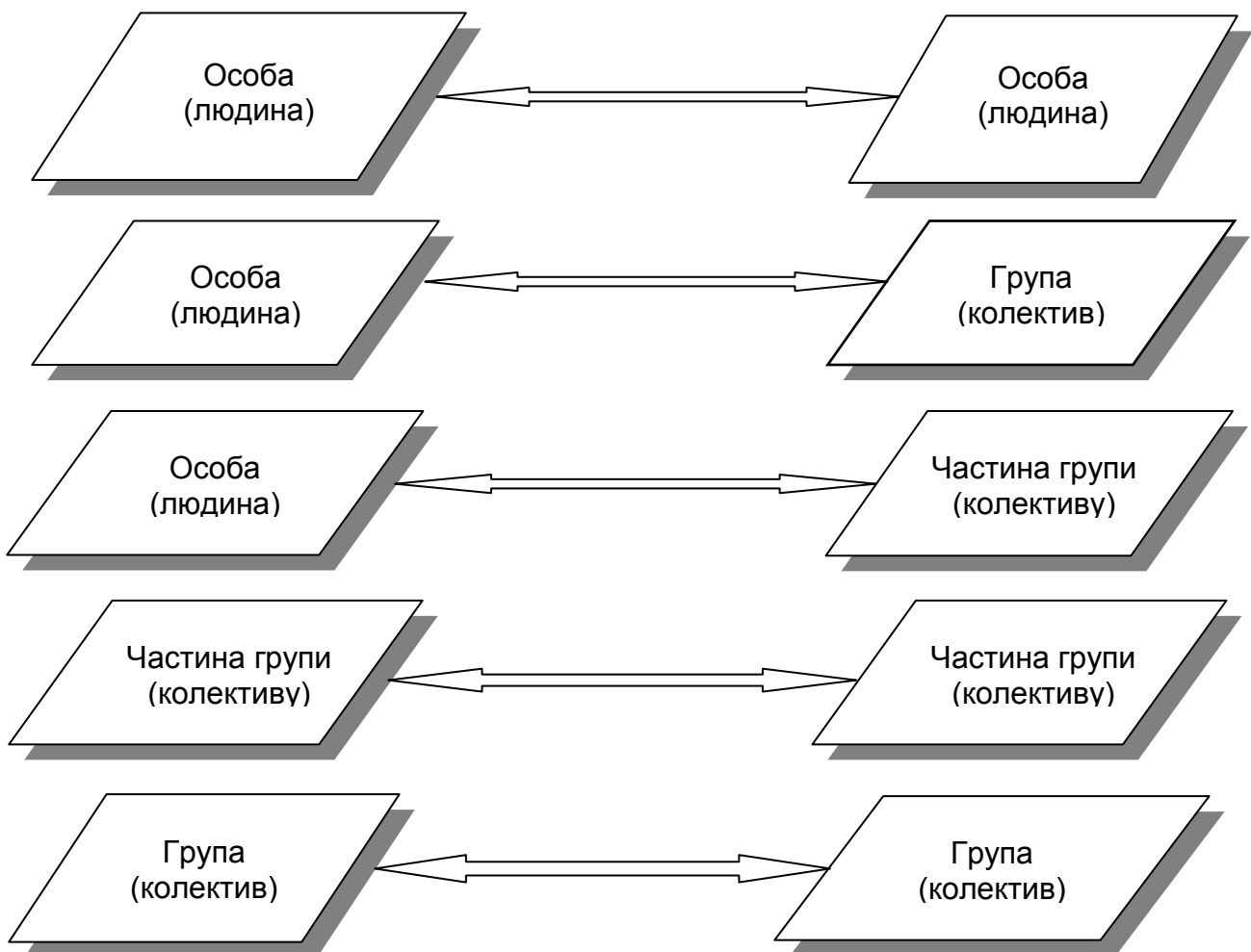


Рис. 7.1. Суб'єкти конфліктів в організації

Серед них особливу роль відіграє система «Особа – колектив», при чому в цьому сенсі в якості особи виступає менеджер (керівник), оскільки, як було зазначено раніше, найчастішими причинами виникнення конфліктів в організаціях є саме відносини членів колективу з їх керівником.

Система «Керівник – колектив» становить складне утворення, в якому великий вплив на результат діяльності мають не тільки міжособистісні зв'язки між членами колективу, але й ставлення співробітників до керівника та взаємовідносини між ними. Від особистості керівника, його вміння проводити профілактику конфліктів та вирішувати їх значною мірою залежить стан соціально-психологічного клімату, згуртованості та єдності у трудовому колективі. Грамотне управління конфліктами є одним з найважливіших навиків сучасного керівника та ознакою його професійності [7].

Основні причини виникнення конфліктів у системі «Керівник – колектив» носять об'єктивний та суб'єктивний характер (рис. 7.2) [33].

У наведених на рис. 7.2 причинах виникнення конфліктів у системі «Керівник – колектив» велике значення мають особистісні характеристики керівників. Часто можливість та частота виникнення конфліктних ситуацій у цій системі залежать від типу керівника.

У сучасній літературі існує безліч підходів до визначення типів менеджерів. Зупинимось на деяких з них.

Проведені дослідження сучасної американської корпоративної культури дозволили виділити такі типи менеджерів [49]:

1. **«Майстри»** – дотримуються традиційної системи цінностей, у тому числі й робочої етики та поваги до інших людей. Оцінюють підлеглих тільки з позиції творчого підходу до обов'язків. Однак часто через свої постійні творчі пошуки можуть не в змозі управляти складними та мінливими організаційними системами.

2. **«Борці з джунглями»** – пристрасно прагнуть влади. Їх інтелектуальні та психічні ресурси постійно спрямовані на боротьбу з оточуючими задля власних безпеки та благополуччя. Підлеглих такі керівники розглядають як засіб боротьби за владу, а колег – як конкурентів та ворогів. Серед такого типу менеджерів виділяють *«левів»* – переможців, які досягли успіху, та *«лисів»* – тих, кому вдалося швидко піднятися у службовій діяльності, однак їх дії були призупинені ошуканими людьми.

3. «Люди компанії» – ідентифікують себе з організацією, до якої належать. Якщо вони психологічно слабкі, то підпорядковують себе іншим заради власної безпеки, а не для досягнення успіхів. Якщо ж вони достатньо сильні, вольові – прагнуть до визнання з боку оточуючих, до підвищення згуртованості колективу.

4. «Гравці» – розглядають ділове життя в загалі та свою роботу зокрема як своєрідну гру, люблять ризикувати, але з розрахунком, часто захоплюються новаціями. Головна їх мета – отримати відомість переможців.



Рис. 7.2. Причини та фактори виникнення й розвитку конфліктів

Найбільш ефективними у конфліктних ситуаціях вважаються саме «гравці», але з характеристиками «людей компанії». Вони ведуть гру в інтересах компанії, ідентифікуючи себе з нею, стимулюють інтерес до праці у своїх підлеглих, прагнучи до успіху.

У якості особливої групи особистих причин слід виділити наявність так званих важких керівників, найбільш розповсюджені такі типи [7]:

1. **«Задирака»** – з твердим характером, грозний, любить, щоб його побоювалися, часто заявляє, що має впливових друзів у високих інстанціях. При спілкуванні дивиться йому прямо в очі, не показує страху перед ним, тримайтеся спокійно, без хвилювання, але уникайте прямого зіткнення. Будьте дружелюбними, проте твердими.

2. **«Черепашка»** – відкладає своє рішення будь-якою ціною та намагається обходитися твердженнями загального характеру, уникає конкретних дій. Дуже побоюється зробити помилку, котра продемонструє його некомпетентність. При спілкуванні спробуйте знайти «скритий бар'єр», який йому заважає. Запитуйте, що він має на увазі, коли говорить двозначні фрази. Уникайте тиску на нього, проте використовуйте позитивні прийоми. Підтримуйте його після прийняття ним рішення та скажіть, як сильно він допоміг.

3. **«Босець»** – ходяча бомба, ззовні спокійний, але в будь-яку мить він може підірватися, накричати, висміяти без розбору. Його мета – відновлення справедливості. Для спілкування з ним необхідні конструктивні прийоми, можна навіть сказати йому, як важко мати боса, який заводиться з-пів обороту. Попросіть особистої зустрічі з ним і на цій зустрічі продемонструйте свої серйозні наміри щодо вирішення проблеми. Спрямуйте його енергію цілковито на цю проблему, щоб він сприйняв її як виклик.

4. **«Льстець»** – постійно посміхається, дружній, корисний, говорить те, що ви хочете почути. Він вірить більше у форму та вплив, ніж у сутність та компетентність. Він великий спеціаліст з прийомів та маніпуляцій. Побоюється прямої розмови, потребує схвалення. Для ефективного спілкування щиро смійтеся після його жартів та розповідей, не дозволяйте йому давати нереалістичні зобов'язання, підтримуйте його відповідальність та вимагайте фактів та підтвердження істинності того, що він обіцяє.

5. **«Песиміст»** – нещасний від життя, від самого себе і від вас також. Він звинувачує, хникає, жаліє себе та намагається звільнитися від

складного становища та проблем. Він впевнений, що все, що не в його руках приречено на невдачу. З такою людиною не можна сперечатися, це тільки укріплює його в негативних поглядах. Проте не можна розділяти його негативні погляди, це тільки підтримує його песимізм. Не квапте його з рішенням. Вислухайте його уважно, викладіть факти та опишіть сценарій найгіршого варіанта.

6. **«Всезнайка»** – дійсно багато знає, але проблема полягає в тому, що він діє так, ніби знає все. Він нетерплячий, не здатний вислухати, коли потрапляє у складну ситуацію, то звинувачує інших. Не любить працювати в групі, де всі мають рівний статус. Побоюється розчарувати підлеглих своїми знаннями. З ним не треба воювати, звинувачувати чи вступати у конфронтацію, або заперечувати те, в чому він вважає себе експертом. Навпаки, необхідно підвести його до вирішення проблеми, слухати та висловлювати подяку.

7. **«Некопенгаген»** – некомпетентний керівник, який багато чого не розуміє, проте претендує, що знає більше ніж насправді. Більш за все боїться, що його недоліки стануть відомими. З таким босом треба бути обережним, тому що він може вкрати ваші ідеї та видати їх за свої. У розмові з ним треба використовувати не емоції, а факти, документально підтверджувати свій внесок у справи фірми.

8. **«Лінтяй-розгільдяй»** – безладдя та хаос присутні у його роботі та особистому житті. Він не може знайти свої речі, визначитися з пріоритетами завдань. Не любить нести відповідальності за свої вчинки. Його треба підтримувати, коли він проявляє акуратність, допомагати досягти порядку в особистому та професійному житті.

9. **«Інтроверт»** – зосереджений на своїх відчуттях, скритний, насилу надає необхідну інформацію, не може чітко висловити свої думки. Він побоюється зачепити почуття інших людей чи тиснути на них. Його необхідно надихати на те, щоб він розмовляв довше та більше. Краще використовувати емпатичне слухання та пробуджувати в нього довіру.

10. **«Ненормальний»** – може часто запізнюватися чи взагалі не з'являтися на роботі, брехати. Його мета – не зробити щось, а звільнитися від справ. Він боїться як відповідальності, так і успіху. При спілкуванні з ним не буде зайвим зафіксувати деякі факти його аномальної поведінки з тим, щоб потім мати докази та можливість захистити себе.

Таким чином, саме від того, до якого типу відноситься керівник, багато в чому залежить виникнення конфліктів у колективі.

7.2. Рекомендації керівникам та підлеглим щодо вирішення конфліктних ситуацій у системі «Керівник – колектив»

Для того щоб ефективно управляти конфліктними ситуаціями, які виникають в організаціях, і керівникам, і підлеглим необхідно дотримуватись низки рекомендацій.

Перш за все, керівник повинен володіти певними якостями [28]:

бути організатором трудового процесу, а не посередником у ньому;
бути спеціалістом, компетентним у рішенні завдань підрозділу, яким управляє;

бути людиною з високою культурою поведінки, яка володіє знаннями та навичками в галузі етики ділових відносин.

Існує так званий кодекс поведінки відносно підлеглих [34]:

1. Поважайте їх. Можна бути вимогливим, жорстким, але обов'язково справедливим та таким, що поважає особистість підлеглих.

2. Визнайте їх індивідуальну неповторність.

3. Помічайте будь-які позитивні зрушення в роботі чи поведінці та давайте їм знати про це. Просте «дякую», яке сказано вчасно, у потрібній обстановці, іноді значить більше, ніж цінний подарунок.

4. Лайте наодинці, хваліть при всіх, без потреби не критикуйте. Критика – це засіб, а не мета.

5. Надайте їм відповідну самостійність, свободу та повноваження.

6. Забезпечте підлеглих всім необхідним для діяльності, але не робіть роботу за них.

7. Замість боротьби з тим, що дратує у підлеглих, поміркуйте, як можна це використати в своїх цілях на спільну справу.

8. Якщо відчуваєте, що не праві, не бійтеся піти на компроміс, поступки, вибачення. На це здатні тільки зрілі та сильні особистості. Але це потрібно робити швидко, впевнено та не у кінці розмови.

Для того щоб ефективно управляти підлеглими в умовах конфліктів, керівникам необхідно розуміти своїх працівників та їх поведінку. Для цього існує класифікація працівників та рекомендації щодо стилів спілкування з ними [49]:

1. **«Незамінний»** – універсал, часто виконує свої роботу та понад своєї роботи, погоджується замінити колег. Такого працівника не потрібно просити двічі, розуміє з півслова, працює на випередження.

2. **«Себелюбець»** – береться за справу тільки тоді, коли може показати своє «Я», любить суспільну працю. Його потрібно тримати в рамках.

3. **«Діловий»** – може іти до кінцевого результату за допомогою будь-яких засобів, не здатний співвідносити завдання своєї ділянки з завданнями загальної роботи. Йому потрібно ставити конкретні терміни виконання завдань та обґрунтовувати їх важливість.

4. **«Гравець»** – вибірковий інтерес до діяльності, працює тільки тоді, коли робота йому подобається. Час від часу таких підлеглих необхідно підганяти.

5. **«Енергійний»** – весь у суспільних справах. Важлива не сама робота, а її самовизначення. Йому приємно представляти свій відділ у контактах з іншими. Важливо, щоб під час виробничої роботи займався і суспільною.

6. **«Мораліст»** – тримається владно, любить усіх повчати. Його не потрібно виховувати, з ним необхідно бути дуже обережним, краще тримати його в ролі консультанта. Звертатися до нього доцільно дуже поважно.

7. **«Архіваріус»** – все виконує за інструкцією. До нього потрібно звертатися з приводу незрозумілостей у документах. Краще за все поручити йому роботу щодо оформлення документів, бажано не давати йому нової роботи.

8. **«Скептик»** – починає виконувати будь-яке завдання після другого, третього нагадування. Сенсу у виконанні завдання не бачить.

9. **«Творець»** – працює розумно, красиво, хоче зробити краще, більше, швидше, йому все цікаво. Потребує доброзичливої підтримки та визнання. Необхідно застерігати його від помилок та деякої наївності.

Слід зазначити, що для ефективного вирішення конфліктів керівникам також потрібно знати правила покарання [49]:

1. Реакція на небажану поведінку працівника повинна бути негайною.

2. Покарання в перший раз повинно бути таким, щоб другого разу не було.

3. Карати потрібно за якусь конкретну поведінку, а не за все одразу.

4. Потрібно карати всіх учасників інциденту, а не одну конкретну людину.

5. Необхідно вказати бажану манеру поведінки в ситуації.

6. Потрібно більше заохочувати підлеглих – менше прийдеться їх карати.

7. Доцільно запропонувати винному самому визначити собі покарання. Люди зазвичай вигадують більш жорстке покарання.

Поряд із рекомендаціями керівникам щодо вирішення конфліктів необхідним є також запропонувати певні дії підлеглим відносно їх керівників. Для ефективного спілкування з керівниками підлеглим необхідно зрозуміти тип керівника, до якого відноситься їх менеджер. Існує шість основних типів керівників (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Типи керівників

Тип	Характеристика	Рекомендації щодо спілкування
1	2	3
«Деспот»	Вміє компрометувати своїх підлеглих. Як правило, має комплекс власної неповноцінності. Свої недоліки часто маскує збільшеною суворістю	Пам'ятайте, що ви маєте справу зі слабкою, невпевненою особистістю. Не показуйте, що ви знаєте щось краще за керівника. Свої ідеї та інтереси необхідно відстоювати діловою аргументацією
«Патріарх»	Впевнений, що тільки він знає, що потрібно для організації. Попри авторитарний стиль, його люблять та поважають у колективі, цінують за професійну компетентність	Запропонуйте свої послуги щодо оформлення необхідних документів, не чекайте диктування. Власні ідеї висвітлюйте як логічне продовження думок керівника
«Боець-одиначка»	Відгороджується від оточуючих, не ділиться ніякою інформацією, навіть дуже важливою	Не турбуйте його за дрібницями, пояснення краще передайте через секретарку в письмовому вигляді, а не шляхом особистої бесіди
«Старша сестра»	Обожнює колективні наради та дискусії. Сама сильна особистість та прагне оточувати себе сильними людьми	Необхідно розвивати почуття єдності, працювати в команді. На нарадах висувайте якомога більше цікавих обґрунтованих ідей та пропозицій

Закінчення табл. 7.1

1	2	3
«Залізна леді»	Авторитарна, самовпевнена, володіє правилами інтриг, відкидає дискусії та наради як неефективні засоби	Необхідно бути дисциплінованим та лояльним до керівника. Привернути її увагу можна тільки професійними досягненнями, штрафники отримують суворе покарання. Будьте максимально самовпевнені
«Дилетант»	Професійно некомпетентний, однак прагне піднятися за рахунок навіть невеликих помилок своїх підлеглих	Знайдіть спільників серед колег, не намагайтесь відкрито конкурувати з керівником. Власні думки та ідеї можна висувати тільки тоді, коли керівник бачить у вас лояльність до нього

Зазначені рекомендації допоможуть і керівникам, і підлеглим найбільш ефективно виходити з конфліктних ситуацій.

7.3. Конфліктність під час упровадження інновацій

У сучасних умовах нестабільності економіки та трансформації суспільних відносин особливої актуальності набувають питання, пов'язані з загостренням конфліктності в колективі під час упровадження й використання нововведень у господарській практиці.

Нововведення — це процес створення, поширення й використання нового практичного засобу (власне нововведення) для нового чи кращого задоволення уже наявної суспільної потреби; це процес сполучених із даним нововведенням змін у тому соціальному й матеріальному середовищі, у якому відбувається його життєвий цикл [33].

Соціальною базою інноваційних конфліктів є різні групи працівників, що мають різний статус та можливості, які вони мають для реалізації своїх цілей. Можна виділити такі групи працівників [34]:

«консерватори» – ті люди, які завжди проти якихось нововведень, активно опираються змінам;

«новатори за посадою» – вчені, інженери, робітники, які зробили будь-яке відкриття;

«незалежні новатори» – спеціалісти, керівники підприємств, які за суттю їх посадових обов'язків повинні впроваджувати досягнення науки та передового досвіду;

«новатори по духу» – ті, хто більше орієнтований на високу самостійність, активність у сфері оновлення виробництва.

Причини інноваційних конфліктів об'єднують у п'ять груп [33]:

1. *Об'єктивні причини* полягають у природному зіткненні інтересів новаторів і консерваторів. Прихильники й супротивники нововведень завжди були, є і будуть незалежними від яких-небудь факторів. Дух новаторства та дух консерватизму попередньо притаманні людині, соціальній групі, людству в цілому. Крім того, масштабні реформи, що проводяться в суспільстві, галузі, організації, об'єктивно породжують безліч інноваційних конфліктів.

2. *Організаційно-управлінські причини* полягають у поганій налагодженості політичних, соціальних, управлінських механізмів безконфліктної оцінки, упровадження й поширення нововведень. За наявності ефективної організації процедури своєчасного виявлення, об'єктивної оцінки та впровадження, більшість нововведень знаходили б застосування без конфліктів. Прихильність керівників до позитивного сприйняття нового, їхня участь в інноваційних процесах сприяли б зменшенню кількості конфліктів.

3. *Інноваційні причини* пов'язані з характеристиками самого нововведення. Різні нововведення породжують різні за кількістю й гостротою конфлікти.

4. *Особистісні причини* полягають в індивідуально-психологічних особливостях учасників інноваційного процесу.

5. *Ситуативні причини* полягають у конкретних особливостях одиначної інноваційної ситуації. Кожне нововведення здійснюється в умовах конкретних соціально-економічних, соціальних, матеріально-технічних та інших обставин. Ці обставини можуть спричиняти виникнення інноваційних конфліктів.

Нововведення впливають на взаємини та сприйняття інноваційного конфлікту в трудовому колективі:

упровадження будь-яких нововведень є великою мірою не технічним, а соціальним і психологічним процесами;

поспішно впроваджені нововведення викликають більший опір порівняно з нововведеннями, що вводяться поступово;

чим сильніші негативні емоції, пережиті опонентами один до одного, тим менш конструктивний характер має конфлікт;

консерватор менше нервує в інноваційних конфліктах порівняно з новатором;

чим конструктивніша позиція опонента, тим більшою є ймовірність його перемоги в конфлікті;

якщо опонентові вдається заручитися підтримкою з боку колег, то ймовірність розв'язання конфлікту на його користь зростає;

чим краще членів колективу інформовано про сутність і особливості нововведення, тим менша ймовірність і гострота інноваційних конфліктів.

До основних факторів, що визивають інноваційний конфлікт, можна віднести [34]:

пасивність працівників, зацікавлених в інноваціях. Це спричинено тим, що багато працівників побоюються скорочення зарплати, збільшення роботи під час впровадження, бояться не впоратися з новими обов'язками. Отже, працівники побоюються погіршення свого соціально-економічного стану;

дефіцит матеріально-технічних ресурсів;

погіршення взаємовідносин керівників та головних спеціалістів організацій з керівниками та спеціалістами підрозділів;

необхідність перебудовувати свою роботу керівникам та головним спеціалістам.

Інноваційні конфлікти в організаціях поділяють на:

1. *Ділові* – такі конфлікти, які виникають між людьми, пов'язаними виробничо-економічними відносинами. Частіше за все джерелами виникнення таких конфліктів є новатори, які як творчі особистості потребують визнання свого вкладу та досягнень, заради чого здатні піти на конфлікт. Іншим джерелом є консерватори, які не визнають жодних змін як у діловому, так і побутовому житті.

2. *Організаційні* – виникають як у сфері службових, так і неслужбових відносин між прихильниками та противниками нововведень. Працівник може стати джерелом конфлікту, коли спрямованість, цінності стають не сумісними з інтересами та цінностями колективу. Також особистість може стати конфліктогенною, коли вона одержима метою, готова добиватися свого будь-яким шляхом.

Конструктивному розв'язанню інноваційних конфліктів сприяє використання опонентами стратегії співробітництва й компромісу,

регулювання конфлікту керівником колективу, мінімізація негативних емоцій опонентів, їхні високі моральні та професійні якості, а також інші умови.

Основні стратегії вирішення інноваційного конфлікту наведені в табл. 7.2.

Таблиця 7.2

Рекомендації з вибору стратегії вирішення конфліктів

Проблема	Стратегія
1	2
1. Емоційне сприйняття ситуації різними сторонами, в тому числі:	Охолодження емоцій обох сторін для вироблення рішення або угоди
1.1. Роздратування:	
а) з боку інших людей	а) охолодження або розсіювання: співчутливе вислуховування, надання виходу гніву, ствердження будь-чого з метою пом'якшення негативних емоцій або усунення недостатнього розуміння, котре викликає роздратування
б) ваше власне	б) спрямування іншим руслом або контроль за роздратуванням, короткотерміновий вихід, переведення, візуалізація з метою звільнення від гніву
1.2. Недовіра	
а) інших людей	а) подолання недовіри
б) ваша до іншої сторони	б) оцінка обґрунтованості цієї недовіри або відкрите та продуктивне обговорення її
1.3. Страх	
а) інших людей	а) применшення страху
б) ваш власний	б) оцінка обґрунтованості цього страху або відкрите та продуктивне його обговорення
1.4. Інші емоції (ревності, відчуття провини тощо)	
а) інших людей	а) заспокоєння інших людей
б) ваші власні	б) самозаспокоєння
2. Приховані причини конфлікту:	Розгляд реальних проблем і бажань
а) реальні потреби інших людей та їх бажання	спілкування з метою з'ясування причин конфлікту, потреб і бажань, якщо це можливо; свідомий або інтуїтивний пошук прихованих причин, якщо людина відмовляється від спілкування або знає себе недостатньо для того, щоб розпізнати ці приховані потреби і бажання

Закінчення табл. 7.2

1	2
б) власні потреби та побажання	самоаналіз з метою визначення власних реальних бажань і потреб, якщо вони ще не ясні; свідоме та інтуїтивне виявлення прихованих цілей
3. Непорозуміння між сторонами	Подолання непорозуміння завдяки покращенню спілкування
а) з боку іншої людини	а) з'ясування та внесення визначеності
б) ваше власне	б) відкритість та сприйняття інших людей
4. Відмова від відповідальності	Визначення відповідальної сторони і відпрацювання угоди про прийняття відповідальності
а) відповідальність іншої людини	а) приведення іншої людини до розуміння сфери своєї відповідальності і згоди на це
б) ваша власна відповідальність	б) виявлення і визначення рівня відповідальності
5. Стиль поведінки у конфліктній ситуації	Оцінка стилів і вибір найкращого, виходячи з: власної думки та досвіду; думки інших; доцільності
5.1. При можливості взаємовигідного рішення	Переговори і дискусії щодо відпрацювання рішення шляхом компромісу або співробітництва
5.2. При безглуздості зусиль, які будуть затрачені на його вирішення	Відхід від конфлікту і відмова від його вирішення в даний момент
5.3. При застосуванні влади	
а) іншою людиною	а) пристосування або пропозиція компромісу
б) вами	б) конкуренція або вихід на компромісне рішення
6. Особисті фактори	
а) важка поведінка	а) використання техніки спілкування з важкими людьми
б) особисті потреби, котрі вам необхідно задовольнити (бажання отримати визнання)	б) адекватне відображення своїх потреб
7. Альтернативні рішення	Відпрацювання власних ідей або спонукання інших сторін до висунення пропозицій
а) альтернативи і рішення, що є найбільш реальними	а) метод мозкової і творчої візуалізації для генерування ідей
б) перетворення проблеми на сприятливу можливість	б) мозкова атака і творча візуалізація
в) пошук найкращого рішення	в) встановлення пріоритетів серед різних можливостей

Запобігання інноваційним конфліктам здійснюється за участі менеджера на всіх стадіях інноваційного процесу, практикується завчасне інформування працівників про сутність нововведення, активною є участь керівників у його впровадженні, існує соціально-психологічне забезпечення поширення нововведень та розроблення гуманітарних проблем інноватики та ін.

Питання для самоконтролю

1. Які суттєві особливості конфліктів у системі «Керівник – колектив»?
2. Опишіть типи «важких» керівників.
3. Перерахуйте способи вирішення конфліктів у системі «Керівник – колектив».
4. Зазначте склад кодексу поведінки керівників.
5. У чому полягають правила покарання підлеглих?
6. Надайте класифікацію працівників та рекомендацій щодо стилів спілкування з ними.
7. Які суттєві особливості спілкування підлеглих з різними типами керівників?
8. Укажіть принципові відмінності інноваційних конфліктів.
9. Визначте сутність стратегії вирішення інноваційних конфліктів.

Практичні вправи

Тест «Який ви керівник?» [49]

Психологічний зміст загальної здібності управлінської діяльності безпосередньо пов'язаний з ознаками керівника, до яких можна віднести:

- вміння відрізнити головне від другорядного;
- вміння сконцентрувати сили на вирішальному напрямі;
- особиста воля, відповідальність і вимогливість;
- володіння моделюванням і оптимальна мобільність у виборі продуктивного варіанта дій;
- раціональна технологічність в управлінні;
- вміння вийти за рамки непродуктивних стереотипів-блокаторів та ін.

Компетентний і досвідчений керівник не буде підмінити свій персонал, а завжди надасть допомогу своєму працівникові у нестандартних ситуаціях. Висуваючи високу вимогливість до них, керівник оперативно здійснює функціональний маневр кадрами.

Порядок роботи:

Прочитайте запитання та негативно або ствердно («так» чи «ні») дайте відповіді на них.

1. Чи охоче ви беретеся за управлінські завдання, що не мають типових схем рішення?
2. Чи важко вам було відмовитися від тих прийомів управління, якими ви користувалися, працюючи на нижчій посаді?
3. Чи довго ви надавали перевагу підрозділу, що раніше очолювали, після того, як пішли на підвищення?
4. Чи прагнете ви до того, щоб виробити універсальний стиль управління, що підходить для більшості ситуацій?
5. Чи вмієте ви (в основному безпомилково) дати цілісну оцінку своїм підлеглим (керівникам більш низького рангу), кваліфікувавши їх як сильних чи слабких керівників?
6. Чи легко вам вийти за рамки особистих симпатій і антипатій у кадрових призначеннях?
7. Чи вважаєте ви, що універсального стилю управління немає і потрібно вміти поєднувати різні стилі залежно від специфіки управлінських ситуацій?
8. Чи вважаєте ви, що вам легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж з підлеглими?
9. Чи хочеться вам зламати стереотипи управління, що склалися в очолюваному вами підрозділі?
10. Чи часто виявляється правильним ваше перше інтуїтивне враження про якість людини як керівника?
11. Чи часто вам доводиться пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними несприятливими факторами (нестачею житла, перебоями в матеріально-технічному постачанні та ін.)?
12. Чи часто ви відчуваєте, що для ефективної роботи вам не вистачає часу?
13. Чи вважаєте ви, що якщо б мали можливість частіше бувати на об'єктах, то ефективність вашого керівництва значно підвищилася б?

14. Чи надаєте ви підлеглим вам сильним керівникам значно більше повноважень і самостійності у вирішенні питань, ніж слабким, хоча і ті, й інші мають один і той же посадовий статус?

Ключ до тесту:

Відповіді «так» на запитання 1, 6, 7, 9, 10 оцінюються в один бал, на запитання 5, 14 - у два бали. Відповіді «ні» на запитання 2, 3, 12 оцінюються в один бал, на запитання 4, 8, 11, 13 – у два бали. Всі інші відповіді оцінюються як нуль балів. Максимально можлива кількість балів - 20.

Оцінка результатів:

Від 0 до 5 балів. За складом ви більше спеціаліст, ніж керівник, і якщо буде можливість перейти на таку посаду, як, наприклад, головний спеціаліст, головний інженер тощо, не треба коливатися.

Від 6 до 10 балів. Не можна сказати, що ви сильний лінійний керівник, але якщо в очолюваному вами колективі справи йдуть непогано, то краще не робити докорінних реорганізацій. Не потрібно також погоджуватися перейти в інший колектив. Вам слід більше прислухатися до думки вищих керівників і до думки колективу, більше уваги приділяти кадровим і перспективним питанням, ширше використовувати колективні форми прийняття рішень, прагнути створити і зміцнити традиції в колективі.

Від 11 до 15 балів. Ви відноситеся до типу керівника-організатора, вмієте сконцентрувати сили на найбільш важливих проблемах. До них ви зараховуєте проблему ефективного підбору і розстановки кадрів, проблему розробки й узгодження оптимального (реально виконуваного) завдання, проблему матеріально-технічного постачання. Ваша сила в тому, що ви ніколи не йдете на повіді у поточних справ, відокремлюєте головне від другорядного, вмієте у що б то не стало добиватися вирішення принципових проблем, не зупиняєтеся перед стягненнями. справи в очолюваному вами підрозділі, як правило, йдуть успішно.

Вам можна дати одну пораду: не запускайте поточні справи. Передоручаючи їх заступникам і помічникам, час від часу контролюйте виконання.

Від 16 до 20 балів. Ви можете вивести з прориву підрозділ, але вам важко працювати в «плинності». Ви шукаєте гострі ситуації, прагнете до перебудов і перетворень, орієнтовані на ділову кар'єру. Володіючи необхідними управлінськими здібностями, ви не завжди успішно

адаптуєтесь, оскільки вам заважає надмірна категоричність в оцінках і судженнях, а також, можливо, зайва різкість у відносинах з вищими керівниками.

8. Кадровий менеджмент як джерело конфліктів

8.1. Помилки в процесі оцінки результатів праці як джерело конфліктів.

8.2. Допомога керівника у самовизначенні підлеглих та їх професійній адаптації.

8.3. Трудова дисципліна та етика звільнення.

8.1. Помилки в процесі оцінки результатів праці як джерело конфліктів

Кадровий менеджмент – це один із напрямків сучасного менеджменту, метою якого є розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу відповідно до філософії організації та виробленої кадрової політики.

Сучасний кадровий менеджмент передбачає здійснення керівником таких функцій [7]:

1) планування трудових ресурсів – визначення потреби у кадрах залежно від стратегії розвитку виробництва;

2) складання резерву персоналу, підбір кандидатів, визначення резервних груп;

3) відбір персоналу з групи резерву;

4) оформлення трудових контрактів;

5) оцінювання трудової діяльності кожного робітника;

6) переведення, підвищення, пониження чи звільнення залежно від результатів праці;

7) профорієнтація й адаптація – введення нових робітників до трудового колективу та їх включення в процес виробництва;

8) визначення заробітної платні та пільг з метою привернення, збереження та закріплення кадрів;

9) навчання кадрів;

10) підготовка керівних кадрів;

11) управління дисципліною.

Проблема оцінювання працівників надзвичайно актуальна, адже кадри, як відомо, вирішують усе. Непідготовлений працівник завдає економічних збитків низькою трудовіддачею, незаслуженою зарплатою, негативним впливом на трудовий колектив. Водночас людина, можливості якої цілком не використовуються, починає зневажати свою роботу й виконує її гірше, ніж менш підготовлений працівник. Всі перераховані фактори можуть викликати виникнення конфліктів в організаціях.

Зі значної кількості теоретичних розробок і практичних методик можна виокремити типові складові елементи, сукупність і модифікація яких детермінує всю різноманітність систем оцінювання працівників, але кожна з них має певні недоліки (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Способи оцінювання працівників

Спосіб оцінювання	Недоліки використання
1	2
За анкетами та характеристиками	Поверхневість, вузькість, формалізм, суб'єктивність, підміна критеріїв і самого її предмета. Так, професійна підготовка підміняється дипломом про освіту, трудовим стажем, хоча працівники з однаковою освітою й стажем можуть мати різний трудовий потенціал. Відома також тенденційність, односторонність позитивної або негативної характеристики, коли інформація про людину є результатом викривлення дійсності через особисті настанови, емоції й мету того, хто її пише
За досягнутими результатами праці	Ґрунтується на аксіомі, що результати праці залежать лише від самого працівника та їх можна встановити й виміряти з допомогою узаконеного нормативу. Це слушно значною мірою у сфері простої фізичної праці. Проте й тут важливу роль відіграють умови та обставини праці, її мотивація. Розумову працю неможливо оцінити за її результатами без урахування рівня готовності для розв'язання проблеми інфраструктури світових, суспільних, колективних і особистих знань, умов і обставин роботи, впливу керівництва та колективу тощо
За відпрацьованим часом	Цей чинник лише незначною мірою підходить для оплати розумової праці сумлінних і грамотних трудівників, але аж ніяк — для нікчемних ледарів, а також для цілей добору й атестації кадрів

1	2
За відповідність особистих якостей нормальному посадовому «портретові» вимог (психологічне оцінювання)	Встановити міру відповідності працівника шляхом порівняння його фактичних якостей з посадовими вимогами практично неможливо, оскільки жодна риса не має абсолютного й автономного характеру. Особистість визначається не так кількістю й рівнем якостей, як взаємозв'язками, взаємовпливом, взаєморозвитком
Пряме експертне оцінювання	Може використовуватися тільки при колективному оцінюванні, оскільки воно здатне забезпечити незалежність експертних оцінок від будь-якого тиску, послабляє негативний вплив на власну об'єктивність знання оцінок інших експертів, а також викривлення оцінювання через природне прагнення «оцінювачів» до безпеки й емоційної стабільності. Участь членів колективу в оцінці працівника, з одного боку, унеможлиблює існування двох оцінок: офіційної та неформальної, а з іншого – розбіжність між ними неминуче породжує незадоволення, чутки, що негативно впливає на трудовий процес і виховання людей, знижує дієвість оцінювання і його вплив на поведінку працівника

З метою профілактики конфліктів в організації керівник повинен володіти такою інформацією:

- про вакантні місця, ці дані повинні оновлюватись щоденно;
- про те, наскільки кожний працівник відповідає своїй посаді;
- про задоволеність працею на кожному робочому місці;
- про те, наскільки оплата праці на кожному робочому місці відрізняється від середньої оплати праці на ринку робочої сили;
- про напруженість у всіх відділах та службах, між службами;
- про рівень виконання своїх завдань кожним працівником, тобто про ефективність його діяльності; ці завдання повинні бути оговорені в трудовому договорі;
- про рівень кваліфікації кожного працівника;
- про підвищення кваліфікації кожним працівником.

Існують декілька правил, дотримання яких дозволить запобігати виникненню конфліктів при оцінці співробітників, а також підвищити її об'єктивність, глибину і повноту [18, с. 210–211]:

1. Якість оцінки буде тим вище, чим краще сам оцінюючий знає діяльність, результати якої він оцінює. Оцінка повинна бути

компетентною, інакше вона тільки вводить в оману і приводить до конфліктів. Особливість даної рекомендації полягає в тому, що на перший погляд вона достатньо очевидна, знаходиться на рівні здорового глузду. Мабуть, така простота і призводить до того, що на практиці вона нерідко порушується, що провокує конфлікти.

2. В основі повинна лежати оцінка кінцевих і головних, а також врахування можливих відстрочених і перспективних результатів діяльності. Якщо це неможливо, то необхідно оцінювати за найближчими і кінцевими проміжними результатами. Оцінка повинна проводитися по суті справи, а не за формою.

3. Дуже важливо в кожній конкретній ситуації правильно визначити, з чим порівнювати досягнутий стан справ. Не слід обмежуватися оцінкою того, що не зроблено порівняно з метою, ідеального рішення проблеми та ін. Необхідно оцінити те, що зроблено порівняно з початковим станом справ.

4. Безпосередній вплив на оцінку надають етичні якості оцінюючого, його зацікавленість в об'єктивній оцінці і залежність від тих, кого він оцінює. Чим вище моральність, зацікавленість в реальній оцінці і менше залежність оцінюючого від оцінки, тим більш об'єктивна і всебічна його оцінка.

5. Той, хто проводить оцінку, повинен відповідати за її глибину, всебічність. Оцінювані повинні мати право оскаржити оцінку, якщо вважають її неправильною. Оцінюючий, у свою чергу, повинен бути здатний аргументовано викласти свою точку зору.

6. Чим складніше діяльність, тим важче бути об'єктивним. В цьому випадку можливо залучення експертів. Оцінка результатів декількома компетентними незалежними експертами підвищує її глибину і об'єктивність.

7. Критерії оцінки результатів діяльності повинні задовольняти вимозі: при їх простоті і невеликій кількості вони повинні давати максимально повну інформацію про стан справ. Основні критерії оцінки результатів діяльності повинні бути сформульовані для кожної категорії працівників так, щоб їх можна було легко зрозуміти і запам'ятати.

8. Повідомляючи результати оцінки, необхідно: максимально об'єктивно дати характеристику результатів діяльності, показати не тільки упущення, але і досягнення; обов'язково розкрити причини досягнень і промахів; намітити основні напрями подальшого

вдосконалення діяльності, чітко сформулювати нову мету і завдання; надихнути співробітників на продуману, дружну і енергійну роботу.

Таким чином, прозорість та об'єктивність оцінки результатів праці є найважливішим профілактичним заходом у виникненні конфліктів у процесі кадрового менеджменту. Однак цей захід застосовується переважно відносно тих співробітників, які вже певний час працюють на підприємстві. Коли ж мова йде про нових співробітників чи таких, що не мають достатнього досвіду роботи і тільки починають працювати, тоді вирішальну роль у профілактиці можливих конфліктних ситуацій у майбутньому відіграє допомога керівника у професійному самовизначенні підлеглих та застосування до них методів безболісної адаптації до нових вимог і умов праці.

8.2. Допомога керівника у самовизначенні підлеглих та їх професійній адаптації

Одним із важливих напрямків роботи з персоналом є управління процесами адаптації працівників в організації. **Адаптація** – це, перш за все, процес пристосування працівника до організації, до різних її боків та умов: технологічних, економічних, соціальних, організаційних, управлінських тощо [46, с. 296].

Розрізняють три взаємозалежних види адаптації:

1. *Психофізіологічна*. Під час неї відбувається освоєння всіх умов, що роблять різні психофізіологічні впливи на підлеглого у процесі перебування його в організації. До цих умов варто віднести фізичні та психічні навантаження, рівень стресогенності конкретної діяльності, ергономічні умови оволодіння спеціальністю тощо.

2. *Соціально-психологічна* – включення підлеглого в систему взаємин організації з її традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями тощо. У ході такої адаптації підлеглий одержує інформацію про систему ділових і неформальних відносин, про мікрогрупи, про соціальні позиції окремих членів організації. Цю інформацію він сприймає, активно співвідносячи її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтаціями.

3. *Професійна* – характеризується розкриттям і освоєнням можливостей підлеглого як конкретного фахівця, формуванням позитивного ставлення до своєї діяльності. Як правило, задоволеність

своєю діяльністю в організації як професією наступає при досягненні певних реальних результатів, а останні приходять у міру освоєння підлеглим специфіки діяльності на конкретній ділянці.

Зупинимось детальніше на соціально-психологічній адаптації, вона є найбільш впливовою на можливість виникнення конфліктів у процесі адаптації персоналу.

Процес соціально-психологічної адаптації розпадається на кілька стадій:

1. *Ознайомлення* – відбувається освоєння індивідом норм, цінностей, установок, уявлень, стереотипів тощо на когнітивному й емоційному рівнях. Когнітивний рівень дозволяє зовнішні норми та вимоги зробити внутрішніми, «своїми». Емоційний рівень ознайомлення дозволяє за допомогою почуттів підкріпити й активно засвоїти норми, цінності, стереотипи даної групи, і таким чином бути до неї включеним.

2. *Рольова орієнтація* – відбувається прийняття сформованих форм соціальної взаємодії (формальних і неформальних зв'язків, стилю керівництва, сусідських, партнерських, сімейних відносин тощо), прийняття форм предметної діяльності (способів професійного виконання роботи). Вона покликана привести до формування соціально та професійно значущих засобів спілкування, поведінки та діяльності, прийнятих у групі, за допомогою яких особистість могла би реалізувати себе, свої потреби, схильності, уміння тощо.

3. *Індивідуалізація* – передбачає поєднання засвоєних особистістю соціальних вимог, норм, приписів, очікувань зі специфікою потреб, властивостей і стилю діяльності індивідів, тобто персоніфікована форма реалізації соціальних функцій. Цей механізм породжується протиріччям, що загострюється, між досягнутим результатом на колишній стадії («я став таким же, як усі») і потребою, що не задовольняє індивіда в максимумі персоналізації («я не такий, як усі, я – особистість»). Головним результатом індивідуалізації підлеглих є їх професійне самовизначення.

Загалом професійна перспектива особистості в процесі її професійного самовизначення передбачає такі основні компоненти:

1. Усвідомлення цінності чесної, суспільно корисної праці (моральна основа самовизначення).

2. Усвідомлення необхідності одержання спеціальної професійної підготовки, а також постійного підвищення кваліфікації та самоосвіти.

3. Загальна орієнтація у соціально-економічній ситуації в країні та прогнозування її змін (уявлення про можливі пріоритети в роботі).

4. Загальна орієнтація у світі професійної праці (макроінформаційна основа самовизначення).

5. Виділення віддаленої професійної мети (мрії) та її узгодження з іншими життєвими цінностями (дозвіллєвими, особистісними і т. д.).

6. Побудова системи найближчих цілей як етапів і шляхів досягнення віддаленої мети.

7. Знання обраних цілей – конкретних професій, навчальних закладів і місць працевлаштування (мікроінформаційна основа самовизначення).

8. Уявлення про зовнішні перешкоди на шляху досягнення цілей та знання способів подолання їх

9. Уявлення про внутрішні перешкоди (власні недоліки) на шляху досягнення цілей та знання способів самовдосконалення.

10. Система резервних професійних варіантів.

11. Початок практичної реалізації професійної перспективи, що передбачає постійну корекцію всього запланованого.

Показниками успішної соціально-психологічної адаптації є:

адекватний (тобто таким, що задовольняє як індивіда, так і групу) соціальний статус індивіда в даному соціальному середовищі, групі. Статус є інтегральним показником розташування індивіда в даній системі соціальних відносин;

психологічна задоволеність індивіда цим середовищем, групою та її найбільш важливими елементами.

При незадовільній адаптації відбуваються переміщення індивіда в інше соціальне середовище, групу, частішають прояви поведінки, що відхиляється, тощо.

Виділяють якості, які сприяють швидкій і успішній адаптації:

комунікабельність (тобто здатність до спілкування, до швидкого встановлення контактів і зв'язків), що дозволяє легко входити в нові колективи;

швидке визначення свого місця у спільній діяльності, своєї ролі в колективі;

уміння бути правильно зрозумілим;

самокритичне ставлення до себе, зокрема знання й урахування своїх слабких і сильних рис при виборі стилю діяльності;

зібраність і цілісність особистості, уміння планувати свої дії та поведінку та неухильно цей план виконувати;

уміння в різноманітних умовах (найчастіше нестандартних) знаходити можливості для прояву своєї організованості, впевненості, активності.

Таким чином, основне завдання адаптації – забезпечення самовизначення особистості в суспільстві, у групі на основі найбільш істотних особливостей індивідуальності. Причому взаємини в ланцюзі «група – особистість» перебувають в органічному взаємозв'язку. З одного боку, група, знаючи сильні та слабкі сторони своїх членів, здатна підтримати людину в різних ситуаціях, а з іншого – у колективній діяльності та спілкуванні індивід утверджує свою індивідуальність, інтегрується із групою.

До основних умов, що забезпечують ефективне управління процесом адаптації новачків, необхідно віднести:

диференційований підхід до розподілу новачків за підрозділами організації;

об'єктивність ділової оцінки новачків;

престиж і привабливість спеціальності, підрозділу, організації в цілому;

організація життєдіяльності, що дозволяє реалізувати мотиваційні установки новачків;

гнучкість і ефективність системи навчання новачків;

сприятливий соціально-психологічний клімат і взаємини, що склалися в даному колективі;

усіяке урахування особистісних властивостей підлеглого, який адаптується, та пов'язаних із його психічними рисами, темпераментом, характером тощо;

наявність ефективної системи введення новачків у спеціальність.

Система введення у спеціальність включає такі основні форми та методи роботи керівника:

розвиток наставництва;

систематичні індивідуальні бесіди керівників різного рівня з новачками;

використання методу поступового ускладнення завдань, виконуваних новачком. Одночасно необхідний контроль із конструктивним аналізом помилок, допущених при виконанні завдань;

виконання новачком разових громадських доручень для встановлення контактів із членами організації;
проведення ситуаційно-рольових ігор, тренінгів, практичних занять, інших заходів із поєднання організації та розвитку групової динаміки;
гласність результатів діяльності (як колективних, так і індивідуальних);
створення ефективної системи зворотного зв'язку;
поточна ділова оцінка керівникам діяльності кожного підлеглого.

8.3. Трудова дисципліна та етика звільнення

Трудова дисципліна – це встановлений нормами права порядок взаємовідносин учасників трудового процесу, що визначає точне виконання ними своїх трудових функцій [54]. Рівень і стан трудової дисципліни залежать від багатьох чинників: організації праці і виробництва, системи матеріального і морального заохочення, ступеня автоматизації і механізації виробничого процесу, системи планування і управління, рівня виховної роботи, самосвідомості членів колективу. Заходи щодо управління трудовою дисципліною: аналіз і оцінка трудової дисципліни в організації, облік робочого часу і контроль його використання, планування й організація заходів, направлених на зміцнення трудової дисципліни. Дотримання працівниками трудової дисципліни є найважливішим фактором попередження багатьох трудових конфліктів [7].

Для дотримання трудової дисципліни необхідно дотримуватись заповідей етики кадрового менеджменту [46, с. 333–335]:

1. *Достойно стався до влади*, тому що у всьому повинен бути порядок. Влада – це необхідна умова для ефективного ведення справ. Моральна повага завжди тримається на справедливій владі, повазі не тільки до керівництва, але і підлеглих будь-якого рівня.

2. *Розвивай в собі та в співробітниках цілеспрямованості*, тому що для досягнення поставленої мети потрібно зосередити на цьому всі свої зусилля. Але пам'ятай, жодна мета не може затьмарити моральні цінності.

3. *Виконуй обіцянки*.

4. *Дотримуйся режиму праці та відпочинку*. Відпочинок відновлює сили, захищає мозок від емоційних та розумових навантажень. Корисно

дотримуватись режиму «Три вісімки»: людина на добу потрібна витратити вісім часів на сон, вісім часів на роботу та вісім часів на відпочинок.

5. *Уникай життєвої суєти.*

6. *Поважай старших*, найцінніше – їх життєвий та діловий досвід.

7. *Поважай достоїнство та права людини.* Це породжує зворотну любов та повагу.

8. *Уникай аддикцій* – будь-яких залежностей від наркотиків, алкоголю, азартних ігор, комп'ютера. Залежності командують людиною, а людина повинна сама командувати собою.

9. *Цінуй стійкість у шлюбно-сімейних відносинах*, тому що сім'я є фундаментом будь-якого суспільства, культури, адже заради процвітання своєї сім'ї працює кожний співробітник організації.

10. *Розраховуй свої сили*, тому що через неухважність або надмірну зарозумілість можна втратити авторитет. Важливо навчитися робити все вчасно, бути пунктуальним та точним.

11. *Уникай фаворитизму*: всі співробітники повинні оцінюватись тільки за їх діловими якостями.

12. *Будь чесним та правдивим* – це створює хорошу репутацію.

13. *Поважай право приватної власності.*

Згідно з Кодексом законів про працю України за порушення трудової дисципліни до працівника згідно з українським законодавством може бути застосовано тільки один з таких заходів стягнення: догана; звільнення.

Етика звільнення з роботи повинна рахуватися з чинним законодавством про працю, навіть якщо деякі його пункти суперечать принципам моралі. З її погляду і роботодавець, і найманий працівник мають взаємні обов'язки, зумовлені тим, що обидва вони є людьми, а угода між ними була укладена за певної соціальної ситуації. Це означає, що кожна зі сторін повинна враховувати законні інтереси та сподівання іншої, завдяки чому вдається уникнути байдужості до людини. Під час звільнення працівника з роботи дії роботодавця мають бути підпорядковані таким вимогам:

працівника може бути звільнено лише з поважної причини;

при звільненні працівника необхідно дотримуватися «належного процесу»;

звільнення з роботи повинне мати якомога менше шкідливих наслідків для працівника і роботодавця. Для цього доцільним є дотримання при звільненні таких рекомендацій [7]:

1. Не повідомляти людей про звільнення з причини відсутності роботи чи ліквідації їх посад у четвер чи п'ятницю, або за день до свята, коли в них буде додатковий час для міркувань. Це не стосується тих звільнень, які потребують миттєвих дій. Звільнюючи людину, необхідно бути делікатним, намагатися не звільняти її в день народження, річницю весілля чи річницю роботи у фірмі. Якщо це можливо, не звільняти жінку, коли вона вагітна, розлучується, хворіє або недавно втратила одного з членів сім'ї.

2. Не дозволяти повідомляти про звільнення безпосередньому керівникові. Таке повідомлення робиться у присутності, як мінімум, заступника з кадрових питань.

3. Не висловлювати причину звільнення своїми словами і не давати тому, кого звільнюють, підстав вважати, що керівник просто не любить його. Причину треба повідомляти офіційно, з точними аргументованими фактами поганого виконання обов'язків чи важкого становища фірми. Ніколи не принижувати людину, незалежно від причини звільнення.

4. Не надавати суперечливу інформацію: коли звільненому повідомляють про одну причину, а співробітникам – про іншу. Така поведінка дає підстави підлеглим замислитися про нещирість їх керівника.

5. Не повідомляти нікому, крім тих, хто повинен про це знати, що людину буде звільнено. Якщо така інформація поширюється, це може призвести до паніки у всій організації та підвищити обурення того, кого звільнюють.

6. Не просити людину негайно звільнити стіл чи залишити офіс. Для цього більш прийнятний час після робочого дня чи вихідний.

7. За виключенням випадків шахрайства чи крадіжки, не користуватися послугами служби безпеки фірми, щоб провести звільненого із приміщення.

8. Не очікуй, що звільнені будуть вести себе розумно після того, коли їм повідомлять, що роботи для них більше немає.

9. Доручити одному зі своїх найближчих співробітників контактувати із звільненим, доки він не знайде нове місце роботи.

10. Найголовніша і обов'язкова умова при звільненні – це дотримання вимог трудового законодавства.

На жаль, іноді звільнення – це необхідна жертва для виживання компанії, проте у разі підйому ділової активності, найбільш правильний з етичної точки зору вихід буде міститися в тому, щоб поновити звільнених співробітників у їх посадах та знов прийняти на роботу.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність кадрового менеджменту?
2. Опишіть способи оцінювання працівників. У чому полягають можливі помилки в процесі оцінювання підлеглих?
3. Назвіть об'єктивні умови профілактики конфліктів.
4. Дайте характеристику об'єктивно-суб'єктивних умов профілактики конфлікту.
5. Охарактеризуйте соціально-психологічні умови профілактики конфлікту.
6. Визначте сутність та види професійної адаптації. Від чого залежить ефективність управління процесом адаптації?
7. Зазначте структуру та показники професійного самовизначення.
8. У чому полягає сутність трудової дисципліни? Перерахуйте заповіді етики кадрового менеджменту.
9. Укажіть принципи відмінності етики звільнення з роботи.

Практичні вправи

Тест “Самооцінка активності особистості” [49]

Варіант методики, розроблений Пейсаховим Н. М. на основі робіт Будассі С. А., Вікторова Н. А., Чугунової О. С.. У запропонованому варіанті містяться чотири блоки якостей, кожен з яких відображає один з рівнів активності особистості. У першому блоці зібрані якості, необхідні для спілкування з іншими людьми. У другому блоці зосереджені риси характеру, що мають пряме відношення до поведінки. У третьому блоці

наведені якості, пов'язані з діяльністю суб'єкта, а в четвертому - ознаки суб'єктивних переживань.

Порядок роботи:

1. Розділіть аркуш чистого паперу на чотири рівні частини, позначивши кожную частину римськими цифрами I, II, III, IV.

2. У чотирьох наборах слів, поданих після інструкції, наводяться позитивні якості людей. Ви повинні в кожному наборі якостей виділити ті, які більш значущі для вас особисто, яким ви віддаєте перевагу перед іншими, які для вас найбільш цінні. Які це якості і скільки їх - кожен вирішує сам.

3. Уважно прочитайте слова першого набору якостей. Випишіть у стовпчик найбільш цінні для вас якості разом з їх номерами, що стоять зліва. Тепер приступайте до другого набору якостей, і так до самого кінця. У результаті повинно вийти чотири набори ідеальних якостей.

4. Після цього уважно розгляньте якості особистості, виписані вами з першого набору, і знайдіть серед них такі, якими ви володієте реально. Обведіть цифри при них колом. Тепер переходьте до другого набору якостей, а потім до третього і четвертого.

Таблиця 8.2

Набір якостей

I	Ввічливість; дбайливість; щирість; колективізм; чуйність; привітність; співчуття; тактовність; терпимість; активність; гордість; добродушність; доброзичливість; привітність; привабливість; товарицькість; обов'язковість; милосердя; відвертість; справедливість; працьовитість; вимогливість
II	Сумлінність; ініціативність; інтелігентність; порядність; сміливість; твердість; впевненість; чесність; енергійність; ентузіазм; акуратність; вдумливість; діловитість; майстерність; тямущість; зібраність; точність; працьовитість; захопленість; посидючість; бадьорість; безстрашність; душевність; милосердя; ніжність; волелюбність; сердечність; пристрасність; холоднокровність; наполегливість; принциповість; рішучість; самокритичність; самостійність; врівноваженість; цілеспрямованість
III	Уважність; далекоглядність; дисциплінованість; швидкість; допитливість; винахідливість; послідовність; працездатність; скрупульозність
IV	Схвильованість; веселість; захопленість; жалісливість; життєрадісність; волелюбність; оптимістичність; стриманість; сором'язливість; задоволеність; чутливість

Ключ до тесту:

Підрахуйте кількість реальних якостей.

Підрахуйте кількість ідеальних якостей, а потім обчисліть їх процентне відношення.

Результати зіставити з оцінною шкалою (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

Рівні активності особистості

	Низький	Нижче середнього	Середній	Вище середнього	Високий
Чоловіки	0 – 34	35 – 45	46 – 54	5 – 63	64
Жінки	0 – 37	38 – 46	47 – 56	57 – 65	66

Оцінка результатів:

Інтерпретація: самооцінка, на думку авторів, може бути оптимальною і неоптимальною. При оптимальній самооцінці суб'єкт правильно співвідносить її зі своїми можливостями і здібностями, досить критично ставиться до себе, прагне реально дивитися на свої успіхи і невдачі, намагається ставити перед собою досяжні цілі, які можна здійснити у справі. До оцінки досягнутого він підходить не тільки зі своїми особистими мірками, але намагається передбачити, як до цього поставляться інші люди: товариші по роботі та близькі. Іншими словами, оптимальна самооцінка є підсумком постійного пошуку реальної міри, тобто без надто великої переоцінки, але і без зайвої критичності до свого спілкування, поведінки, діяльності і переживань. Така самооцінка є найкращою для конкретних умов і ситуацій.

Але самооцінка може бути і неоптимальною – надмірно завищеною або занадто заниженою. На основі завищеної самооцінки у людини виникає неправильне уявлення про себе, ідеалізований образ своєї особистості і можливостей, своєї цінності для оточуючих, для загальної справи. У таких випадках людина йде на ігнорування невдач заради збереження звичної високої оцінки самої себе, своїх вчинків і справ. Відбувається гостре емоційне «відштовхування» всього, що порушує уявлення про себе, ідеалізований образ «Я». Сприйняття реальної дійсності спотворюється, ставлення до неї стає неадекватним – суто емоційним. Раціональне зерно оцінки повністю випадає. Тому справедливе зауваження сприймається як причіпка, об'єктивна оцінка

результатів праці - як занижена. Неуспіх вважається наслідком чиїхось підступів або несприятливих обставин, що склалися, та ні якою мірою не залежать від дій самої особистості.

Людина із завищеною і неадекватною самооцінкою не бажає визнавати, що це все наслідок власних помилок, ліні, браку знань, здібностей або неправильної поведінки. Виникає важкий емоційний стан – афект неадекватності, головною причиною якого є вартість сформованого стереотипу оцінки своєї особистості. Якщо ж висока самооцінка пластична, змінюється відповідно до реального стану справ - збільшується при успіху і знижується при невдачах, то це може сприяти розвитку особистості, тому що їй доводиться прикладати максимум зусиль для досягнення поставлених цілей, розвивати свої здібності і волю. Самооцінка може бути і заниженою, тобто нижче реальних можливостей особистості. Зазвичай це призводить до невпевненості в собі, страху і відсутності дерзання, неможливості реалізувати свої задатки і здібності. Такі люди не ставлять перед собою важкодоступні цілі, обмежуються рішенням повсякденних завдань, занадто критичні до себе.

9. Потенційна конфліктність у невиробничій сфері

9.1. Ділове спілкування на підприємствах невиробничої сфери.

9.2. Класифікація конфліктних ситуацій. Методи роботи із запереченнями.

9.3. Переговорний процес як засіб урегулювання конфліктних ситуацій.

9.1. Ділове спілкування на підприємствах невиробничої сфери

До підприємств невиробничої сфери традиційно належать підприємства сфери торгівлі та обслуговування. Таким чином, специфіка спілкування у невиробничій сфері обумовлена особливостями торгівлі та надання послуг. Основною діяльністю в невиробничій сфері є продаж товару чи послуги.

Продаж – це угода між людьми, в якій кожен має своє завдання і переслідує свою мету. Це не випадкова зустріч, не проста бесіда, яку

два учасники затівають, щоб провести час. Ні, це ділова зустріч, це комерційна діяльність, де кожен відстоює свій інтерес, грає свою роль, використовує свої можливості їй обмінюється послугою з партнером, докладаючи всіх зусиль для того, щоб умови обміну в цій угоді були для нього найбільш сприятливими.

Акт продажу – це переговори, які дають імпульс стосункам, що опосередковані яким-небудь предметом – предметом, що відповідає очікуванням або потребам осіб, які називаються реальними чи потенційними клієнтами.

Таке визначення об'єднує всі елементи продажу та дозволяє виділити основні етапи продажу:

- встановлення контакту, виявлення потреби клієнта;
- аргументація і представлення товару, робота з запереченнями;
- здійснення продажу [38].

Конфлікти з клієнтами у сфері торгівлі та обслуговування – неминучі. Зрозуміло, вони завжди важко переживаються і супроводжуються стресами. Однак не можна бачити в конфліктах тільки негативну сторону. Конфлікти багато чому вчать. Їх успішне вирішення дозволяє обслуговуючому персоналу виявити й усунути ряд недоліків у своїй роботі.

Конфлікт з клієнтом – загострення протиріччя у взаєминах торгового (обслуговуючого) персоналу з відвідувачем магазину (ресторану, фірми тощо), порушення нормального перебігу діалогу, що супроводжується взаємними докорами і звинуваченнями, образами і погрозами [57].

Особливості конфлікту продавця з клієнтом визначаються, насамперед, тим, що він відбувається у рамках мобільного спілкування. Тому цей конфлікт може спалахнути раптово і триватиме всього кілька хвилин. Його динаміка швидкоплинна.

Проте з цього не випливає, що такий конфлікт переноситься легше. Важлива не його хронологічна тривалість, а психологічна напруженість і значущість цієї події.

Серцевину конфлікту становить зіткнення інтересів, позицій, вимог учасників спілкування. Вони висувають взаємні докори та звинувачення, рішуче відкидають доводи один одного, свідомо йдуть на загострення ситуації. Порушується нормальний перебіг діалогу. Співрозмовники перетворюються на непоступливих опонентів.

Обстановка мобільного спілкування провокує опонентів до негайної реакції і поспішних дій. Тут немає часу обдумувати кожен свій крок, прораховувати можливі наслідки. Багато що тут відбувається спонтанно, в запалі боротьби.

Трапляється, що конфліктуючі сторони готові вдатися до взаємних образ і навіть погроз. Зрозуміло, що такий конфлікт призводить до зриву покупки чи відмови від послуги.

Передумовою можливих конфліктів між продавцями (обслуговуючим персоналом) та клієнтами є певна протилежність їхніх економічних інтересів. Тому неминуча деяка настороженість сторін одна до одної, початкова упередженість. На такому соціально-психологічному тлі конфлікти виникають досить легко.

Причини конфліктів з клієнтами можна умовно розділити на дві групи: об'єктивні та суб'єктивно-особистісні.

Об'єктивні причини – це причини, усунення яких від продавця безпосередньо не залежить; це ті об'єктивні зовнішні чинники, які можуть викликати невдоволення та обурення відвідувачів, а персонал поставити в скрутне становище. До них належать: низька якість товарів; тіснота й духота в приміщенні; відсутність здачі; неможливість уважно і детально ознайомитися з продукцією та ін.

Суб'єктивно-особистісні причини – це причини, усунення яких залежить від вольових зусиль і продавця, і відвідувача, від їх загальної культури і здатності до самоконтролю. Прикладами таких причин можуть бути: агресивність, дратівливість і втома людей; зневажливе ставлення до співрозмовника; грубість і безтактність у спілкуванні; неуважність один до одного.

Несприятливий збіг об'єктивних і суб'єктивно-особистісних причин створює зручний ґрунт для виникнення конфлікту.

На сьогоднішній день важливу роль у стосунках з клієнтами відіграє феномен довіри.

Довіра – це бажання розвинути свою залежність від людини, чию поведінку немає можливості контролювати у тій ситуації, коли потенційна втрата переважає потенційну вигоду, і в тому випадку, якщо ця людина не виправдає виказаної їй довіри [8, с. 133].

Існує дві складові довіри: свідома і несвідома. При цьому свідома складова визначається знанням та інформацією про об'єкт, якому виявили довіру, і пов'язана із змістом даних, що є у наявності.

Несвідома довіра визначається ступенем ідентифікації і схожості об'єкта з життєвими цінностями, світоглядом і відчуттями людини. Ця складова значною мірою залежить від особливостей невербального спілкування. Працівникам сфери обслуговування та торгівлі необхідно брати до уваги наведені особливості структури довіри в процесі взаємодії з клієнтами.

У реальному процесі продажу (надання послуг) на виникнення довіри впливає дуже багато *факторів*. Перерахуємо деякі з них:

1. Схожість: люди, які схожі на нас, більш симпатичні нам, ніж люди, менш схожі на нас.

2. Зовнішня привабливість самого продавця: виявляється, що привабливим людям нерідко приписують безліч інших позитивних якостей, у тому числі і в діловій сфері.

3. Співпраця та ефективні продажі (якісне обслуговування): люди, з якими ми разом досягаємо цілей, нам симпатичні.

4. Асоціація: речі, події або люди, які нами оцінюються позитивно і які знаходяться в деякому зв'язку, наприклад, відносно продавця, сприяють позитивній оцінці або збільшенню симпатії до торгового закладу. Так, продавці можуть згадувати, що зовсім недавно обслужили відому людину, або вивішують у торговельному приміщенні свої дипломи про нагородження, фотографії естрадних зірок, що відвідали їх магазин та ін.

5. Принцип взаємності. Спільне життя людей неможливе без дотримання базових соціальних норм і принципів. Ми говоримо людям, що вони нам подобаються, якщо вони нам перед цим скажуть, що ми їм подобаємося. Ми на співпрацю відповідаємо співпрацею, але на конкуренцію – конкуренцією. Ми відкриті, коли відносно нас відкриті: ми прагнемо нашкодити тим, хто шкодить нам; ми робимо подарунки тим, хто дарує подарунки нам; ми дозволяємо переконувати себе, якщо до цього переконали ми, і т. д. [57].

Таким чином, налагоджування стосунків з клієнтами та формування довіри до своєї продукції та організації повинно бути одним з основних напрямків роботи підприємств з профілактики та вирішення конфліктів у невиробничій сфері, залучення споживачів тощо.

9.2. Класифікація конфліктних ситуацій. Методи роботи із запереченнями

Залежно від обставин та факторів, поведінки продавців та клієнтів у невиробничій сфері можуть виникати різноманітні конфліктні ситуації. До найбільш розповсюджених різновидів конфліктних ситуацій у невиробничій сфері належать:

1. Клієнт незадоволений яким-небудь товаром чи послугою. Йому щось не сподобалось, тому що не співпало з його очікуваннями. Наприклад, гарантійний строк, ціна, вузький асортимент та ін. При цьому клієнт ще не придбав товар чи послугу, він просто критикує які-небудь характеристики товару (послуги) або умови їх надання. При цьому клієнт може робити це абсолютно неемоційно. Така ситуація називається **«заперечення»**.

2. Клієнт придбав товар (послугу), проте використання цього товару не співпало з його очікуваннями. Він хоче повернути собі гроші за товар чи за послугу, що вже була надана, або просто виказує своє негативне ставлення до товару та фірми. Клієнту могли не сподобатися правила роботи магазину, дії продавців і т. д. Ця ситуація називається **«рекламації»**.

3. Клієнт прийшов до магазину у поганому гуморі. Його все дратує, тому що він емоційно неврівноважений. Джерело конфлікту знаходиться за межами магазину, проте свої негативні емоції клієнт виплескує на продавців чи касирів. Назвемо цю ситуацію **«емоційний сплеск»** [11].

Перелічені ситуації передбачають відповідно різні дії та реакцію персоналу, способи поведінки продавців, спрямовані на нейтралізацію конфліктів.

Найбільш розповсюдженою конфліктною ситуацією в невиробничій сфері є заперечення. Одним з етапів акту продажу є переговори, які, як правило, супроводжуються запереченням клієнта у формі запитань чи суджень. Для того, щоб запропонувати методи боротьби з запереченням необхідно розглянути особливості цих конфліктних ситуацій.

Заперечення – це запитання клієнта, на яке продавець повинен дати переконливу відповідь, що має логічні аргументи.

За допомогою заперечень клієнт намагається отримати додаткову інформацію, схвалення чи підтримку, аргументи. Також заперечення

може бути формою відмови. Розрізняють декілька видів заперечень (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Види заперечень

Окрім зазначених вище видів заперечень, виділяють й інший підхід до їх класифікації з точки зору обґрунтування заперечень. Так, виділяють:

1. Приховані заперечення (коли існує лише відмова від товару без наведення аргументів).
2. «Давайте відкладемо, мені треба подумати...» (таким чином клієнт намагається виграти час, щоб сформулювати претензії).
3. «Я занадто зайнятий зараз».
4. «Мені не потрібно».
5. Грошові (основним аргументом виступає ціна чи нестача коштів).
6. Проти товару (клієнта не влаштовують конкретні характеристики товару).
7. Проти компанії (клієнт не має довіри до компанії).

Заперечення можуть бути різного роду. І в кожному випадку необхідно використовувати відповідні прийоми, які дозволять безболісно прийняти їх до уваги і по можливості подолати їх.

Виділяють основні **правила роботи із запереченнями**:

1. Дати можливість висловити заперечення повністю.

Цей прийом означає дати можливість клієнтові до кінця висловити свою незгоду, не перериваючи його і тим самим як би погоджуючись з ним і демонструючи цілковиту увагу до його слів. У результаті стабілізації ситуації або створення атмосфери спокою, необхідної для підтримки нормальних відносин, сам клієнт, якщо йому дозволять висловитися, поверне собі самовладання і до кінця зустрічі опиниться в урівноваженому стані. Більш того, висловивши все це, він буде відчувати почуття задоволеності.

2. Далі слід перетворити заперечення в питання.

Це відомий прийом, який полягає в тому, щоб переформулювати висловлене заперечення в питання. Наприклад, фраза «Це дорогий товар» може стати такою: «Ви питаєте, чи не дорого коштує цей товар?» Завдяки цьому ми уникаємо прямої конфронтації з клієнтом і не обмежуємо його гордість. Навпаки, ми тим самим визнаємо його право на висловлення власної думки.

3. Важливо заздалегідь передбачити можливі заперечення.

Для цього слід продумати відповіді на заперечення, які нам може зробити наш клієнт, узагальнивши їх в момент висловлювання своїх доводів: «Деякі кажуть, що ...» або «Клієнти заперечили нам, що ... , ми прийняли це до уваги і в пропозиції, яку я вам роблю ... » і т. д.

4. Перетворення заперечення в аргумент. «Ви запитуєте, чому так важко отримати цю машину? Це дійсно так, оскільки дана модель добре продається, і, отже, це – результат її успіху на ринку...».

5. Пом'якшення заперечення.

Цей прийом полягає в тому, щоб погодитися з клієнтом за другорядними пунктами або визнати його правоту за деякими з них, але не поступатися в головному. Наприклад: «Так, деякі клієнти дійсно думають так, але насправді переважна більшість говорить, що ...» і т. д.

6. Використання рекомендацій.

Клієнт має схильність ставитися до продавця з великою недовірою, ніж до своїх колег, які входять у ту ж групу, що і він сам, і до думок і порад яких він схильний прислухатися. Продавець може, серйозно підготувавшись до зустрічі (отримавши інформацію про його колег і друзів), сказати, наприклад: «Чи знаєте ви фірму Х. .. ? Чи є у вас зв'язок з паном Б. ..? Так ось, в минулому році, коли він звернувся з подібною делікатною проблемою, ось як ми взялися за справу ... » і т. д.

Продавець, не видаючи професійного секрету, полегшить контакт зі своїм клієнтом шляхом посилань на загальних знайомих.

7. Порівняння.

Воно полягає в тому, щоб порівняти покупку з подібною або близькою з нею за характером [38].

Розглянуті технічні прийоми використовуються зазвичай для відповіді на заперечення. Зрозуміло, вони можуть бути доповнені.

Дуже важливо при роботі із запереченням дотримуватись загальноприйнятих норм ділового спілкування, бути ввічливим та не давити на клієнта. Використання зазначених методів дозволить попередити чи врегулювати конфліктну ситуацію.

9.3. Переговорний процес як засіб урегулювання конфліктних ситуацій

В основі переговорів лежить прагнення врегулювати конфлікт, суперечність. Однак сам по собі конфлікт - це ще не предмет переговорів. **Переговори** є процесом взаємоузгоджених дій сторін врегулювання конфлікту з метою встановлення міри відповідності та міри невідповідності їх позицій [28].

Переговори потрібні для прийняття спільних рішень. Кожен учасник переговорів сам вирішує, чи погоджуватися на ту чи іншу пропозицію.

Спільне рішення – це єдине рішення, яке сторони розглядають як найкраще в даній ситуації.

Залежно від того, які цілі переслідують учасники переговорів, виділяються їх різні **функції**:

1) інформаційна – сторони зацікавлені в обміні поглядами, в проясненні позицій, наявності сил і засобів, але не готові з яких-небудь причин на спільні дії;

2) комунікативна – налагодження нових зв'язків, відносин, придбання досвіду співпраці на противагу конфронтації;

3) регуляція і координація дій – вироблення конкретних форм взаємодії;

4) контроль – визначення порядку перевірки сторонами виконання угод;

5) відволікання уваги – одна зі сторін прагне виграти час для перегрупування або нарощування сил;

6) пропаганда – дозволяє одній зі сторін показати себе у вигідному світлі в очах громадськості;

7) зволікання – одна з сторін йде на переговори, щоб вселити надію в опонента на вирішення проблеми, заспокоїти його [18].

Переговорний процес є однією з основних і ефективних форм участі третьої особи (посередника) у вирішенні конфліктів. Цей процес у конфліктології називають медіацією, а професійного посередника – медіатором. Знання психологічних основ поведінки в переговорному процесі конфліктуючих сторін, психологічних механізмів їх взаємодії є одним з умов успішного управління цим процесом. Ця тема має метою з'ясування психологічних аспектів складної взаємодії конфліктантів у процесі медіації.

Процес переговорів складається з кількох етапів:

- 1) період підготовки до переговорів;
- 2) період ведення переговорів;
- 3) період аналізу результатів переговорів і виконання досягнутої домовленості.

Розглянемо кожний з цих етапів докладніше.

Підготовка до переговорів. Переговори починаються з моменту, коли одна зі сторін (або посередник) виступить їх ініціатором. До *організаційних моментів* підготовки відносять: формування делегації, визначення місця і часу зустрічі; визначення порядку денного кожного засідання; узгодження з зацікавленими організаціями, що їх стосуються. Велике значення має формування делегації, визначення її голови, кількісного і персонального складу. Важливо, щоб делегація становила єдину команду, де всі працюють на успіх переговорів. *Змістовна сторона* підготовки до переговорів включає: аналіз проблеми та інтересів учасників; формування спільного підходу до переговорів і власної позиції на них; визначення можливих варіантів рішення. Учасники повинні продумати пропозиції, що відповідають тому чи іншого варіанту рішення, а також їх аргументацію. Пропозиції є ключовими елементами *позиції*. Формулювання пропозицій повинно бути об'єктивним, простим і не допускати двозначності.

Ведення переговорів. Сама процедура переговорів починається, коли сторони приступають до обговорення проблеми. У ході *уточнення інтересів і позицій* знімається інформаційна невизначеність з обговорюваної проблеми. Етап уточнення проявляється у викладі

сторонами позицій (внесення офіційних пропозицій) та надання роз'яснень. *Етап обговорення (аргументації)* спрямований на те, щоб максимально зрозуміло обґрунтувати власну позицію. Якщо сторони прагнуть вирішити проблему шляхом переговорів, то результатом етапу аргументації повинно бути визначення рамок можливої домовленості. У ході *узгодження позицій* виділяють дві фази: спочатку узгодження загальної формули, а потім – деталей.

Аналіз результатів переговорів. Прийнято вважати, що якщо сторонами підписаний певний документ, значить час на переговори було витрачено не даремно. *Суб'єктивні оцінки переговорів і їх результатів* є найважливішим індикатором успіху переговорів. Їх вважають вдалимими, якщо сторони високо оцінюють підсумки. Інший найважливіший показник успішності переговорів – *ступінь вирішення проблеми*. Успішні переговори передбачають вирішення проблеми. Ще один показник успішності переговорів – *виконання обома сторонами взятих на себе зобов'язань*. Переговори закінчилися, але взаємодія сторін триває. Попереду виконання прийнятих рішень. У цей період складається уявлення про надійність недавнього опонента, про те, наскільки строго він виконує домовленості [18].

Успіх переговорного процесу з вирішення конфліктів великою мірою визначається вмінням зрозуміти свого партнера, правильно оцінити його модель поведінки й обрати адекватний стиль спілкування.

У літературі з конфліктології виділяють чотири основні моделі (типи) поведінки партнерів у переговорному процесі, які наведені в табл. 9.1.

В основі поведінки учасників переговорів лежать спільний аналіз проблеми і принципи «розумного егоїзму»: ретельний аналіз інтересів; власні інтереси реалізуються повніше, якщо і партнер досягає своїх інтересів.

На практиці важко зустріти "чисті" варіанти описаних моделей поведінки. Швидше можна говорити про переважну орієнтацію учасників переговорів на одну з них. І все ж у врегулюванні конфліктів, залагодженні ділових відносин переважає розвиток конструктивних партнерських зв'язків. Конструктивним вважається такий результат переговорів, який складається з оптимального комбінування предметних полів переговорів усіх учасників переговорного процесу. Це, відповідно, характеризує і те, що називається конструктивною переговорною

діяльністю. Такою будуть будь-які форми взаємодії з обговорення спірного питання, які спрямовані на досягнення оптимального комбінування всіх предметних полів переговорів.

Таблиця 9.1

Моделі поведінки у переговорах [5]

Тип поведінки	Характеристика поведінки	Адекватний стиль спілкування
Уникаючий	Відмовляється починати обговорення конфліктної проблеми. Прагне втекти від проблеми, що обговорюється	Проявляти наполегливість, домагатися продовження обговорення проблеми. Бути активним, володіти ініціативою. Зацікавити партнера демонстрацією варіантів вирішення проблеми та можливих позитивних результатів
Поступливий	Погоджується на будь-яку пропозицію, в тому числі і не вигідну для себе	Важливо всебічно обговорити угоду, що приймається. Виявити ступінь зацікавленості партнера в угоді та показати йому вигоду. Чітко обговорити строки виконання та форми контролю за реалізацією угоди
Заперечуючий	Стверджує, що проблема не є актуальною, конфліктна ситуація вирішиться сама по собі. Не проявляє зусиль для досягнення угоди	Необхідно всіляко показувати існування проблеми, її складність та небезпечність. Проявляти ініціативу в обговоренні спірного питання. Створювати сприятливу атмосферу для обговорення проблеми. Показувати шляхи та можливості її вирішення
Наступаючий	Прагне до успіху, прийняття рішення на свою користь. Відкидає аргументи та доводи опонента. Проявляє натиск, агресію	Необхідно проявляти спокій, обачність. Показувати свою позицію достатньо твердою та впевненою. Давати зрозуміти, що односторонній поступок не може бути. Пропонувати свої варіанти компромісу, вирішення проблеми

Необхідно підкреслити, що конструктивне обговорення спірних питань, врегулювання конфліктів, ведення переговорів, аргументація своєї позиції – все це практичні акти. Звичайно, вони базуються на теоретичних засадах і поняттях, але навчитися ділового спілкування, набути навичок і вміння обговорювати в ході переговорів складні проблеми, залагоджувати конфлікти і мінімізувати їх негативні наслідки можна лише на практиці.

Питання для самоконтролю

1. Які особливості спілкування в невиробничій сфері?
2. У чому полягає сутність продажу та його основних етапів?
3. У чому полягає сутність феномену довіри?
4. Перерахуйте види конфліктних ситуацій у невиробничій сфері.
5. Наведіть приклади заперечень.
6. Опишіть методи роботи із запереченнями.
7. У чому полягає сутність переговорів?
8. Дайте характеристику посередництву у вирішенні конфлікту.
9. Виділіть етапи проведення переговорів.
10. Охарактеризуйте моделі поведінки у переговорному процесі.

Практичні вправи

Завдання “Техніки роботи з запереченнями”

Порядок роботи:

1. Формування заперечень.

1.1. Виберіть три види товарів різного призначення та два види послуг.

1.2. На листку паперу опишіть найменування товару чи послуги, а також вашу невдоволеність цим товаром (послугою) як клієнта.

1.3. Запропонуйте ваш варіант відповіді на кожне заперечення.

2. Робота із запереченнями.

2.1. Ознайомтеся із запереченнями, що наведені нижче.

2.2. Використовуйте техніку роботи із запереченнями «проте» і наведіть позитивні характеристики товару (послуги).

2.3. Запропонуйте зустрічні аргументи, щоб перевести ситуацію у конструктивний діалог.

Ситуації для аналізу

1. «У вашій аптеці дуже дорогі ліки?»
2. «Мені ці брюки не підішли, заберіть їх назад!»
3. «Якість товару у вас невисока, відсоток браку великий».

4. «Ці ваги неправильно зважують, заберіть їх назад!»
5. «Гамбургери шкідливі для здоров'я».
6. «В мене така річ вже є!»
7. «Ваше післяпродажне обслуговування нікуди не годиться, у вас слабкі позиції на ринку».
8. «Мені слід порадитись з моєю дружиною...»
9. «Я шкодую, але мені не подобається зовнішній вигляд цього автомобіля».
10. «Я не довіряю товару, що виготовлений в Китаї...».

10. Діапазон можливих виходів із конфлікту. Наслідки конфліктів

- 10.1. Конструктивні та деструктивні форми вирішення конфліктів.
- 10.2. Управлінські методи завершення конфліктів.
- 10.3. Наслідки конфліктів.

10.1. Конструктивні та деструктивні форми вирішення конфліктів

Складність та багатоваріантність розвитку конфлікту передбачають неоднозначність способів та форм його завершення. Основними формами завершення конфлікту є [1]: розв'язання, врегулювання, згасання, усунення, переростання в інший конфлікт.

Розв'язання конфлікту – це спільна діяльність його учасників, що спрямована на припинення протидій та вирішення проблеми, що призвела до конфлікту. Розв'язання конфлікту потребує зміни самих опонентів, позицій, які вони відстоювали в конфлікті. Часто розв'язання конфлікту ґрунтується на зміні ставлення опонентів до його об'єкту чи один до одного.

Врегулювання конфлікту відрізняється від розв'язання тим, що в усуненні протиріч між опонентами бере участь третя особа. Її участь є можливою як за бажанням конфліктуючих сторін, так і без їхньої згоди.

Згасання конфлікту – це тимчасове припинення протидій, але при цьому зберігаються основні ознаки конфлікту: протиріччя та напружені відносини. Конфлікт переходить з “явної” форми у приховану.

Під **усуненням конфлікту** розуміють такий вплив на нього, результатом якого є ліквідація основних структурних елементів конфлікту. Усунення конфлікту можливо здійснювати за допомогою таких способів: вилучення з конфлікту одного з опонентів; усунення реального предмету конфлікту; виключення взаємодій опонентів на тривалий час [30].

Переростання в інший конфлікт відбувається тоді, коли у відносинах сторін виникає нове, більш значне протиріччя й відбувається зміна об'єкта конфлікту.

Результат конфлікту розглядається як результат боротьби з точки зору стану сторін та їхнього ставлення до об'єкта конфлікту. Серед результатів конфлікту можуть бути [7]:

- усунення однієї чи обох сторін;
- припинення конфлікту з можливістю його відновлення;
- перемога однієї сторони;
- розподіл об'єкта конфлікту;
- відмова обох сторін від об'єкта конфлікту;
- затвердження правил спільного користування об'єктом;
- альтернативне визначення таких об'єктів, які задовольняють інтереси обох сторін.

Принциповий підхід конфліктології до вирішення конфліктів полягає в тому, що конфлікт може бути керованим, причому керованим таким чином, що його результат матиме конструктивний характер.

Визнання можливості конструктивного управління конфліктами не знімає того, що в окремих випадках труднощі практичної реалізації цієї можливості можуть сприйматися як непереборні.

Виділяють ряд фундаментальних **факторів**, що впливають на конструктивний чи деструктивний характер розвитку конфлікту. До них відносяться: характер проблем, порушених конфліктом; характеристики конфлікуючих сторін; ступінь подібності-відмінності між сторонами; фактори ситуації; навички управління конфліктом; стратегії поведінки в конфлікті. Розглянемо кожен з цих факторів детальніше.

1. Характер проблем, порушених конфліктом.

Такі характеристики конфлікту, як тип проблеми, жорсткість проблем і величина конфлікту, мають велике значення для конструктивного чи деструктивного розвитку конфлікту, ніж саме його конкретний зміст.

Одні типи проблем вважаються потенційно більш доступними конструктивному вирішенню, ніж інші. Якщо конфлікт зачіпає проблеми влади, статусу, цінностей, володіння ресурсами, тенденція до суперництва сторін і деструктивного розвитку ситуації буде більш вірогідною.

Жорсткість проблем може визначатися об'єктивними обмеженнями (наприклад, недостатніми ресурсами) або суб'єктивним сприйняттям конфлікту його учасниками як більш жорсткого, ніж диктує реальність, наприклад, в силу особливої значущості предмета конфлікту для когось із них.

Величина конфлікту дорівнює передбачуваний розбіжності в результатах, одержуваних стороною при її виграші або при виграші в конфлікті іншої сторони. Виграш розуміється як отримання задовільного результату. Чим більше «величина» конфлікту, тим менш він доступний конструктивному розв'язанню.

2. Характеристики конфліктуючих сторін.

Зазвичай до факторів, що впливають на розвиток конфлікту, відносять такі індивідуальні характеристики, як атрибутивні тенденції, потреба у владі і контролі, особиста кооперативна або конкурентна орієнтація, здатність особистості до генерування можливих альтернатив рішення.

3. Ступінь подібності-відмінності між сторонами.

Цей фактор, як правило, інтерпретується через соціокультурний контекст. Загальний контекст дозволяє нам «розмовляти однією мовою», що полегшує процес комунікації та розуміння.

4. Фактори ситуації.

До них зазвичай відносять загальний клімат, який може послаблювати або посилювати конфлікт, наявність соціальних норм регулювання, історію відносин сторін, наявність третіх сил, зацікавлених у посиленні або зменшенні конфлікту, і т. д.

5. Навички управління конфліктом.

До них відносять комунікативні навички та навички прийняття рішень – конструктивні прийоми і техніки активного слухання, ведення діалогу, здатність до розрізнення позиційних вимог і базових інтересів, бачення перспективи та ін. Ефективна комунікація – вирішальний інструмент конструктивного управління конфліктами.

6. Стратегії управління конфліктом.

Традиційно ці стратегії описуються через кооперативне або конкурентне вимірювання, тобто орієнтацію учасників конфлікту на свої інтереси і потреби і/або на інтереси і потреби іншої сторони. За М. Дойче, конструктивний процес розв'язання конфлікту, подібний ефективному кооперативному процесу, тоді як деструктивний процес подібний до процесу конкурентної взаємодії. Відповідно для розуміння конструктивного чи деструктивного процесів розвитку і вирішення конфлікту можуть використовуватися дані про стратегії поведінки учасників конфлікту [2].

10.2. Управлінські методи завершення конфліктів

Конфлікт, оскільки він втілюється в усвідомлених діях і контрдіях окремих осіб, соціальних груп, формальних і неформальних організацій, принципово схильний до управління (врегулювання, завершення, вирішення). Впливати на ту чи іншу конфліктну ситуацію, робити свій внесок у залагодження конкретного конфлікту можуть різні суб'єкти управління.

Цю роль, в першу чергу, виконують самі учасники конфлікту. Їм так чи інакше доводиться алізувати ситуацію, що складається, передбачати кроки опонентів, вживати відповідні заходи, змінювати свої наміри та цілі, коригувати стратегію і тактику дій.

Здійсненню управлінських функцій може сприяти і бути корисним посередник (медіатор), якщо до того ж він прийнятний для конфліктуючих сторін, має належний авторитет і вплив, здатний примирити опонентів і привести їх до згоди. Причому в якості посередника можуть виступати як окремі особи, так і організації [28].

На сьогоднішній день вироблені конкретні **техніки медіаторського процесу** та рекомендації щодо їх застосування. На початку роботи медіатор вдається до техніки рефлексивного втручання, яка допомагає зорієнтуватися в проблемі, зацікавити опонентів у процесі медіаторства, підняти свій авторитет в їх очах. Медіатор розповідає клієнтам про себе, свої можливості, мотивує учасників на ведення переговорів.

Більшість медіаторських технік спрямовані на нормалізацію відносин між сторонами і досягнення вирішення їхніх проблем. Їх часто називають техніками контекстуального втручання. Коли опоненти

висувають нереальні вимоги один до одного, посередник прагне змінити їх, демонструючи, в чому полягає неконструктивність позицій сторін. При прояві сторонами ворожості він жорстко контролює ситуацію, використовуючи гумор, іронію чи чинячи тиск на сторони, закликаючи до усвідомлення наслідків. Якщо обговорюється багато питань, то медіатор прагне спростити ситуацію.

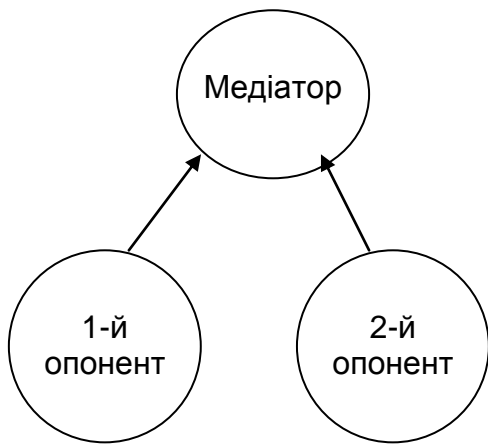
На завершальному етапі переговорів, коли посередник вже має чітке уявлення про те, як і що має бути зроблено, він може використовувати техніки незалежного втручання, що включають в себе показ учасникам плюсів і мінусів угод, пропозицію своїх варіантів рішень, переведення наміченої домовленості зі сфери бажаного в область дійсного.

Такі техніки можуть бути різними (рис. 10.1):

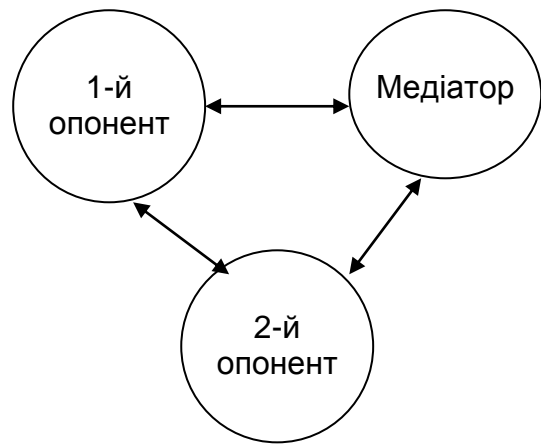
- *техніка почергового вислуховування* на спільній зустрічі застосовується для з'ясування ситуації і вислуховування пропозицій в період гострого конфлікту, коли роз'єднання сторін неможливе;
- *угода* – посередник прагне більше часу вести переговори за участю обох сторін, при цьому основний наголос робиться на прийнятті компромісних рішень;
- *човникова дипломатія* – медіатор поділяє конфліктуючі сторони і постійно курсує між ними, погоджуючи різні аспекти угоди. У результаті зазвичай досягається компроміс;
- *тиск на одного з опонентів* – велику частину часу посередник присвячує роботі з одним з учасників, у бесідах з яким доводиться хибність його позиції. У кінцевому підсумку даний учасник йде на поступки;
- *директивний вплив* передбачає акцентування уваги на слабких моментах у позиціях опонентів, помилковості їх дій відносно одне одного. Мета – орієнтування сторін на примирення.

У залагодженні конфліктів, при управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях виняткова, вирішальна роль належить керівникові.

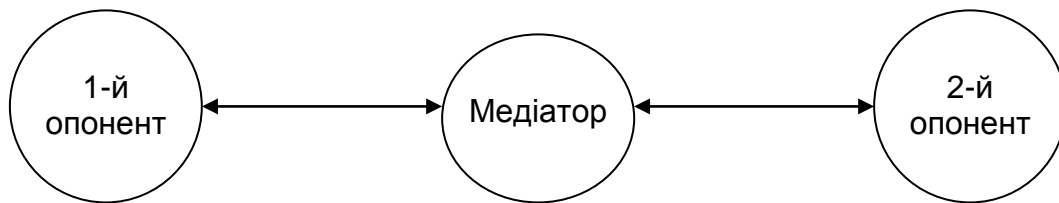
Це обумовлено тим, що керівник будь-якого рангу і рівня – особа, яка вже в силу свого службового становища зацікавлена як в підтримці конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, що йдуть на користь загальній справі, так і в попередженні, якнайшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, які завдають своїми негативними наслідками збиток спільній роботі.



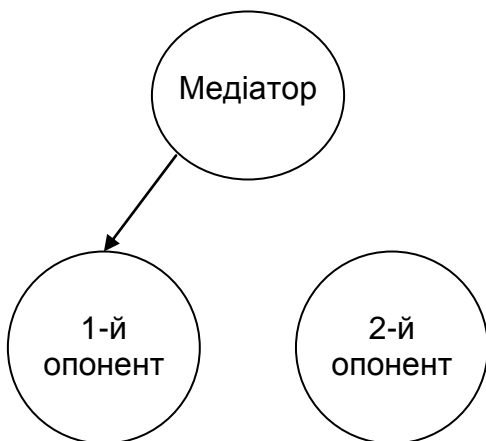
Тактика почергового вислуховування



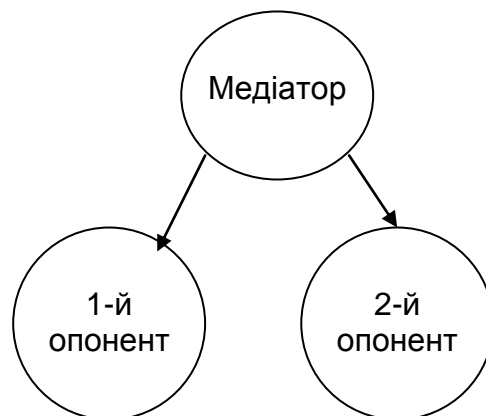
Угода



Човникова дипломатія



Тиск на одного з опонентів



Директивний вплив

Рис. 10.1. Тактики взаємодії третьої сторони з опонентами при врегулюванні конфліктів [18]

Керівник зазвичай наділений певними повноваженнями, має владу. Отже, він має можливість впливати на своїх підлеглих, у тому числі впливати на їх поведінку в конфлікті.

Завдання керівника щодо вирішення конфлікту полягають у такому [7]:

- 1) необхідно з'ясувати причину конфлікту;
- 2) визначити цілі конфліктуючих сторін;
- 3) намітити сфери зближення точок зору опонентів і уточнити поведінкові особливості суб'єктів конфлікту.

Узагальнено діяльність керівника при залагодженні конфліктів наведено на рис. 10.2.



Рис. 10.2. Алгоритм дій керівника при вирішенні конфлікту [30, с.144]

Конкретні дії керівника залежать від того, якої мети домагаються учасники – ближньої (тактичної) чи віддаленої (стратегічної).

Тактична мета вимагає конкретних дій: прийняти чи відмінити рішення, вибачитися, пояснити, визнати помилку. Стратегічна – комплекс

дій, віддалений результат, який негайно не досягається. Вона передбачає реорганізацію роботи, покращення її умов, зміну режиму.

10.3. Наслідки конфліктів

Конфлікт виконує як позитивні, так і негативні соціальні функції. Позитивна або негативна дія конфлікту багато в чому обумовлена соціальною системою. У групах, що вільно структуруються, де конфлікт вважається нормою й існують різноманітні механізми його врегулювання, конфлікт, як правило, сприяє великій життєздатності, динамізму і сприйнятливості до прогресу. У тоталітарно організованій соціальній групі конфлікт не визнається, а єдиним механізмом його вирішення є придушення силою. Пригнічений конфлікт стає дисфункціональним, що веде людей до дезінтеграції, загострення старих і виникнення нових суперечностей. Невирішені суперечності накопичуються, а якщо виявляються у формі конфлікту, то ведуть до серйозних соціальних потрясінь.

Таким чином, залежно від можливих наслідків, як вже було сказано раніше, виділяють функціональні і дисфункціональні конфлікти.

Чим же відрізняється функціональний від дисфункціонального конфлікту (табл. 10.1)? Для визначення відмінностей необхідно дивитися на тип конфлікту. Існує три типи конфліктів: пов'язаних із завданням, відносинами і процесом.

Таблиця 10.1

Відмінності між функціональним і дисфункціональним конфліктом

Дисфункціональний конфлікт	Функціональний конфлікт
Відволікає енергію від виконання реального завдання	Покращує якість вирішення проблеми
Знищує мораль, знижує дисципліну	Допомагає розглядати проблему в манері зіставлення
Поляризує індивідуумів і групи	Збільшує причетність (залучення)
Заважає сумісній взаємодії	Сприяє підвищенню продуктивності
Викликає безвідповідальну поведінку	Знімає «синдром покірності» у підлеглих
Створює підозру і недовіру	Джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку
Заглиблює відмінності і суперечності	Сприяє виявленню управлінських проблем в організації

Конфлікт, пов'язаний із завданням торкається змісту і цілей роботи. Конфлікт відносин зосереджується на міжособових відносинах. Конфлікт процесу торкається того, як необхідно виконувати роботу. Практика показує, що конфлікти, пов'язані з відносинами усередині групи, майже завжди є дисфункціональними. Чому? Тертя і міжособова неприязнь, властиві зіткненням особистостей, призводять до збільшення конфліктних ситуацій і зменшують взаємне розуміння, таким чином перешкоджають виконанню організаційних завдань. З другого боку, низький рівень конфлікту, пов'язаного з процесом виконання роботи, і низький рівень конфлікту завдання є функціональним.

Функціональний конфлікт дозволяє виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, дозволяє проаналізувати велику кількість альтернатив, звернутися до невикористаних резервів і зробити багато що з того, що здається неможливим у звичних умовах. Це робить процес вироблення рішення групою або окремим керівником ефективнішим, дає можливість людям виразити свої думки і відчуття, задовольнити потреби в пошані і владі. Це також допомагає ефективніше виконувати плани, проекти і в результаті створює умови для інтенсивного розвитку організації. Наприклад, конфлікт може бути більш функціональним у групах, які приймають нові, нестандартні підходи: дослідження, реклама та ін.

Дисфункціональний конфлікт викликає нестримне заперечення і незадоволеність, руйнує зв'язки усередині організації, підриває мораль, піднімає боротьбу між членами, несприятливо впливає на ефективність роботи компанії. У надзвичайній формі цей тип конфлікту може серйозно зруйнувати функціональність колективу [7].

Практично неминучий результат будь-якого конфлікту — стрес.

За класичним визначенням Р. Сельє, **стрес** — це неспецифічна реакція організму на будь-яку висунуту йому вимогу, і ця реакція є напругою організму, направленою на подолання виникаючих труднощів і пристосування до збільшених вимог [34].

Участь у конфліктних ситуаціях досить часто супроводжується посиленням стресового стану людини. Конфлікт — це складні стосунки між опонентами, позначені сильними емоційними переживаннями. Участь у конфлікті припускає витрати емоцій, нервів, сил, а це може призвести до разового чи хронічного стресу. Разом із тим неадекватне

сприйняття ситуації, що відбувається через стресовий стан одного з її учасників, досить часто призводить до конфліктів.

Щоб уникнути подібного роду втрат, необхідно визначити причини стресів (табл. 10.2).

Таблиця 10.2

Класифікація стресорів та їх наслідки

Стресори		Наслідки
У навколишньому середовищі	Особисті	
<p>Виробничі: перевантаження (недовантаження); непояснені зміни; зміна розкладу; погане обладнання.</p> <p>Рольові: рольовий конфлікт; рольова неясність; відповідальність за людей; відсутність підтримки; відсутність статусу.</p> <p>Структурні: слабка комунікація; відсутність співучасті; неправильно побудована ієрархія.</p> <p>Кар'єрні: уповільнене (занадто швидке) просування у службовій діяльності; несправедливість; відсутність можливостей для просування; відсутність необхідної підготовки.</p> <p>За стосунками: стосунки з керівництвом; підлеглими; колегами; клієнтами; робітниками.</p> <p>Позаорганізаційні: стосунки в родині; стан економіки; обставини життя; зростання злочинності; зростання цін</p>	Потреби.	<p>Суб'єктивні: розлади; стомленість, почуття тривоги, відчуття провини.</p> <p>Поведінкові: небезпека інциденту; «недобрі» розмови.</p> <p>Когнітивні: слабкі рішення; погана зосередженість.</p> <p>Фізіологічні: високий вміст холестерину; зростаючий кров'яний тиск; виразкова хвороба; коронарні захворювання.</p> <p>Організаційні: прогули; плинність кадрів; низька продуктивність праці; незадоволеність роботою</p>
	Надії та досягнення.	
	Емоційна стійкість.	
	Гнучкість.	
	Толерантність.	
	Неясність.	
Самооцінка.		

У динаміці стресового реагування виділяють три фази [7]:

1) реакцію тривоги, що виявляється в терміновій мобілізації захисних сил і ресурсів організму;

2) фазу опору, яка дозволяє організму успішно справлятися з діями, що викликали стрес;

3) фазу виснаження, якщо дуже тривала і занадто інтенсивна боротьба призводить до зниження адаптаційних можливостей організму і його здатності чинити опір різноманітним захворюванням.

Щоб уникнути пагубних наслідків стресів, необхідно навчитися справлятися з ними. Існують методи нейтралізації стресів (табл. 10.3). З урахуванням їх складаються індивідуальні програми нейтралізації стресів.

Таблиця 10.3

Методи нейтралізації стресів [28]

Метод	Характеристика
Планування	Необхідно спланувати рішення завдань (особистих або службових) на наступний день або найближчу перспективу. У планах необхідно співвіднести особисті цілі з цілями організації
Фізичні вправи	Фізичні вправи, зарядка протягом дня можуть допомогти уникнути стресів, оскільки є гарним виходом для негативної енергії, позитивно впливають на фізичний стан організму
Дієта	Тривалий стрес може привести до утворення недоліку вітамінів, ослаблення організму і в кінцевому підсумку до хвороби. Крім того, під час стресу порушується нормальний режим харчування. Тому необхідно вибрати разом з лікарем правильну дієту
Психотерапія	Необхідно звернутися до психотерапевта, який порекомендує спеціальні вправи з урахуванням ситуації, стресової ситуації і порекомендує фахівця-професіонала на основі психоаналізу для проведення інтенсивної роботи один на один
Медитація та розслаблення	Далекосхідні методи медитації (стан внутрішньої зосередженості, концентрації уваги на чому-небудь). Йога, дзен-буддизм, релігія, молитва

Поради, які допоможуть справитися із стресом і управляти своїм емоційним станом, зводяться до таких [34]:

1. Знайте свої сильні сторони. Це означає, що слід тримати в пам'яті переваги ваших характеристик і діяти відповідно до них. Якщо ви рішуча людина, але в стресовій ситуації проявили нерішучість, то і ви, і оточуючі будуть розчаровані.

2. Прагніть одержати заохочення. Небагато виграють в очах оточуючих ті, хто намагаються подолати свої слабкі сторони, прислухаються до своїх антиподів і намагаються проявити їхні позитивні якості.

3. Врівноважуйте ваші бажання. Необхідно знайти баланс між власними психологічними установками і терпимим ставленням до інших установок.

4. Приймайте конфлікт як неминучість, конфлікт – це факт життя, і ми не владні змінити реальність.

Також розрізняють декілька методів для зняття стресу та управління емоційними станами [7].

Метод “усвідомити гірший результат” складається з трьох етапів:

1. Спокійно проаналізувати ситуацію і з'ясувати всі можливі негативні наслідки.

2. Уявити собі найгірше, що могло б трапитися, й намагатися знайти аргументи, які дозволили б примиритися з цим.

3. Усвідомити найсприятливіший результат і, примирившись з ним, почати спокійно обдумувати рішення. Примусивши себе в думках прийняти найгірше, людина скидає з себе вантаж панічного занепокоєння.

Метод релаксації, що заснований на свідомому розслабленні м'язів. При зниженні мускульної напруги знижується й емоційна напруженість.

Метод переоцінки значущості конфлікту полягає у використанні слова “проте”: слід побачити, як отримати користь з невдачі; порівняння власних неприємностей з чужим горем.

Метод розрядки напруженості шляхом передачі почуттів заключається в спілкуванні з близькою людиною.

Використання цих методів здатне допомогти керівнику, що зіткнувся зі складною ситуацією, і рекомендується для зниження соціально-психологічної напруженості в колективі.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте можливі форми завершення конфлікту.
2. Складіть перелік наслідків конфліктів.
3. У чому полягає сутність стресу як наслідку конфлікту?
4. Перерахуйте стресори та їх наслідки.
5. Дайте характеристику методам нейтралізації стресів.
6. Опишіть методики управління емоціями.
7. Обґрунтуйте вимоги до керівника в процесі врегулювання конфлікту.
8. Перерахуйте основні дії керівника щодо вирішення конфліктів.
9. Опишіть основні техніки медіаторства.

Практичні вправи

Тест “Самооцінка актуальності стресового стану” [49]

Порядок роботи:

1. Щоб оцінити ваш нинішній стан на предмет наявності у вас стресу, дайте відповіді на десять запитань, викладених у табл. 10.4.

2. Підведіть підсумки. За відповіді «Ніколи», «Іноді» та «Часто» поставте відповідно 1, 2 і 3 бали.

3. Оцініть результати.

Таблиця 10.4

Самооцінка актуальності стресового стану

Запитання	Ніколи	Іноді	Часто
1. Я відчуваю труднощі зі сном			
2. Я відчуваю себе напруженим, роздратованим і нервовим			
3. Найменший шум змушує мене здригатися (іноді навіть підстрибувати)			
4. У мене передчуття біди, яка загрожує мені			
5. Я відчуваю себе відчуженим від колег і уникаю їх			
6. Моя робота більше не цікавить мене, я відчуваю, що у мене немає майбутнього			
7. Я дуже втопився фізично і розумово			
8. У мене напади запаморочення, спазми в горлі і сильне серцебиття, коли нагадують про травматичну подію			
9. Я відчуваю себе надсхвильованим, я дію імпульсивно і роблю ненавмисно			
10. Я намагаюся знизити враження від травматичного події в думках, снах або кошмарах			

Оцінка результатів:

Від 0 до 15 балів. Стан стресу у вас знаходиться в межах норми.

Від 15 до 25 балів. Ви відчуваєте стресовий стан понад норму і повинні вжити заходів, щоб зменшити тиск, під яким ви знаходитесь.

Від 26 до 30 балів. Ви в критичному стресовому стані і повинні звернутися за допомогою до когось-небудь близького вам або до професійного психолога.

Глосарій

Адаптація – це, перш за все, процес пристосування працівника до організації, до різних її боків та умов: технологічних, економічних, соціальних, організаційних, управлінських тощо.

Акт продажу – це переговори, які дають імпульс стосункам, що опосередковані яким-небудь предметом – предметом, що відповідає очікуванням або потребам осіб, які називаються реальними чи потенційними клієнтами.

Вирішення трудового конфлікту – це процес або цілеспрямована діяльність, які усувають його причини та наслідки.

Врегулювання конфлікту – розв'язання конфлікту, протиріч між опонентами за участю третьої особи.

Динаміка конфлікту – це хід розвитку, його зміна під впливом внутрішніх механізмів конфлікту, а також зовнішніх факторів і умов.

Довіра – це бажання розвинути свою залежність від людини, чию поведінку немає можливості контролювати у тій ситуації, коли потенційна втрата переважає потенційну вигоду, і в тому випадку, якщо ця людина не виправдає виказаної їй довіри.

Заперечення – це запитання клієнта, на яке продавець повинен дати переконливу відповідь, що має логічні аргументи.

Згасання конфлікту – це тимчасове припинення протидій, але при цьому зберігаються основні ознаки конфлікту: протиріччя та напружені відносини.

Інцидент – це ситуація взаємодії, що дозволяє його учасникам усвідомити наявність об'єктивної суперечності в інтересах і цілях.

Кадровий менеджмент – це один із напрямків сучасного менеджменту, метою якого є розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу відповідно до філософії організації та виробленої кадрової політики.

Комунікація – це спілкування людей у процесі їх спільної діяльності, обмін думками, відчуттями, тобто інформацією.

Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома або більше людьми, основною метою якого є забезпечення однакового сприйняття інформації, що є предметом обміну.

Конфлікт – це суперечність, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв'язання і викликає активність щодо її подолання.

Конфлікт з клієнтом – загострення протиріччя у взаєминах торгового (обслуговуючого) персоналу з відвідувачем магазину (ресторану, фірми тощо), порушення нормального перебігу діалогу, що супроводжується взаємними докорами і звинуваченнями, образами і погрозами.

Конфліктна поведінка – це протилежно спрямовані дії учасників конфлікту.

Конфліктна ситуація – це об'єктивна основа конфлікту, що фіксує виникнення реальної суперечності в інтересах і потребах сторін.

Конфліктогени – слова, дії (або бездіяльність), що можуть привести до конфлікту.

Конфліктологія – це система знань про закономірності і механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також про принципи і технології управління ними.

Міжособистісне сприйняття – це процес, в якому відбувається відображення зовнішніх ознак людини, яку ми намагаємось сприйняти, співвідношення їх з особистісними властивостями індивіда та здійснення на цій основі розуміння його внутрішнього світу та поведінки.

Мотиви конфлікту – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту.

Нововведення — це процес створення, поширення й використання нового практичного засобу (власне нововведення) для нового чи кращого задоволення уже наявної суспільної потреби; це процес сполучених із даним нововведенням змін у тому соціальному й матеріальному середовищі, у якому відбувається його життєвий цикл.

Образ конфліктної ситуації – це відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії.

Організаційний, або організаційно-управлінський, конфлікт – це конфлікт між членами управляючої організації, керівниками та виконавцями, між первинними групами та різними підрозділами в даній системі управління з приводу цілей, методів та засобів управлінської та організаційної діяльності, а також її результатів та соціальних наслідків.

Переговори – процес взаємоузгоджених дій сторін врегулювання конфлікту з метою встановлення міри відповідності та міри невідповідності їх позицій.

Позиції конфлікуючих сторін – це те, про що вони заявляють одна одній в ході конфлікту чи в переговорному процесі.

Предмет конфлікту – це та основна суперечність, заради вирішення якої суб'єкти вступають у протиставлення.

Продаж – це угода між людьми, в якій кожен має своє завдання і переслідує свою мету.

Розв'язання конфлікту – це спільна діяльність його учасників, що спрямована на припинення протидій та вирішення проблеми, що призвела до конфлікту. Розв'язання конфлікту потребує зміни самих опонентів, позицій, які вони відстоювали в конфлікті.

Соціальна напруженість – протиріччя між об'єктивним характером соціальних відносин та суб'єктивним характером поведінки суб'єктів цих відносин.

Сторони конфлікту – це суб'єкти соціальної взаємодії, що перебувають у стані конфлікту або ж явно чи неявно підтримують конфлікуючих.

Страйк – це тимчасове колективне добровільне припинення роботи найманими працівниками.

Стратегія поведінки в конфлікті — це орієнтація особи (групи) стосовно конфлікту, установка на певні форми поведінки в ситуації конфлікту.

Стрес — це неспецифічна реакція організму на будь-яку висунути йому вимогу, і ця реакція є напругою організму, направленою на подолання виникаючих труднощів і пристосування до збільшених вимог.

Технології раціональної поведінки – сукупність способів психологічної корекції, спрямованої на забезпечення конструктивної взаємодії конфліктантів, на основі самоконтролю емоцій.

Трудова дисципліна – це встановлений нормами права порядок взаємовідносин учасників трудового процесу, що визначає точне виконання ними своїх трудових функцій.

Трудовий конфлікт – це вид соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові відносини та умови їх забезпечення.

Усунення конфлікту – такий вплив на нього, результатом якого є ліквідація основних структурних елементів конфлікту.

Використана література

Основна

1. Анцупов А. Я. Конфликтология : учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 551 с.
2. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2002. – 464 с.
3. Громова О. Н. Конфликтология : курс лекций / О. Н. Громова. – М. : ЭКМОС, 2000. – 319 с.
4. Джелалі О. В. Психологія вирішення конфліктів : навч. посібн. / О. В. Джелалі, А. В. Кудін. – К. ; Х. : б. в., 2006. – 318 с.
5. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии : учебн. пособ. для вузов / С.М. Емельянов. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2004. – 340 с.
6. Зигерт В. Руководить без конфликтов: / В. Зигерт, Л. Лань ; пер. с нем. – М. : Экономика, 1990. – 335 с.
7. Кіржнер Л. О. Конфліктологія : навч. посібн. / Л.О. Кіржнер, М. В. Мартиненко, О. В. Мангольд. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 142 с.
8. Леонов Н. И. Конфликтология: Хрестоматия : учебн.-метод. пособ. / Н. И. Леонов. – Воронеж : МОДЭК, 2002. – 303 с.
9. Ложкин Г. В. Практическая психология конфликта : учебн. пособ. / Г. В. Ложкин, Н. И. Повякель – К. : б. и., 2000. – 254 с.
10. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
11. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни «Конфліктологія» для студ. спец. «Менеджмент організацій» усіх форм навч. / укл. М. В. Мартиненко, О. В. Мазоренко. – Х. : ХНЕУ, 2008. – 31 с.
12. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1998. – № 34. – 227 с.
13. Скібіцька Л. І. Конфліктологія : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закладів / Л. І. Скібіцька. – К. : ЦУЛ, 2007. – 383 с.
14. Социальная конфликтология : учебн. пособ. / Н. П. Дедов, А. В. Морозов, Е. Г. Сорокина и др. ; под ред. А. В. Морозова. – Львов : Академия, 2002. – 332 с.

15. Уизерс Б. Управление конфликтом / Б. Уизерс. – СПб. : Питер, 2004. – 173 с.

16. Цюрупа М. В. Основы конфликтологии та теорії переговорів : навч. посіб. / М. В. Цюрупа. – К. : Кондор, 2006. – 169 с.

Додаткова

17. Адамчук В. В. Экономика и социология труда : учебник для вузов / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 407 с.

18. Анцупов А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях : учебн. пособ. / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. – 2-е изд., перераб. – СПб. : Питер, 2009. – 304 с.

19. Бандурка А. М. Конфликтология : учебн. пособ. для вузов / А. М. Бандурка, В. А. Друзь. – Х. : Ун-т внутр. дел, 1997. – 356 с.

20. Бандурка А. М. Психология управления / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – Х. : ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464 с.

21. Берн Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы / Э. Берн ; пер. с англ. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 480 с.

22. Бороздина Г. В. Психология делового общения : учебн. пособ. / Г.В. Бороздина.– 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 428 с.

23. Брэмсон Р. М. Общение с трудными людьми / Р. М. Брэмсон. — К. : Внешторгиздат, 1991. – 172 с.

24. Васильев Н. Н. Тренинг преодоления конфликтов / Н. Н. Васильев. – СПб. : Речь, 2002. – 174 с.

25. Васильев Н. Н. Тренинг профессиональных коммуникаций в психологической практике / Н.Н. Васильев. – СПб. : Речь, 2005. – 283 с.

26. Ващенко И. В. Общая конфликтология : учебн. пособ. / И. В. Ващенко ; под общей ред. Ващенко И. В., Гиренко С. П. – 2-е изд., доп. – Х. : Оригинал, 2001. – 384 с.

27. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 1999. – 528 с.

28. Ворожейкин И. Е. Конфликтология : учебник / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 240 с.

29. Дмитриев А. В. Конфликтология : учебн. пособ. / А. В. Дмитриев. – М. : Гардарики, 2000. – 320 с.
30. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. / Т.В. Дуткевич. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
31. Завьялова Ж. Сервисное обслуживание клиентов в торговом зале. Специализированный бизнес-тренинг / Ж. Завьялова, А. Моисеев. – СПб. : Речь, 2006. – 160 с.
32. Иванова Т. Ю. Теория организации. Краткий курс : учебн. пособ. / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 268 с.
33. Конфликтология : навч. посібн. / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова та ін. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.
34. Конфликтология : учебник для вузов / В. П. Ратников, В. Ф. Голубь, Р. С. Лукашова и др. ; под ред. проф. В. П. Ратникова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 512 с.
35. Конфликтология : учебник / под ред. А.С. Кармина. – 2-е изд., испр.– СПб. : Издательство «Лань», 2000. – 448 с.
36. Коузер Л. Основы конфликтологии / Л. Коузер; пер. с англ. – СПб. : Светлячок, 1999. – 192 с.
37. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Т-во «Знання», КОО, 1999. – 556 с.
38. Ланкастер Дж. Продажи и управление продажами : учебн. пособ. для студ. вузов / Дж. Ланкастер, Д. Джоббер; пер с англ. В. Н. Егорова. — М. : ЮНИТИ-Дана, 2002. – 622с.
39. Леонов Н. И. Конфликтология : учебн. пособ. / Н. И. Леонов. – 2-е изд., испр. и доп. — М. : Изд. Московского психолого-социального института ; Воронеж : Изд. НПО «МОДЭК», 2006. – 232 с.
40. Лепейко Т. І. Менеджмент : навч. посібн. / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 204 с.
41. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 428 с.
42. Менеджмент : навч. посібн. / П. В. Мельник, М. М. Філоненко, Л. П. Гацька та ін. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. – 154 с.
43. Моисеев А. А. Работа с возражениями и сопротивлениями / А. А. Моисеев, Ж. В. Завьялова. – СПб. : Речь, 2005. – 96 с.

44. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Практикум : навч. посібн. / Г. В. Осовська, І. В. Копитова. – К. : Кондор, 2005. – 581 с.
45. Прикладна конфліктологія : Хрестоматія / сост. К. В. Сельченко. – Мн. : Харвест, 1999. – 624 с.
46. Психологія управління персоналом: посібник для спеціалістів, працюючих з персоналом / под ред. А. В. Батаршева, А. О. Лукьянова. – М. : Изд. Інститута психотерапії, 2005. – 624 с.
47. Скотт Д. Г. Конфлікти. Пути їх подолання / Д. Г. Скотт. – К. : Внешторгиздат, 2000. – 192 с.
48. Спивак В. А. Корпоративна культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.
49. Урбанович А. А. Психологія управління : учебн. посіб. / А. А. Урбанович. – Мн. : Харвест, 2003. – 640 с.
50. Уткин Э. А. Конфліктологія: теорія і практика / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1998. – 264 с.
51. Шейнов В. П. Конфлікти в нашій житті і їх розв'язання / В. П. Шейнов. – М. : Амалфея, 1996. – 278 с.

Ресурси мережі Internet

52. Адміністративно-управлінський портал. – Режим доступу : <http://www.aup.ru/management/>
53. Інтернет-портал для керівників. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>
54. Сайт вільної енциклопедії Вікіпедія. – Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org/wiki>.
55. Сайт журналу інтелектуальної еліти „Персонал”. – Режим доступу : <http://www.personal.in.ua/>
56. Сайт журналу „HR-менеджмент”. – Режим доступу : <http://magazine.hrm.ru/>
57. Сайт консалтингової групи „MD-Менеджмент”. – Режим доступу : <http://md-management.ru/>
58. Соціологічний словарь. – Режим доступу : <http://enc-dic.com>.
59. Елітаріум. Центр дистанційного навчання. – Режим доступу : <http://www.elitarium.ru>.

Предметний покажчик

А

Адаптація 117, 121

Акт продажу 132

В

Вирішення трудового конфлікту 95, 97, 98

Врегулювання конфлікту 138, 143

Д

Динаміка конфлікту 49

Довіра 75, 133, 134

З

Заперечення 77, 132, 135, 136, 142, 151

Згасання конфлікту 143

І

Інцидент 38, 40, 41, 49, 152

К

Кадровий менеджмент 117

Комунікація 69, 70 – 72, 146, 152

Комунікативний процес 69

Конфлікт 5, 9, 11, 22, 23, 25, 26, 31, 32, 33, 41, 49, 59, 71, 77, 80, 87, 89,
92, 106, 109, 118, 132, 140, 143, 144, 150, 151

Конфлікт з клієнтом 132

Конфліктна поведінка 54, 58

Конфліктна ситуація 38, 39, 41

Конфліктогени 40 – 42

Конфліктологія 5 – 7, 12

М

Міжособистісне сприйняття 74

Мотиви конфлікту 25

Н

Нововведення 109, 110

О

Образ конфліктної ситуації 25
Організаційний конфлікт 89, 90

П

Переговори 113, 135, 138, 139
Позиції конфліктуючих сторін 25
Предмет конфлікту 24, 25, 48
Продаж 131, 134

С

Соціальна напруженість 96
Сторони конфлікту 24, 63
Страйк 94, 95
Стратегія поведінки в конфлікті 58
Стрес 32, 66, 132, 151, 152, 153

Т

Технології раціональної поведінки 77
Трудова дисципліна 125
Трудовий конфлікт 92, 93, 97

У

Усунення конфлікту 144

Іменний покажчик

Берн Е. 57
Бремсон Р. М. 55
Будассі С. А. 128
Вебер М. 9, 10, 11, 14
Вікторов Н. А. 128
Гришина Н. В. 64
Гумплович Л. 9, 10
Дарендорф Р. 5, 11, 12
Дмітрієв А. 13
Дружинін В. 13
Ємельянов С. М. 54
Здравомислов А. 13
Зіммель Г. 9, 10
Кіллмен Р. 60, 61 – 63, 67
Козер А. 5, 11, 12, 14
Конторов Д. 13
Конторов М. 13
Кудрявцев В. 13
Пейсахов Н. М. 128
Самнер У. 9, 10
Сельє Р. 151
Скотт Дж. 55, 57, 58, 61
Смолл Л. 9, 10
Томас К. 60, 61 – 63
Чугунова О. С. 128
Шейнов В. П. 41, 44

Зміст

Вступ	3
Розділ 1. Особливості конфліктів у різних сферах та технології їх вирішення	5
1. Предмет, зміст, структура та завдання навчальної дисципліни	5
1.1. Предмет та зміст дисципліни. Поняття конфліктології.....	5
1.2. Напрямки сучасної конфліктології.....	9
1.3. Методи конфліктології.....	14
Питання для самоконтролю.....	17
Практичні вправи.....	18
2. Конфлікт та його природа	22
2.1. Поняття та природа конфлікту.....	22
2.2. Причини виникнення конфліктів і їх аналіз.....	25
2.3. Класифікація конфліктів за різними ознаками.....	31
Питання для самоконтролю.....	36
Практичні вправи.....	36
3. Конфліктна ситуація та інцидент	38
3.1. Поняття конфліктної ситуації.....	38
3.2. Поняття та типологія конфліктогенів.....	42
3.3. Управління конфліктною ситуацією.....	45
3.4. Основні учасники конфліктної ситуації та вирішення конфліктних ситуацій у колективі.....	47
Питання для самоконтролю.....	51
Практичні вправи.....	51
4. Особистість як суб'єкт конфлікту	53
4.1. Індивідуально-психологічні особливості суб'єктів конфліктів.....	53
4.2. Типи поведінки особистості в конфліктній ситуації.....	58
4.3. Особливості сприйняття конфліктної ситуації.....	64
Питання для самоконтролю.....	67
Практичні вправи.....	68
5. Конфлікт як форма комунікації. Бар'єри непорозуміння та шляхи їх подолання	69
5.1. Комунікативний процес в організації.....	69
5.2. Причини та засоби подолання бар'єрів непорозуміння.....	74
5.3. Раціональна поведінка в умовах конфлікту.....	77
Питання для самоконтролю.....	82
Практичні вправи.....	83
6. Природа конфліктів, які виникають унаслідок спільної трудової діяльності. Об'єктивні причини виникнення трудових конфліктів	87

6.1. Специфіка організаційного конфлікту.....	87
6.2. Трудовий колектив як середовище виникнення конфліктів.....	92
6.3. Причини трудових конфліктів та їх вирішення.....	96
Питання для самоконтролю.....	99
Практичні вправи.....	99
7. Конфліктність у системі «Керівник – колектив» та шляхи управління нею	101
7.1. Основні причини конфліктів у системі «Керівник – колектив».....	101
7.2. Рекомендації керівникам та підлеглим щодо вирішення конфліктних ситуацій у системі «Керівник-колектив».....	106
7.3. Конфліктність під час упровадження інновацій.....	109
Питання для самоконтролю.....	114
Практичні вправи.....	114
8. Кадровий менеджмент як джерело конфліктів.....	117
8.1. Помилки в процесі оцінки результатів праці як джерело конфліктів.....	117
8.2. Допомога керівника у самовизначенні підлеглих та їх професійній адаптації.....	121
8.3. Трудова дисципліна та етика звільнення.....	125
Питання для самоконтролю.....	128
Практичні вправи.....	128
9. Потенційна конфліктність у невиробничій сфері.....	131
9.1. Ділове спілкування на підприємствах невиробничої сфери.....	131
9.2. Класифікація конфліктних ситуацій. Методи роботи із запереченнями.....	135
9.3. Переговорний процес як засіб урегулювання конфліктних ситуацій.....	138
Питання для самоконтролю.....	142
Практичні вправи.....	142
10. Діапазон можливих виходів із конфлікту. Наслідки конфліктів.....	143
10.1. Конструктивні та деструктивні форми вирішення конфліктів.....	143
10.2. Управлінські методи завершення конфліктів.....	146
10.3. Наслідки конфліктів.....	150
Питання для самоконтролю.....	154
Практичні вправи.....	155
Глосарій.....	156
Використана література.....	159
Предметний покажчик.....	163
Іменний покажчик.....	165

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Миронова Ольга Миколаївна
Мазоренко Оксана Володимирівна

Конфліктологія

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск **Лепейко Т. І.**

Відповідальний редактор **Сєдова Л. М.**

Редактор Семенова І.М.

Коректор

План 2011 . Поз № 45п

Підп. до друку Формат 60X90 1/16. Папір TATRA. Друк RISO

Ум. друк. арк. 10,5. Обл.- вид. арк. Тираж прим. Зам. №

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи Дк №481 від 13.06.2001 р.