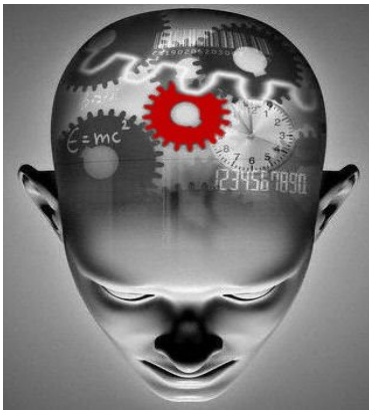


*А.В. Слободянюк
Н.О. Андрущенко*

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНФЛІКТОЛОГІЯ



Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

А. В. Слободянюк, Н.О. Андрущенко

**ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА
КОНФЛІКТОЛОГІЯ**

Навчальний посібник для практичних та семінарських занять

Вінниця
ВНТУ
2010

УДК 316.285
ББК 60.524.228
С 48

Рекомендовано до друку Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 8 від 25 березня 2010 р.)

Рецензенти:

В. А. Петрук, доктор педагогічних наук, професор

В. І. Шахов, доктор педагогічних наук, професор

Н. Т. Тверезовська, доктор педагогічних наук, професор

М. В. Реуцький, кандидат психологічних наук, доцент

Слободянюк, А. В.

С48 Психологія управління та конфліктологія : навчальний посібник для практичних та семінарських занять / А. В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 120 с.

Посібник розроблений у відповідності з програмою дисциплін “Психологія управління та конфліктологія”, „Психологія управління”, „Конфліктологія”. Посібник містить матеріали до проведення практичних та семінарських занять, тестові завдання для самоперевірки, орієнтовну тематику доповідей, контрольні запитання, список використаної та рекомендованої літератури, короткий термінологічний словник.

Може бути використаний студентами, які навчаються заочно, при написанні контрольних робіт, підготовці до складання заліків; студентами стаціонарної форми навчання, для самоосвіти.

УДК 316.285
ББК 60.524.228

© А. Слободянюк, Н. Андрущенко, 2010

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Мета та завдання дисципліни «Психологія управління та конфліктологія»	6

РОЗДІЛ І. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

1.1. Вступ до психології управління	8
1.1.1. Психологія управління як галузь знань, сфера практичної діяльності.....	8
1.1.2. Місце комунікацій (спілкування) у процесі управління.....	11
1.1.3. Функції управління.....	15
1.2. Дослідження управлінських моделей	17
1.2.1. Особливості американської моделі управління.....	17
1.2.2. Особливості японської моделі управління.....	19
1.2.3. Особливості європейської моделі управління.....	20
1.3. Феноменологія стилів керівництва та лідерства	22
1.3.1. Стили керівництва	22
1.3.2. Лідерство в управлінні.	29
1.4. Поняття «маніпуляція» в управлінні та види маніпуляції	31
1.4.1. Поняття «маніпуляція».....	31
1.4.2. Види маніпуляції.....	33
1.5. Організаційна діяльність менеджера в системі управління	38
1.5.1. Організаційна діяльність менеджера в системі управління....	38
1.5.2. Прийняття і реалізація управлінських рішень.....	40
1.5.3. Головні відмінності управлінських рішень.....	44
1.5.4. Процес ухвалення рішення.....	45
1.6. Інтерактивні методи навчання	48
1.6.1 Ділова гра « <i>Фармацевт</i> ».....	50
1.6.2. Ділова гра « <i>Страйк</i> »	51
1.6.3. Ділова гра « <i>Деспот</i> ».....	53
1.6.4. Навчальна гра « <i>Актори</i> ».....	54
1.6.5. Тест-контроль перевірки знань 1.....	55
1.6.6. Тест-контроль перевірки знань 2.....	57
1.7. Орієнтовна тематика студентських доповідей на практичних та семінарських заняттях.....	58
Список рекомендованої літератури.	60

РОЗДІЛ II. КОНФЛІКТОЛОГІЯ

2.1. Вступ до конфліктології	63
2.1.1. Проблеми визначення конфліктології, об'єкт та предмет науки.....	63
2.1.2. Зв'язок конфліктології з різними науками.....	65
2.2. Методи конфліктології	73
2.2.1. Загальна характеристика груп методів конфліктології.....	73
2.2.2. Групи та конкретні методи конфліктології.....	74
2.3. Історія виникнення конфліктології та еволюція поглядів	81
2.3.1. Становлення конфліктологічних ідей і поглядів до виникнення конфліктології як самостійної науки.....	81
2.3.2. Виникнення конфліктології як відносно самостійної науки...	84
2.4. Характеристика конфлікту як соціального явища	86
2.4.1. Сутність конфлікту та його структура.....	86
2.4.2. Класифікація конфліктів.....	87
2.4.3. Причини та динаміка конфліктів.....	88
2.5. Теорії механізмів виникнення конфліктів	93
2.5.1. Формули конфліктів.....	93
2.5.2. Конфлікти і трансактний аналіз.....	96
2.5.3. Технологія управління конфліктом.....	99
Тести	
Тест Томаса.....	105
Тест «Егостани» (методики вивчення особистості).....	108
Список рекомендованої літератури	110
Глосарій	112

Вступ



Управління вимагає не тільки загальних знань менеджера, але й суттєвих знань в області психології. Так, вмiле спілкування, використання дієвих і малопомітних форм та засобів впливу, використання різних типів влади, вміння грамотно та професіонально вийти з конфлікту з врахуванням ситуації - все це надзвичайно потрібно сучасним керівникам будь-якого рівня.

Без знання головних засад психології управління та конфліктології важко говорити про успішну організацію та управління навіть найменшою фірмою чи підприємством.

Конфліктний характер взаємовідносин у суспільстві та пов'язані з цим прагнення людства до співробітництва, потреби у цивілізованих формах розв'язання гострих суперечностей та зниження соціальної напруженості обумовили виникнення нової галузі знань – конфліктології.

Конфлікт як соціальне явище є породженням певних соціально-психологічних чинників, втілених в інтересах конкретних соціальних суб'єктів – учасників конфліктної взаємодії. Він є сукупністю об'єктивних і суб'єктивних передумов, наслідком взаємодії різноспрямованих прагнень, що постають у найрізноманітніших комбінаціях. Особливо актуальною проблема конфліктної взаємодії постає в перехідних умовах суспільства. В процесі розбудови демократичного громадянського суспільства в Україні конфліктологічні знання набувають великого значення.

З огляду на це, ми вбачаємо необхідність впроваджувати систему конфліктологічної освіти в усіх навчальних закладах України, пропагувати конфліктологічні знання у суспільстві, підвищувати конфліктологічну культуру соціуму та особистості.

Сподіваємося, що наша праця сприятиме засвоєнню культури, самовдосконаленню особистості майбутніх спеціалістів і формуванню у них культури жити та взаємодіяти з іншими, а також допоможе оволодіти методологією розв'язання практичних задач і стане у пригоді під час розв'язання проблем спілкування, при веденні переговорів і т. п. Це важливо для розвитку особистості, її самореалізації як суб'єкта життя.

Мета та завдання дисципліни "Психологія управління та конфліктологія"



Основною метою викладання даної дисципліни є формування у майбутніх менеджерів умінь психологічного аналізу особистостей та міжособистісних взаємин у групах, визначення засобів оптимального впливу на працівників для створення належного соціально-психологічного клімату в колективі, отримання студентами теоретичних знань з конфліктології, оволодіння студентами знань щодо витоків та причин виникнення конфліктів, виявлення закономірностей їх розвитку, можливих моделей управління та розв'язання конфліктів, а також оволодіння практичними навичками врегулювання конфліктів різних рівнів та боротьби з наслідками стресу як побічного явища конфліктних ситуацій.

Запорукою успішного розвитку будь-якої соціальної системи є, перш за все, конструктивне, цивілізоване вирішення гострих суперечностей.



Для досягнення цієї мети в процесі викладання курсу "Психологія управління та конфліктологія" необхідно вирішити такі **завдання**:

- допомогти майбутнім менеджерам усвідомити роль і значущість психологічного підходу в процесі управління;
- підвищити рівень управлінської компетентності майбутніх менеджерів за допомогою отриманої ними психологічної підготовки в галузі соціального управління;
- навчити сучасним методикам попередження власних стресів у менеджера та боротьби з їх наслідками у підлеглих;
- допомогти майбутнім менеджерам усвідомити місце й роль конфліктології в практиці управління.



В результаті вивчення дисципліни студент повинен **знати**:

- зміст, задачі та структуру курсу;
- місце і роль діяльності менеджера організації управління;
- психологічні аспекти організації праці та професійної діяльності;
- роль соціально-психологічних чинників в процесі вдосконалення системи управління;
- сучасні методики попередження власних стресів у менеджера та боротьби з їх наслідками у підлеглих;

- структуру конфлікту, типологію конфліктів, динаміку протікання конфліктної взаємодії, методи запобігання конфліктами та управління ними.
- найважливіші теоретичні розробки, експериментальні і прикладні дослідження вітчизняних та зарубіжних конфліктологів, а також методи їх використання в управлінні вітчизняними підприємствами.



Студент повинен оволодіти **вмінням**:

- саморегуляції та регуляції поведінки підлеглих;
- формування індивідуального стилю управління;
- самоконтролю в екстремальних ситуаціях;
- використання методів вивчення особистості;
- оптимізації умов та режимів праці з урахуванням психологічних аспектів;
- психологічної саморегуляції на всіх етапах кар'єри;
- управління з урахуванням впливу психологічних факторів;
- класифікувати конфлікти, діагностувати їх, розробити практичні рекомендації щодо можливих шляхів вирішення конфлікту.

Методика вивчення курсу базується на єдності проблемних лекцій, практичних та семінарських занять, групових та індивідуальних консультацій, а також передбачає самостійне опрацювання матеріалу та виконання студентами контрольних робіт.

РОЗДІЛ І. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

1.1. Вступ до психології управління



1.1.1. Психологія управління як галузь знань, сфера практичної діяльності

Психологія управління - це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, а саме: роль людського і психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його членами, психологічні механізми прийняття управлінського рішення, соціально-психологічні якості керівника тощо.

Психологія управління базується на загальній, соціальній, економічній психології, на психології творчості та конфліктології. В дисципліні "Психологія управління" розглядаються особливості вітчизняної управлінської теорії, порівнюються американська та японська моделі управління і можливість їх адаптації з урахуванням історичного досвіду і національного менталітету.

При цьому предметом дослідження виступають психологічні явища в діяльності організації, зокрема психологічні чинники, що зумовлюють ефективність праці менеджерів.



До цих чинників належать:

- психологічне забезпечення професійної діяльності менеджерів, включаючи вирішення проблем професійного самовизначення управлінців, їхньої професійної підготовки і підвищення кваліфікації;
- пошук та активізація резервів управлінського персоналу, включаючи оцінку та добір менеджерів для потреб організації;

- оцінювання і поліпшення соціально-психологічного клімату, згуртування персоналу навколо цілей організації, включаючи вдосконалення стилю і культури ділових взаємовідносин у фірмі;
- психологічне забезпечення довгострокових цілей організації, включаючи розробку фірмової кадрової політики і створення дієвих механізмів управління фірмою як соціотехнічною системою.

Управління у психології – це свідомий і цілеспрямований процес впливу на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів групи, колективу тощо для підвищення організованості та ефективності їхньої спільної діяльності.

Ефективність управління проявляється у створенні в соціальній групі позитивного психологічного клімату, спрямованого на зміцнення згуртованості колективу, зростання задоволення його членів своєю діяльністю.

Керуючи персоналом менеджер повинен стимулювати його роботу, розкривати творчі можливості працівників, дбати про психологічну сумісність і на цій основі кооперувати працю персоналу, піклуватися про імідж організації, товару і свій власний, вміти побудувати психологічну службу.



Суб'єкт управління – це структурно-визначені об'єднання людей і керівники на персональному рівні, що наділені управлінськими повноваженнями та здійснюють управлінську діяльність.



Об'єкт управління – це окремі люди чи групи, на які скеровані організаційні, систематичні, планомірні впливи суб'єкта управління.

У системах управління завжди складаються нерозривні взаємовідносини між двома вказаними компонентами: суб'єкт-об'єктні відносини як по горизонталі між паралельними підструктурами, так і по вертикалі – в ієрархічних підструктурах.



Управління може вважатися вдалим за умови, що суб'єкт (керівник) визначив ціль взаємодії правильно, а об'єкт (виконавець) має засоби та можливість для її реалізації. Управлінська взаємодія може реально функціонувати тільки у тому випадку, коли об'єкт управління виконує команди суб'єкта управління. Тому для здійснення управлінського процесу необхідна, з одного боку, наявність у суб'єкта управління конкретної

мотивації і можливості, а з другого – наявність у об'єкта управління особистого бажання і можливостей виконати розпорядження так, щоб у цій взаємодії був двосторонній інтерес.

Засвоєння психології управління має забезпечити:

- усвідомлення того, що управлінська діяльність ґрунтується на знанні та вмілому використанні психологічних чинників як основи цієї діяльності;
- використання основних закономірностей загальної та соціальної психології у реалізації таких функцій управлінської діяльності, як прийняття рішення, поділ праці, формування стосунків, створення іміджу, успіх у діяльності тощо;
- формування умінь і навичок управлінської діяльності в процесі засвоєння знань, оволодіння психологічними методиками.



Для того, щоб ефективно виконувати свої обов'язки, менеджер має спланувати роботу об'єкта управління, організувати її, розподіливши завдання між безпосередніми виконавцями і забезпечивши їх необхідними ресурсами, зацікавити працівників у якісному виконанні дорученої справи, проконтролювати результати, яких вони досягли, і, за необхідності, внести ті чи інші корективи у їхні дії. Роботу неможливо виконати, якщо не скласти ясну і чітку картину про стан керованого об'єкта і середовище його існування, а це можливо лише за наявності відповідної інформації. Отже, основою процесу управління є інформація. Вона перетворилась сьогодні у найважливіший ресурс, який дає змогу організаціям забезпечувати свій розвиток, зміцнювати свої стратегічні позиції. В умовах значного розподілу праці без своєчасного надходження інформації неможлива спільна робота. Без неї не можна сформулювати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблеми, підготувати і прийняти рішення, а також проконтролювати його виконання. Лише вона дозволяє менеджерам належним чином здійснювати управлінські функції.

Серед переліку робіт, які щодня виконує менеджер, робота з інформацією займає 50-90%. Це і опрацювання документів, і заплановані та незаплановані зустрічі, і телефонні розмови, і участь у нарадах та засіданнях тощо. Вся ці дії пов'язані зі спілкуванням або, іншими словами, з комунікаціями.



МЕНЕДЖЕР

1.1.2. Місце комунікацій (спілкування) у процесі управління



Комунікація – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої (інших).

Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система управління організацією (рис. 1). Метою комунікації є розуміння, осмислення передаваної інформації.



Рисинук 1 - Місце комунікацій (спілкування) у процесі управління

Проте комунікація не обмежується простим передаванням інформації. Вона має здійснюватися таким чином, щоб надіслана

інформація впливала на поведінку того, кому вона адресована, мотивувала його до певних дій. А це можливо лише тоді, коли обидві сторони впевнені в тому, що рішення і відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще.



Для цього інформація має бути *достовірною, своєчасною, повною і релевантною* (прямо чи опосередковано стосуватися об'єкта управління).

Спілкування є невід'ємним атрибутом процесу управління. Спілкування пов'язує окремі елементи організації в єдине ціле, даючи можливість координувати їх дії, аналізувати успіхи та невдачі, виправляти допущені помилки, доручати нові завдання тощо; слугує зв'язком із зовнішнім середовищем: дозволяє отримувати інформацію про стан ринку та поведінку на ньому суб'єктів господарювання, повідомляти партнерів по бізнесу і споживачів про свої наміри та впливати на їх поведінку.

Отже, організаційні комунікації мають відбуватися у різних напрямках – всередину організації і назовні; в межах одного управлінського рівня (горизонтальні) і між рівнями (вертикальні); здійснюватися по діагоналі, якщо в обговорення шляхів усунення проблеми включаються суміжні підрозділи, а також бути вільними від будь-яких обмежень і відбуватися неформальним чином (через поширення чуток). Кожен із зазначених видів комунікацій переслідує свою задачу і здійснюється за певними правилами чи процедурами, дотримання яких забезпечує їх ефективність.



Зовнішнє спілкування. Відбувається у двох напрямках – всередину організації і поза її межі. Мета перших – отримати якомога повнішу і достовірнішу інформацію про середовище господарювання шляхом аналізу даних, опублікованих у засобах масової інформації та офіційних документах, через конфіденційні джерела, чутки тощо. Мета других – повідомити споживачам, партнерам, конкурентам про стан справ в організації і сформувані у них позитивне сприйняття її діяльності засобами цілеспрямованої реклами товарів, публікації щорічних звітів.



Внутрішнє спілкування. До нього відносять комунікації, що здійснюються між членами організації як формальними, так і неформальними каналами.



Формальне спілкування – це обмін інформацією каналами, передбаченими організаційною структурою фірми. Вони поділяються на *вертикальні, горизонтальні та діагональні*.



Вертикальне спілкування може йти формально означеним ланцюгом від керівника до підлеглого (низхідні комунікації) і від підлеглого до керівника (висхідні). Низхідні комунікації здебільшого відбуваються у формі наказів, розпоряджень, вказівок і використовуються для ознайомлення працівників з цілями, задачами та політикою організації, для інструктування щодо роботи, пояснення її важливості. Висхідні комунікації служать засобом зворотного зв'язку між керівництвом організації та її працівниками. Вони допомагають менеджерам зрозуміти, як виконуються їхні розпорядження, які наслідки їх реалізації, що необхідно зробити для того, щоб поліпшити роботу організації. Найчастіше вони мають форму звітів про результати поточної діяльності, які надсилаються на вищі рівні управління з встановленою періодичністю (зокрема, фінансова, бухгалтерська інформація). Але інколи потреба в них виникає, коли складається нестандартна ситуація і про це необхідно повідомити керівництво для того, щоб отримати необхідні вказівки для її ліквідації або запропонувати свій варіант вирішення проблеми.

На жаль, український досвід управління мало зважає на переваги, що їх дає використання висхідних комунікацій, покладаючись, в основному, на комунікації зверху вниз. Виною цьому – схильність до авторитарного стилю управління. Надмірне використання лише низхідних комунікацій спричиняє спотворення інформації, її помилкову інтерпретацію і, як наслідок, збільшення витрат, пов'язаних із виправленням помилок.



Горизонтальне спілкування має місце тоді, коли в обговоренні якогось питання беруть участь особи, які знаходяться на одному управлінському рівні (працюють у одному і тому ж або суміжних підрозділах). Обмін думками різних фахівців, що працюють над однією і тією ж проблемою, дозволяє всебічно вивчити її, прийняти обґрунтоване рішення і узгодити дії, необхідні для його реалізації. Такого роду консультації є важливими, оскільки підвищують впевненість працівників у правильності рішень, що ними приймаються.



Діагональне спілкування є різновидом горизонтального спілкування, яке здійснюється між різними управлінськими рівнями не у напрямку прямого підпорядкування, а так, щоб узгодити дії лінійних штабних керівників. Зокрема, потреба в них виникає тоді, коли один із функціональних підрозділів призначається відповідальним за реалізацію певного проекту і перебирає на себе функції штабу.

Кожен керівник мусить заохочувати інформаційні потоки в усіх напрямках.

Варто зауважити, що процеси фільтрації інформації тією чи іншою мірою, свідомо чи мимоволі, здійснюються всіма учасниками комунікаційного процесу. На це впливає і досвід працівника, і його особисті якості, і сприйняття ним характеру інформації, а також стимули (те, на чому акцентується увага вищим керівництвом). Ці чинники можуть зумовити відсіювання важливої інформації або підтасовування фактів. Певними запобіжними заходами щодо цього є встановлення правил, за якими інформація має передаватися лише у певному напрямку і в певній послідовності. Ключові ланки (особи), через які проходить інформація, несуть відповідальність за її повноту і достовірність.

В кожній організації, крім формальних комунікаційних каналів, існує і неформальний спосіб передачі інформації.



Неформальне спілкування – це обмін інформацією (здебільшого чутками) поза каналами, передбаченими організаційною структурою. Воно може здійснюватися спонтанно, при зустрічі добре знайомих людей, що мають доступ до різних джерел інформації, а може провокуватися навмисно для того, щоб пересвідчитися у достовірності офіційної інформації (доповнити її) чи визначити реакцію підлеглих на деякі зміни, що відбуваються чи плануються в організації. В останньому випадку “санкціонованим” виток інформації може скористатися керівництво для того, щоб зрозуміти, як поставляться підлеглі до майбутніх змін, і розробити заходи для подолання опору, якщо він очікується.

Інформація, отримана неформальними каналами, є досить цінною для керівника, оскільки надходить набагато швидше і доповнює офіційну, надіслану формальними каналами. **Однак не можна допускати, щоб вона домінувала у стосунках між керівниками та підлеглими, оскільки в організації може розвинути атмосфера недовіри.** Неформальне спілкування, так само, як і формальне, може бути *вертикальним, горизонтальним та діагональним*. Але йому не притаманна усталеність, воно може виникати спорадично, час від часу і з випадковими особами.

Характерною особливістю є те, що на таке спілкування важко впливати і неможливо контролювати, тому керівникам варто вживати запобіжних заходів для того, щоб попередити витік конфіденційної інформації за коло осіб, які мають до неї доступ, особливо якщо йдеться про комерційні чи технологічні таємниці тощо.

Інформаційне забезпечення процесу управління має відбуватися за добре налагодженою системою. Тільки так менеджери своєчасно отримуватимуть інформацію, котра потрібна їм для прийняття управлінських рішень. В залежності від того, якого роду відомості є ключовими для менеджера і як часто та з яких джерел вони мають йому надходити, а також від того, кому надсилатиметься уже опрацьована

інформація (зокрема, вказівки щодо наступних дій), він мусить створити відповідну комунікаційну мережу.



Комунікаційна мережа – це сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, яку створює суб'єкт управління для того, щоб приймати обґрунтовані рішення і ефективно керувати.

Вона здебільшого об'єднує особу, яка приймає рішення, та виконавців, які беруть участь в її підготовці та реалізації, а також надають інформацію про хід реалізації та чинники, що на це впливають.

1.1.3. Функції управління



Управління забезпечується виконанням ряду функцій, під якими розуміють конкретні напрямки діяльності.



Функції є *цільові та організаційні*.

Призначення цільових функцій полягає в направленості до конкретної мети системи, яка може охоплювати галузь, регіон тощо. Оскільки суттю управління є досягнення мети (цілі), то цільові функції є не тільки необхідним, а й визначальним елементом управлінської діяльності.

Основні задачі управління суб'єкт вирішує, спираючись на організаційні функції. Їх призначення полягає у використанні оптимальних методів об'єднання спеціалістів, співробітників для реалізації цільової функції системи, забезпечення життєдіяльності всіх її підструктур.



Управління також включає в себе функції прогнозування та планування.



Прогноз в управлінні – це передбачення суб'єктом кінцевого результату роботи системи в майбутньому, побудова способів, необхідних для його досягнення.



Планування – це розробка рішення про те, якими мають бути конкретні результати, їх виконавці, етапи виконання, шляхи досягнення.



Прийняття рішення – це пусковий механізм, що означає перехід від аналізу ситуації до практичної дії, яка здійснюється згідно з планом.



Виконання дій, що передбачені планом, вимагає здійснення ряду організаційних функцій:

- загальноорганізаційної;
- матеріально-технічного забезпечення;
- фінансово-економічного розвитку;
- обліку та контролю;
- політико-правового забезпечення;
- соціального забезпечення та соціального захисту робітників;
- мотивації.



Загальноорганізаційна функція передбачає розподіл доручень між співробітниками.



Через *матеріально-технічну* функцію керівник визначає дійсні потреби системи в матеріальних ресурсах. Розподіляє і слідкує за раціональним та економічним їх використанням.



Функція *фінансово-економічного розвитку* дозволяє керівнику своєчасно визначити реальну вартість для його організації здійснення поставленої задачі.



Функція *обліку та контролю* полягає у забезпеченні збирання, передавання, зберігання та обробки даних обліку.



Політико-правова функція дозволяє керівнику системи орієнтуватися в політико-правовому просторі суспільства.



Соціальна функція управління направлена на те, щоб сприяти ефективному вирішенню питань, що виникають в суспільстві.



Функція *мотивації* направлена на забезпечення сумлінного виконання підлеглими своїх обов'язків. З цією метою в системі мають бути створені умови для моральної та матеріальної зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків.

Всі вказані функції в процесі управління взаємопов'язані та здійснюються одночасно. Менеджер зобов'язаний вміти найбільш раціонально розподілити обов'язки, об'єм роботи та виконувати функції з урахуванням таких факторів, як досвід, професійна підготовка, наявність спеціальних знань та навиків вирішення виробничих задач, індивідуальні здібності, стан здоров'я, здатність виконувати дані функціональні обов'язки.

1.2. Дослідження управлінських моделей

1.2.1. Особливості американської моделі управління



Вивчення американської моделі менеджменту давно вже вивчається науковцями, адже саме в США вперше сформувалася наука і практика менеджменту.



Американський менеджмент увібрав в собі основи класичної школи, засновником якої є Анрі Файоль. Американці Лютер Гьюлік і Ліндал Урвік зробили багато для популяризації основних положень класичної школи. Класична школа вплинула на формування всіх інших напрямків в американській теорії управління.

Перехід від екстенсивних до інтенсивних методів господарювання в 20-30-ті роки ХХ ст. зажадав пошуку нових форм управління. Поступово склалося розуміння того, що для виживання виробництва необхідно змінити відношення до положення робітника на підприємстві, виробити нові методи мотивації і співробітництва між робітниками і підприємцями. Сучасний американський менеджмент у такому виді, який склався в даний час, базується на трьох історичних передумовах:

- 1 наявність ринку;
- 2 індустріальний спосіб організації виробництва;
- 3 корпорація як основна форма підприємництва.

Американський економіст Роберт Хейлбронер указав на три основних історично сформованих підходи до розподілу ресурсів суспільства. Це - традиції, накази і ринок. *Традиційний* підхід має на увазі розподіл економічних ресурсів суспільства за допомогою сформованих традицій, від одного покоління до іншого. *Командний* підхід має на увазі розподіл ресурсів через накази. *Ринковий* підхід передбачає розподіл ресурсів за допомогою ринку, без якого будь-якого втручання суспільства. Цей підхід є найбільш ефективним.

Сучасна американська модель менеджменту орієнтована на таку організаційно-правову форму приватного підприємництва, як корпорація (акціонерне товариство), що виникла ще на початку ХІХ ст.

Американські корпорації широко використовують у своїй діяльності стратегічне управління. Це поняття було введено в побут на стику 60-70-х років ХХст., а у 80-ті роки охопило практично всі американські корпорації.

Основою стратегічного управління є системний і ситуаційний аналіз зовнішнього (макрооточення і конкуренти) і внутрішнього (наукові дослідження і розробки, кадри та їхній потенціал, фінанси, організаційна культура й ін.) середовища.



Найважливішою складовою частиною планової роботи корпорації є стратегічне планування, що виникло в умовах насичення ринку й уповільнення росту ряду корпорацій. Стратегічне планування створює базу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Для зниження опору робітників організаційним змінам, що відбуваються в корпораціях, розробляються програми підвищення "якості

трудового життя", за допомогою яких працівники корпорації залучаються до розробки стратегії її розвитку, обговорення питань раціоналізації виробництва, вирішення різноманітних зовнішніх і внутрішніх проблем.

Американські вчені продовжують працювати над ефективним розв'язанням реальних проблеми менеджменту. Американська практика підбора керівників робить головний акцент на гарні організаторські здібності, а не на знання фахівця.

1.2.2. Особливості японської моделі управління



За останній час Японія зайняла лідируюче положення на світовому ринку. На її частку припадає більше половини загальної вартості акцій усіх країн світу. І це при тім, що населення Японії складає всього 2% від населення земної кулі.

Однієї з головних причин стрімкого успіху Японії є застосовувана нею модель менеджменту, орієнтована на людський фактор. При цьому японці розглядають не одну людину (особистість), як американці, а групу людей.

Японці вище інших ставлять соціальні потреби (приналежність до соціальної групи, місце працівника в групі, увага і повага навколишніх). Тому і винагороду за працю (стимули) вони сприймають через призму соціальних потреб.

На відміну від працівників інших країн, японці не прагнуть до безумовного виконання правил, інструкцій і обіцянок. З їхнього погляду, поведження менеджера і прийняття ним рішень цілком залежать від ситуації. Головне в управлінському процесі - це вивчення нюансів положення, ситуації, що склалася, адже це, дозволить менеджеру прийняти правильне рішення.



До розвитку в Японії капіталістичного способу виробництва їй була характерна зрівняльна винагорода за працю. Становлення машинного

виробництва зажадало розробки системи мотивації праці з урахуванням сформованого прагнення працівників до зрівнялівки й особистого внеску кожного з них. Вихід був знайдений у розробці системи оплати праці працівників за вислугою років. Ще на початку 70-х років ХХ ст. віцепрезидент автомобільної компанії "Тойота" Т. Оно запропонував систему організації праці "Канбан". Суть її полягає в тому, що на всіх фазах виробничого процесу відмовилися від виробництва продукції великими партіями і створили безперервно-потокове виробництво.



Найсильнішим засобом мотивації в Японії є "корпоративний дух" фірми. В основі його лежить психологія групи, що ставить інтереси групи вище особистих інтересів окремих працівників.

Центральне місце в оперативному управлінні японського менеджменту займає управління якістю. В усіх сферах японської економіки в даний час діють групи (гуртки) якості, у роботі яких, крім робітників, включаються майстри й інженери. Японська система управління якістю не дає збоїв. Це є результатом її продуманості і простоти.

1.2.3. Особливості європейської моделі управління



Помітний вплив на формування менеджменту зробили англійські дослідники. Так, англійці Р. Фелк і Л. Урвік займалися розробкою принципів управління.

Англійські вчені зробили істотний вклад у розробку методу "дослідження операцій", що вперше зародився в Англії в 40-х роках ХХ ст., у зв'язку з необхідністю вирішення деяких військових стратегічних і тактичних задач. Надалі центр робіт перемістився в Америку.



У Франції питаннями наукового управління займалися Анрі Луї Ле Шательє Шарль Фремен-віль брати Андре й Едуард Мішлен. Неоціненний внесок у розуміння менеджменту як науки вніс Анрі Файоль.



Проблемами наукового управління виробництвом у Німеччині займався Вальтер Ратенау. Величезний внесок у дослідження принципів організації вніс відомий німецький соціолог Макс Вебер, що розробив "ідеальний тип" адміністративної організації, названий ним терміном "бюрократія". Особливої уваги заслуговують роботи з організації виробництва, що їх виконав Кароль Адамецький. Західнонімецькі теоретики школи "людських відносин" виступали за більш твердий підхід до управління персоналом, чим їхні колеги в США і Японії.

В Англії, Голландії, Норвегії, Швеції й інших країнах Заходу широко пророблялися також питання залучення працівників до "участі в управлінні".

Західноєвропейські учені вплинули на формування підходу до управління з позиції "соціальної людини". Цей підхід дозволяв вивчати поведінку людей з погляду впливу на них групового поведіння.

У 1929-1933 рр. передові капіталістичні країни охопила світова криза. У цей же період часу англійським ученим Дж. М. Кейнсом була сформульована концепція державного регулювання економіки. Кейнс обґрунтував необхідність державного втручання в економіку.



Великий вплив на розвиток усієї Європи в післявоєнні роки зробив німецький учений, політик, міністр економіки і канцлер Людвіг Ерхард. Під керівництвом Ерхарда Західна Німеччина створила економічне диво.



Концепція "соціального ринкового господарства" (за Ерхардом) містить у собі два основних положення:

- ✓ посилення державного регулювання в усіх сферах господарювання;
- ✓ введення індикативного планування, що прийшло на зміну директивному плануванню. Індикативне планування припускає встановлення планів і показників, досягнення яких є найбільш бажаним.

Політика Ерхарда одержала підтримку всіх прошарків суспільства, а також вчених і практиків, що займалися питаннями управління.

У сучасних умовах перебудови економіки на основі ринкових відносин одним із пріоритетних її напрямків є вироблення основних теоретичних і методологічних позицій з використання менеджменту в практичній діяльності українських організацій. Основною особливістю

управлінської думки стає пошук нових конкретних і реальних шляхів удосконалювання системи управління, вироблення позиції щодо різних проблем управління в ринкових умовах і на основі творчого осмислення передового закордонного досвіду.



Хотілося б відзначити, що в Україні високий рівень нестабільності зовнішнього середовища бізнесу виявляється незрівнянно сильніше, ніж у країнах з розвинутою економікою. Тому так важливо для вітчизняних менеджерів нове бачення управлінських проблем, їхнє вивчення і використання в практиці управління.



Останнім часом американські корпорації почали впроваджувати в себе нововведення, які привели японські фірми до значного успіху.



Однак не всі методи управління, використовувані в Японії, приживаються на американській землі. Не можна переносити одну модель менеджменту в економіку іншої країни без врахування її специфічних умов і, насамперед, психологічних і соціально-культурних факторів.

1.3. Феноменологія стилів керівництва та лідерства

1.3.1. Стилi керівництва



Феномен стилів керівництва розглядається з часів теоретико-польової концепції Курта Левіна, звідки беруть початок визначення трьох

основних стилів управлінської діяльності, а саме: *авторитарного, ліберального та демократичного*. На сьогодні така кількість визначень способів управлінського спілкування є недостатньою для опису всіх різновидів адміністративної комунікації, тому час від часу з'являються нові класифікації, засновані на розробці сучасних діагностичних методик, у тому числі й проєктивних. Однак, за наявності конкретних визначень, інтерпретація запропонованих дефініцій залишається достатньо бідною та неповною.

У 2005 році російською дослідницею О. Тунік (Московський міський психолого-педагогічний університет) була запропонована проєктивна методика визначення стилів управлінської діяльності працівників освітньої галузі, за підсумками виконання якої пропонувалося виділення семи стилів керівництва, а саме: *авторитарний, доброзичливо-деспотичний, невторчання, обмежена участь, бюрократичний, кооперативний та демократичний*.



Авторитарний стиль («Держава – це Я!»)



Всі, хто знаходиться під владою цієї людини, ніколи не беруть участі в аналізі ситуації, не говорячи вже про її вирішення. Керівник, діловий на вигляд, вказує всім згори і не сприймає жодного відступу від власних планів. Для цього стилю характерна видимість делегування повноважень, але це тільки видимість, доручення подаються у категоричній формі і завжди орієнтовані на досягнення мети, яку має на увазі керівник. Влада використовується безпосередньо для досягнення своїх цілей, втілення рішень і, як наслідок, - отримання визнання.

В більшості випадків подібний керівник особисто пройшов усі етапи виробничого процесу від рядового працівника, керівника середньої, а потім і найвищої ланок. Умовою його просування кар'єрними сходами було сумлінне виконання обов'язків, тому логічно, що саме цього він вимагатиме від своїх підлеглих. Наче павук у павутинні, він фіксує кожен рух, перебіг процесу у будь-якому відділі чи підрозділі, відчуваючи особисту відповідальність за успіх справи чи прибуток підприємства. Суворість авторитарного керівника – це проєкція його особистої відповідальності на своїх підлеглих. Спілкування з колективом за допомогою наказів та розпоряджень, яке часто закидають авторитарному керівникові, насправді викликано тим, що будь-яке виявлення

незадоволення працівником чи, навпаки, заохочення, має підкріплюватися відповідними документально оформленими фактами.



Доброзичливо-деспотичний стиль («Ми порадилися – і я вирішив»)



Цей адміністратор зазвичай посміхається, кладе вам на плечі руки, коли слухає вас (або вдає, що слухає), а потім вчиняє так, як вважає за потрібне. Цей керівник дійсно може піклуватися про людей, з якими має справу. Проте ухвалення рішення завжди належить керівникові. Характерні вирази доброзичливого деспота: «Я слухаю вас», «Я розумію, але...», «Ми, можливо, незабаром приймемо вашу пропозицію», «Дайте мені ще трохи про це подумати». Не потрібно багато часу, щоб з'ясувати, що це лише відмовки, а потім почути: «Вперед на повній швидкості в моєму напрямі».

Найтипівішим прикладом доброзичливого деспота є шеф безсмертного Штірліца з кінострічки «Сімнадцять миттєвостей весни» - начальник контррозвідки Шелленберг, який завжди вислуховував пропозиції та зауваження своїх підлеглих, складаючи їх «під сукно», а потім презентуючи як свої власні, після певного осмислення та творчого доопрацювання. Двері кабінету подібного керівника завжди відчинені для відвідувачів – він систематично збирає скарги співробітників один на одного, колекціонуючи компромат на своїх підлеглих, які щиро відкриваються йому завдяки його винятковій можливості створювати затишну атмосферу доброзичливості та уважності. Багато уваги приділяє він молодим та амбітним співробітникам, уважно вислуховуючи їхні ініціативи та пропозиції з метою визначення потенційних конкурентів і можливих претендентів на його крісло та посаду. Прихований авторитаризм виявляється в особливій манері маніпуляції співробітниками – так, доручення комусь частини своєї роботи виглядає як висока довіра та особиста прихильність.

Формулювання доброзичливої деспотії найкраще ілюструє такий вираз: «Нам доручили відповідальну роботу – кожен виконуватиме свою частину, а потім я збираю все до купи та звітую!».



Невтручання («Якось-то воно буде...» – сказала миша в котячих пазурах»)



Даний спосіб реагування знаходиться поза будь-яким адміністративним стилем. Адміністратор, наче страус, ховає голову в пісок у скрутній ситуації. Він відвертається від тих, хто вчиняє неправильно, дозволяє кожному членові колективу поводитися так, як йому зручно, не піклуючись про об'єктивну оцінку або наслідки. Керівник не сприяє виробленню колективних рішень і не може взяти на себе відповідальність в екстреному випадку. Одна з особливостей цього стилю: підлеглі нічого не знають про засоби контролю за дисципліною, з якою пов'язано багато проблем. Кожен співробітник сам вирішує свої проблеми, при цьому нерідко зазнає невдачі.

В більшості випадків невтручання зустрічається в ситуаціях, коли керівником підприємства чи відомства призначається людина, яка не має жодного уявлення про особливості виробничого процесу чи закономірності функціонування організації. На початку діяльності такий адміністратор намагається в жодному разі не чинити радикальних змін «хай усе працює так, як працює», щоб не виявляти своєї некомпетентності та необізнаності, але з часом, знайшовши собі довірених осіб або заступників, відчуває себе відносно комфортно.

Згодом його підлеглі, зрозумівши необізнаність свого керівництва, починають систематично зловживати службовим становищем за мовчазної згоди та за підписом свого безпосереднього начальника, що вже стає прямою небезпекою для нього – саме тоді можуть розпочатися фінансові та інші зловживання, відповідати за які доведеться недалекоглядному керівникові. Невтручання - стиль небезпечний в першу чергу для того, хто реалізує подібну стратегію керівництва.



Обмежена участь («Хто не сховався – я не винний!»)



Незначна частина управлінських функцій делегується персоналу. Мається на увазі використання будь-яких пропозицій або ідей, що надходять від співробітників. Спеціальним робочим групам пропонується вирішити питання планування і дати рекомендації. Це не означає, що всі можливі пропозиції будуть використані керівництвом. Варіантом прояву цього стилю є створення дослідницьких груп з метою елементарного оновлення організаційних принципів існування. Проте кінцеве рішення ніколи не доручається комітету, що бере участь в розгляді будь-якої проблеми.

Обмежена участь зустрічається у бюджетних установах та на підприємствах, де керівник внаслідок об'єктивних причин, не може забезпечити своїм співробітникам гідну заробітну платню, через що закриває очі на те, що співробітники у робочий час вирішують свої особисті питання або використовують службове становище чи оргтехніку у власних цілях – доки зловживання не стають занадто помітними: заважають роботі, спричиняють збитки або викликають посилену увагу органів контролю. У разі помітних порушень чи збільшення скарг з боку студентів або співробітників адміністратор раптово з'являється у відділі і карає конкретну особу, яка, можливо, вперше використовує службові повноваження чи виробничі потужності не за призначенням. Керівник подібного стилю роботи небезпечний своєю хаотичністю у проявах доброзичливості або «праведного» гніву. Його присутність поруч викликає в колег відчуття тривоги та дискомфорту.



Бюрократичний стиль («Фарбувати тільки в синій колір!»)



При цьому стилі управління майже немає місця співпраці або кооперації адміністрації і колективу. Зазвичай основним джерелом управління є офіційні документи, нормативні довідники, правила установи або інші письмові інструкції. Місце в ієрархічній структурі — це головне, і влада

безпосередньо пов'язана із займаним становищем та повноваженнями. Тут переважають традиція і стабільність, зміни рідкісні, і, звичайно, вони ніколи не встановлюються знизу! Головна відмінність цього адміністративного стилю — це стурбованість членів колективу своїм рангом і просуванням відповідно до існуючих правил і законів..

Причина використання бюрократичного стилю, як правило, полягає у невеликій компетентності адміністратора, який не відрізняється гнучкістю та креативністю мислення – тому в подібній ситуації він керується існуючими вказівками або рекомендаціями: це спрощує життя і дає залізний аргумент стосовно заперечення будь-яких інновацій, що їх можуть спричинити незаплановані дії з негативними наслідками.

Дотримання правил забезпечує стабільне комфортне існування – тому в разі виникнення сумнівів стосовно прийняття того чи іншого рішення знаходиться проста відповідь «Цього не може бути, бо це не зазначено в жодній інструкції чи положенні».



Кооперативний стиль («Разом нас багато – нас не подолати!»)



Частина повноважень з управління передано колективу. Адміністратор консультує учасників процесу управління з питань, які, на його думку, їх цікавлять. Комітет — це той орган, який найчастіше використовується при кооперативному стилі керівництва. Співробітники одночасно є і членами органів управління. Наприклад, рішення питань розподілу заробітної плати чи премії може приймати колегіальний орган

Традиційно за радянських часів кооперативний стиль стійко асоціювався з участю в управлінні громадських та громадсько-політичних об'єднань, таких як профспілкові організації, партійні комітети та ін. Саме ці структури досить часто відігравали суттєву роль у вирішенні долі співробітника у разі виникнення загрози звільнення чи адміністративного стягнення. На сьогоднішній день громадські структури у більшості випадків є маріонетковими – голова профспілкової організації є підлеглим основного керівництва. Комітети, які можуть створюватися для розв'язання тих чи інших питань, є тимчасовими інструментами при вирішенні адміністративних завдань і ліквідуються після виконання

останніх: адміністрація в таких випадках з невеликим бажанням дозволяє приймати рішення «ініціативним групам», котрі можуть захопити авторитет у колективі.



Демократичний стиль («Зграя вовків чи група приятелів? Зграя приятелів!»)



Найвищий рівень демократичного адміністративного стилю управління відображає систему взаємин, для якої характерне постійне взаєморозуміння, згуртованість адміністратора, управлінської групи та членів колективу. Співробітники та адміністративна група працюють разом над цілями, планами, методиками, проблемами. Рішення ухвалюються всіма членами колективу, відповідальність беруть на себе всі члени групи. Ілюстрацією демократичного стилю може бути робоча група з числа керівників і персоналу, яка має право рекомендувати і впроваджувати бюджетні зміни.

При всій ідеальності даної схеми слід зазначити, що керівник, котрий реалізує у своїй діяльності демократичний стиль управління, має однаковий ступінь відповідальності з керівником авторитарного стилю. Ризик демократичного керівництва полягає у делегуванні повноважень особам, які не несуть безпосередньої відповідальності за виконання або невиконання управлінських рішень – уся відповідальність за допущені помилки так чи інакше лягає на керівника, котрий через послаблення суб'єктивного контролю може перевищити ліміт довіри до своїх підлеглих, які, не відчуваючи подібного тягаря відповідальності, можуть недостатньо сумлінно ставитись до реалізації делегованих повноважень (а на пошуки винуватців не залишається ані часу, ані сенсу), компрометуючи не себе, а керівника-гуманіста, що будує адміністративні стосунки на засадах партнерства та колегіальності.

1.3.2. Лідерство в управлінні



Лідерство - це здатність людини впливати на діяльність групи, взаємодіяти з усіма її членами та вести її до досягнення мети



Проблема лідерства ще з початку ХХ ст. дедалі частіше почала привертати до себе увагу, особливо в нестабільні періоди соціального розвитку. Визначаючи слово «лідерство» як таке, що співвідносне з суб'єктом керування розвитком, необхідно обумовити більш точні значення, що стоять за ним. У характеристиках лідерства, при істотних відмінностях, існує певна подібність.

На сучасному етапі в практиці роботи кращих підприємств при оцінюванні якостей праці керівника враховується рівень і якість виконання ним таких основних ролей, кожна з яких складається з комплексу лідерських функцій керівництва (організатора трудового колективу, наставника працівників, виразника і захисника інтересів членів колективу, споживача, генератора та розповсюджувача інформації).



Роль організатора трудового колективу полягає, в першу чергу, у забезпеченні високого рівня організованості колективу. В сучасних умовах конкурентного середовища, коли кожний первинний трудовий колектив виконує тільки певні види робіт у загальній їх сукупності, ця роль набуває все більшого значення. Керівник первинного колективу як організатор його трудової діяльності повинен вміти ставити перед колективом конкретні цілі і виділяти серед них головні і другорядні, раціонально розподіляти у часі та просторі зусилля колективу для досягнення

поставлених цілей, визначити засоби і методи вирішення конкретних завдань, розвивати ініціативу та здібності членів колективу, уміло використовувати їх знання та досвід при розподілі завдань конкретним працівникам.

Роль керівника як організатора навчання в сучасних умовах спрямована на формування особистих якостей працівника.

Лідерські якості керівника як вихователя й організатора навчання визначають успіх його організаційних здібностей. Поняття вихователя трудового колективу містить комплекс функцій, які є обов'язковими для керівника будь-якого рівня.



Лідерські якості керівника як виразника і захисника інтересів членів колективу вимагають від нього вміння поєднання у своїй роботі власних і колективних інтересів. Він повинен турбуватись про те, щоб не було простоїв через погану організацію праці, щоб робота була справедливо розподілена між працівниками. Керівник колективу повинен сприяти працівнику, який прагне знайти краще використання своїм силам і здібностям на іншому робочому місці або в іншому підрозділі підприємства. Він повинен знати інтереси працівників і надавати їм допомогу у вирішенні соціальних та побутових проблем.

Роль керівника як споживача, генератора та розповсюджувача інформації полягає у тому, що інформаційна його підготовленість дає можливість краще управляти трудовим колективом, виконувати завдання з економічного і соціального розвитку об'єкта керівництва.

На ефективність лідерства впливають деякі особистісні якості. Потреба в них зумовлена специфікою ситуації й особливостями поставлених завдань. У цьому разі необхідне поєднання особистісних рис із професійною компетентністю. Для ефективного лідера необхідно вміти: здійснювати стратегічне окреслення перспектив розвитку керованої організації; моделювати складну ситуацію; прораховувати ризик; змінювати організаційну структуру й культуру.



Можна з впевненістю говорити про те, що в ефективності керівництва вирішальну роль можуть відіграти додаткові, ситуативні чинники: потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і вплив середовища, інформація та інше.

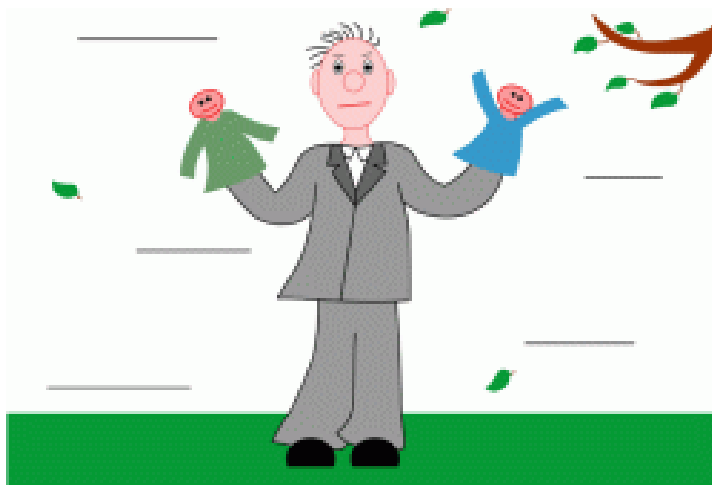
Крім того, ефективного керівника-лідера з-поміж інших вирізняє певна система якостей: творча обдарованість, високий рівень інтелекту, харизматичність, ініціативність, упевненість у своїх силах та інше.

Також справжній лідер має бути: турботливим - зважати на інтереси, сумніви й успіхи інших людей; наполегливим - вміти зосередитися на меті, незважаючи на обставини; товариським - вміти уважно слухати, проводити

зустрічі, презентації, переговори та виступати на публіці; урівноваженим - вміло керувати серед метушні; відповідальним - розуміти значення своїх вчинків, їхній вплив на інших; зосередженим - орієнтуватися на майбутнє і робити все для розвитку організації, розробляти довгострокові плани.

Потенціал лідера починає виявлятися в наявності складнощів у спільній, узгодженій і значимій для кожного справі, у досягненні мети при вирішенні завдань і проблем, реалізації цінностей. Лідеріві необхідно мати проект переконання прихильників у своїй слухності, повернення дій активних сил у свій бік.

1.4. Поняття «маніпуляція» в управлінні та види маніпуляції



1.4.1. Поняття «маніпуляція»

Ти маєш стати мені рідною матір'ю, - заявив Карлсон. – Ти запитаєш, чи не хочу я чого-небудь, і я відповім, що мені нічого не потрібно. Анічогісенько, крім величезного торта, декілької коробок печива, гори шоколаду і великого-превеликого мішка цукерок.

Астрід Ліндгрен, «Карлсон, який живе на даху».



Маніпуляція - Manipulation - це провадження переконання до крайності, де одна сторона має вигоду за кошт другої.

Власне, корінь слова «маніпуляція» походить від латинського слова manus - рука. В словниках європейських мов це слово тлумачиться як дія, спрямована на об'єкти з певними намірами, цілями (наприклад, ручне керування, огляд пацієнта лікарем за допомогою рук тощо). Мається на увазі, що для таких дій потрібні спритність і вправність. Звідси походить і сучасне переносне значення слова - спритне поводження з людьми як із об'єктами, речами. Оксфордський словник англійської мови трактує маніпуляцію як «акт впливу на людей або керування ними зі спритністю, особливо із зневажливим підтекстом, як приховане керування або вплив».



Використовуючи слово «маніпуляція», ми найчастіше розуміємо його більш широко: одна людина маніпулює іншою, коли нав'язує їй свою волю, примушує її чинити так, як їй вигідно. При цьому ми припускаємо, що «жертва» все розуміє, але їй просто нікуди подітися. Карлсон, милий Карлсон! Його витівки вельми прозорі для нас, дорослих; але ж вони і не на нас розраховані. (Пам'ятаєте, як Карлсон, маючи на увазі батьків Малюка, сказав, струшуючи зі щік збиті вершки: «Нехай вони вийдуть, я при них соромлюся»).

Привабливий товстун, мешканець стокгольмського даху, він крутив і вертів Малюком, як йому було зручно. На що ж спиралися його самовпевненість, егоцентризм і нахабство, його любов до чужих солодощів і його самозабутня брехня? На страх Малюка залишитися самому. Пам'ятаєте, як звучала найубивчіша загроза Карлсона, яку він вимовляв кожен раз, намагаючись домогтися свого? «Ні, я так більше не граюсь!»

Безумовно, це – найбільш нешкідливий варіант маніпулювання іншою людиною. Тому, що остання усвідомлює те, що відбувається, і правильно оцінює ситуацію. А коли чоловік все розуміє, він здатний щось робити, здійснювати вчинки, робити вибір, він, до певного ступеня, вільний.



З психологічної точки зору найбільш згубна маніпуляція прихована, що для свідомості проходить непоміченою. Саме цей тип маніпулювання найбільш поширений в людських стосунках. Неприємний осад, що залишився після розмови з приятелем (подругою); відчуття провини, що невідомо звідки взялося, після візиту батьків; поступки діловому партнерові, на які ви пішли невідомо чому, і тепер дивуєтесь, хоча нічого вже не можна виправити. Кому все це не знайомо? А відбувається це тому, що ваш партнер зі спілкування майстерно маніпулює вами у власних цілях. Часто, до речі, не зовсім усвідомлено. Часто, але не завжди.

Женя:

- А мене в Москві, в порожній квартирі чекає жінка, яку я люблю. А я тут, в Ленінграді ...

Надя:

- І що ж, - вона не знає, де ви?

- Та вона й гадки не має!

- Ну так подзвоніть їй!

- Як же я подзвоню, у мене ж талончика немає ...

- Ну, телефонуйте в кредит, дзвоніть по автомату! ..

- Дякую! Ви - чуйна людина ...

Фільм «Іронія долі або з легким паром!»

Маніпулювання з метою отримання якої-небудь певної вигоди - найпростіший випадок. Часто людям набагато приємніше не просити, а чекати, коли запропонують (або зробити так, щоб запропонували, причому - скоріше).

У наведеному випадку зрозуміти мотив маніпулювання нескладно: позиція того, хто просить, слабка. Що дістав відмову – тим більше. Якщо не відмовлять, все одно обидві сторони знають, хто протягував руку, а хто благодіяв. Навіть якщо потім не докорятимуть, все одно неприємно бути боржником. Якщо ж людина сама пропонує іншій щось, то та ніби і не просить ні про що. Тобто, надалі ускладнення зведені до мінімуму, а маніпулятор отримав те, що йому було потрібно. Його завдання – лише ненав'язливо підвести людину (тобто – вас) до потрібної думки. Як? Порізному.

1.4.2. Види маніпуляції



Шантаж

Карлсон: Ні, я так не граю! Я просто у нестямі! Але якщо я отримаю який-небудь невеликий подарунок, то, можливо, все ж таки, повеселішаю....

Астрід Ліндгрен, «Карлсон, який живе на даху».

Формула шантажу: «якщо ти не..., то я...». Таку маніпуляцію досить важко провести несвідомо, але і це буває. Приклад завуальованого шантажу – фраза мами з кінофільму «Денний потяг», яка говорить дорослій дочці (героїні М. Терехової): «Ти можеш повертатися, коли захочеш, але ти повинна знати, що коли тебе немає о сьомій годині, у мене починає стискати серце»... Хіба це шантаж? Так, адже якщо перекласти

несвідоме послання мовою свідомості, вийде: «Якщо ти не приходитимеш додому рівно о сьомій, я помру від інфаркту».

Мета, яка в даному випадку переслідується, – контроль над дочкою. Реакція дочки, втім, доводить, що «фокус» не зовсім вдався. Вона відповідає: «Мама, хай воно починає у тебе стискатися опів на восьму».



Тиск

Я повинна жити так, як я вважаю за потрібне. Ти повинна жити так, як я вважаю за потрібне.

(З життя)

* * *

- Костик! Чого вона хоче?!!

- Хто? ..

- Маргарита Павлівна!

- Вас! ... Ви їй потрібні! Саме так виявляється її потреба у світовій гармонії.

- Але це ж ... Неможливо!

- Як знати ...

фільм «Покровські ворота»

Ще один із спрощених способів маніпулювання - тиск. Він найбільш поширений між підлеглими та керівництвом, хоча зустрічається і у подружжя, і в інших відносинах. Виглядає це простіше простого: «Зроби так. Зроби, так буде краще. Зроби. Ні, зроби. Зроби, я тобі говорю!..» і т.д.

Подіяти таке може або на примітивну, або на дуже слабку людину, звиклу підкорятися. Тиск у разі непокори може перетворюватися на шантаж, що часто прикрашається страшилками: «Зроби, а то...». В цьому випадку, здавалося б, можна легко протистояти, але не все так просто.

Не завжди тиск настільки легко читається. Іноді він виглядає, як конструювання якоїсь смислової аури, створення контексту, коли безпосередньо ніким нічого не мовиться, але в свідомість людини постійно «встромляються голочки». Девіз таких керівників: будь-який танк можна об'їхати на маленькому мотоциклеті, і часто вони мають рацію.

Чудовий приклад цього:

Анекдот з життя.

Мама:

- Салат робити з майонезом або зі сметаною?

Дочка:

- Зі сметаною.

Через 5 хвилин.

Мама (незворушно):
- Так з чим робити салат? З майонезом?
Дочка (з деяким подивом):
- Зі сметаною.
Ще через 5 хвилин.
Мама (ненав'язливо):
- Або з майонезом? ..
Дочка (виразно):
- Я люблю зі сметаною, мама.
Ще через 10 хвилин:
- Так з майонезом або зі сметаною?
Дочка (сміючись):
- З майонезом, з майонезом ...



Маніпуляція почуттями

Вона (кидаючи на нього погляд з хітринкою):
- Знаєте, мені зараз так хотілося б ... провести вечір з розумним, красивим, елегантним супутником: прогулянка містом, вечеря у затишному ресторанчику...
Він (з натхненням):
- Приголомшливе збіг! Як раз сьогодні ввечері я абсолютно вільний ...
Вона (прохолодно):
- Я не про Вас.

(З життя)

Дуже часто вигода буває не матеріальною, а психологічною. З цієї причини чинити опір особливо важко – начебто у вас ніхто нічого не просить, тим більше – не відбирає. Начебто навіть не зрозуміло, про що йде мова. Просто, кожного разу після розмови з керівником або з колегою по роботі ви відчуваєте себе розбитим, роздратованим, спустошеним. Вам (чомусь) не хотілося розповідати про свої успіхи, але вона (він) кожного разу так наполегливо розпитує. Ви дечим ділитесь, і після цього ваші успіхи починають здаватися вам сумнівними, а самі ви починаєте здаватися собі невдахою. От це і є маніпуляцією вашими почуттями.

Несвідомі маніпуляції подібного роду завдають нашій психіці серйозного збитку з кількох причин. Перша очевидна – падіння самооцінки, погіршення самопочуття. Друга причина менш очевидна: перед несвідомою маніпуляцією людина беззбройна тому, що «не помічає» її. Отже, думки і відчуття, що завдають психіці шкоди, відчуваються смутно, і сприймаються як щось, що прийшло не ззовні, а зсередини, а, отже, сприймаються нами зі 100-відсотковою довірою (тобто, з тим

ступенем довіри, з яким ми ставимося до власних, а не до чужих думок, почуттів, відчуттів). З цієї причини боротися з шкідливою дією таких маніпуляцій особливо важко. Адже спочатку необхідно зрозуміти, що ж, власне, відбулося.



Маніпуляції почуттям провини

- *Співай, співай, ведмежа Пух, радій та розважайся. Під горіховим кущем. Декому вдається.*

- *Що трапилося, Іа? У тебе сумний вигляд.*

- *Сумний? Чого б це? Сьогодні ж мій день народження - подивись на всі ці подарунки. - Іа-Іа помахав ногою з одного боку в бік. - Подивися на іменинний пиріг!*

- *Подарунки? - Спитав Пух. - Іменинний пиріг? Де?*

- *Хіба ти їх не бачиш?*

- *Ні, - відповів Пух.*

- *Я теж, - сказав Іа-Іа. - Це жарт, - пояснив він. - Ха-ха.*

А. А. Мілн, «Вінні-Пух і всі, всі, всі»

Маніпулятори цього типу мають цілий ряд особливих прийомів. Один з найбільш поширених – так званий «вид жертви». Погодьтеся, якщо людина пашиє здоров'ям, у неї хороший сон, апетит і колір обличчя, їй досить складно переконати іншу людину в тому, що та жахливо перед нею завинила. Вельми бажано вигляд мати блідий, голос – слабкий, ходу – хистку, а костюм – поношений.

Ще один прийом з серії маніпуляцій відчуттям провини – підміна борг-провина. Маніпулятори цього типу обоюжують помірковувати в жанрі мораліте («Ви тільки подумайте, яке неподобство! І як вам тільки не соромно. Зовсім совість втратили!», „Не виконати вчасно роботу”, „Підвести весь колектив”, „Який жах” і т.п.). Почувши таке, можете бути впевнені – ні сорому, ні совісті у людини, що говорить це, швидше за все немає. Таким людям взагалі властиво приписувати тим, хто їх оточує, власні недоліки. (Цей феномен в психології отримав назву «проекція», а в житті саме йому присвячений відомий жарт: «егоїст – це людина, яка весь час думає про себе, і зовсім не думає про мене».)

Маніпуляція з опорою на відчуття провини – найостанніший і наймогутніший засіб, а також – найбезсоромніша і найшкідливіша для нашої психіки. Тому що, навіть захищаючись від неї, ми змушені ламати себе. Відчуття провини – річ заразлива й отруйна.



Як захиститися від маніпуляцій?

Якщо дихання порушене через зашморг, що затягнутий на шиї, - розріжте його.

(З довідника «Перша допомога при нещасних випадках і в екстремальних ситуаціях»)

* * *

Щоб бути лікарем в нашому домі, потрібно мати дуже міцне здоров'я.

Григорій Горін, «Будинок, який побудував Свіфт».

Психологи радять, у ситуації, яка здається вам неоднозначною, коли у вас виникає підозра, що вами намагаються маніпулювати, спробуйте чітко відстежувати свої відчуття, не оцінюючи їх. Розберіться в них.

Таку процедуру досить складно почати вперше. Швидше за все ви відчуєте страх. Але до страху додається ще щось: роздратування. І це роздратування обопільне. Коли роздратування замовчується, ви починаєте плутатися, і маніпуляція спрацьовує. Якщо ваш партнер по спілкуванню хоче гарячитися, він гарячитиметься. І він спровокує вас. Щоб «вискочити з гри», потрібно чітко формулювати для себе свої відчуття.

Женя:

- Ні, це - не риба ... Не заливна риба ... Хрону до неї не вистачає!

Надя:

- Ви ж мене хвалили!

- А я брехав. Я брешу.

фільм «Іронія долі або з легкою парою!»

Просте «ні» може означати: «це неможливо», «попроси мене ще раз, і я погоджуся», «попроси мене ще раз, і я не погоджуся» або «я вимагаю, щоб ти слухав мене і вірив мені».

Є підлеглі, які іноді, у суперечках, використовують 2 основних аргументи: «Я не це мав на увазі» і «Ти неправильно мене зрозуміла». Зловити такого хоч би за хвіст абсолютно неможливо. Та й не потрібно.

»Тато» і «мама» маніпуляції – контроль і влада. Одна людина маніпулює іншою кінець кінцем з однією і тією ж метою: з метою мати над нею більшу владу. І чим більша влада у людини, тим грубішими стають її маніпуляції. Тим менше їй потрібно приховувати свої мотиви.

1.5. Організаційна діяльність менеджера в системі управління



1.5.1. Організаційна діяльність менеджера в системі управління



Організаційна діяльність як один з видів людської діяльності існує в системах “людина — група людей”, “організатор — група”. Вона є складовою частиною практичного управління людьми, цілеспрямованого впливу суб’єкта-організатора на об’єкт - керовану групу.

Таким чином, вивчення закономірностей організаційної діяльності входить до проблем науки управління, є одним з її предметів, психологічні аспекти якого і є змістом даної теми. Психологія організаційної діяльності є складовою психології управління, одним з її розділів.

Велика практична значущість організаційної діяльності, її психологічна сутність, актуальність дослідження в умовах ринкової економіки безсумнівні. Адже будь-яка трудова діяльність, індивідуальна чи колективна, потребує людей, які на професійному рівні могли б здійснювати процес управління, організації людей, тобто менеджерів.



Істотною перешкодою на шляху до ринку в Україні є гостра нестача професійних менеджерів. Явище це закономірне, оскільки в умовах адміністративно-командної системи заохочувався виконавський тип керівника, авторитарний стиль управління, психолого-педагогічним знанням не надавалося належного значення.

То де і як готують професійних менеджерів? Перші спеціальні навчальні заклади для підготовки кадрів у сфері управління і бізнесу було створено у США.



Цікавий досвід підготовки менеджерів набуто в Японії. Як правило, кандидати на управлінські посади добираються в межах самої фірми з молодих спеціалістів, які пропрацювали кілька років у цій фірмі й виявили схильність до організаційної діяльності. Підготовка повноцінного менеджера за місцем роботи триває 8–10 років. Кожний із майбутніх управлінців японських фірм вивчає кілька спеціальних курсів з розвитку професійних знань, витрачаючи на це до 15 годин на тиждень.

«Золоте правило» психології управління стверджує, що найкраще оцінити спеціаліста може лише спеціаліст вищої кваліфікації. Ринкове майбутнє України тісно пов'язане з проблемою підготовки висококваліфікованих кадрів у галузі менеджменту та психології управління.

Досвідчений менеджер здатний швидко скласти точну психологічну характеристику підлеглого, дати влучну словесну, а іноді й мімічну «фотографію». У нього розвинута схильність до психологічного аналізу вчинків інших людей. Для розвитку психологічної вибірковості як власної риси особистості менеджер повинен постійно спілкуватися з людьми, глибоко вивчати їх проблеми, що стосуються як самого виробництва, так і відпочинку, соціально-побутових умов життя підлеглих та ін. Наприклад, в інструкції майстра на японському підприємстві конкретно вказано, що крім виконання своїх безпосередніх виробничих обов'язків він повинен знати повне ім'я працівника, вітатися з ним за руку, один раз за зміну поцікавитися його здоров'ям, а вдруге — здоров'ям його жінки та дітей.



Важливим моментом в психології управління є взаємодія. Під взаємодією розуміють процеси впливу різних об'єктів один на одного, їх взаємозалежність, зміну стану та взаємоперехід, «народження» одним об'єктом іншого.

Взаємодія в управлінському процесі здійснюється у формі спілкування через систему принципів:

- * рівноправного партнерства: врахування думок, інтересів, бажань, ініціативи працівників;
- * інформаційної достатності;
- * відповідності керівництва рівню розвитку закладу;
- * морального та матеріального забезпечення;
- * узгодження із цілями діяльності закладу;
- * тактичного аналізу та проектування;
- * ефективності;
- * централізації й децентралізації управління;
- * колегіальності;
- * делегування повноважень;
- * демократизації та гуманізації.

Немаловажним у взаємовідносинах є такт, а проявом психологічного такту — здатність і вміння людини безпомилково приписувати іншим очікування того, що вони готові від неї почути чи в ній побачити. Нетактовність — це, навпаки, деструкція чекань у процесі спілкування.

Чуйність, повага до інших, простота і природність у спілкуванні, справедливість, об'єктивний підхід — ось складові психологічного такту. Поважати гідність іншої людини так, як свою, — справа важка, особливо при постійному спілкуванні. Невдалий жарт, дуже різка критика, чванство — прояви нетактовності. Народна мудрість каже: “Образити — що вдарити, приголубити — треба слова шукати”.

Нетактовність характеризує людей злостивих, в'їдливих, що кепкують з інших. Часто це люди кмітливі, які вміють говорити краще від інших. Вони тішаться з того, що вміють розвеселити і розсмішити товариство, кепкуючи то з одного, то з іншого, а потім ще й дивуються, чому це люди їх цураються. Особливо погано, коли керівник кепкує з підлеглих. Деякі люди виявляють нетактовність через невміння вислухати співрозмовника, не цікавляться потребами і переживаннями інших.



Аналізуючи свої взаємовідносини з підлеглими, керівник час від часу повинен ставити перед собою такі запитання: “Чи не вимагаю я від людей більше, ніж даю? Чи допомагаю людям, коли вони того потребують? Чи приносить їм користь спілкування зі мною?” і т. ін.

Проаналізувавши своє місце в системі колективних взаємовідносин, керівник повинен вирішити, як змінити свою поведінку, щоб люди бажали й шукали його товариства. Психологічний такт керівника — це вміння залишатися самим собою, зберігати якість, завдяки яким людині довіряють. Найменші прояви чванства, повчальний, менторський тон та інше викликають негативну реакцію з боку підлеглих.

1.5.2. Прийняття і реалізація управлінських рішень





Управлінське рішення - це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції та спрямований на досягнення цілей організації.

Результатом конкретної управлінської діяльності в менеджменті є управлінське рішення. Основа управління - прийняття рішень. Прийняття рішень - інтегральна частина управління організацією будь-якого роду. Вироблення і прийняття рішень - творчий процес у діяльності керівників будь-якого рівня, який, зокрема, включає: вивчення проблеми на основі отриманої інформації; конкретизацію рішення для його виконавців; вироблення і постановку мети; прийняття рішення; вибір і формування оптимального рішення; вибір і обґрунтування критеріїв ефективності (результативності) й можливих наслідків прийнятого рішення; обговорення з фахівцями різних варіантів розв'язання проблеми (завдання).



Прийняття рішень є важливою частиною управлінської діяльності. Образно кажучи, прийняття рішень можна назвати «центром», навколо якого обертається життя організації. Відповідальність за прийняття важливих рішень - важкий моральний тягар, що особливо яскраво виявляється на вищих рівнях управління. Тому керівник, як правило, не може приймати непродуманих рішень.



Технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох стадій: підготовки, прийняття і реалізації рішення.

Економічний аналіз ситуацій на мікро- й макrorівнях здійснюється на стадії підготовки управлінського рішення. Він включає пошук, збирання та обробку інформації. Водночас виявляються і формуються проблеми, що потребують розв'язання. Розробка й оцінка альтернативних рішень і курсів дій, що проводяться на основі багатоваріантних розрахунків, відбуваються на стадії прийняття рішень. При цьому проводиться відбір критеріїв вибору оптимального рішення - вибір і прийняття найкращого рішення.

На стадії реалізації рішення вживають заходів щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, здійснюють контроль за ходом його виконання, вносять необхідні корективи й дають оцінку отриманого від виконання рішення результату. Свій конкретний результат має кожне управлінське рішення. Тому метою управлінської діяльності є надходження таких форм, методів, засобів та інструментів, які за конкретних обставин і умов могли б сприяти досягненню оптимального результату.



Управлінські рішення можуть бути обґрунтованими, прийнятими на основі економічного аналізу й багатоваріантного розрахунку; а також інтуїтивними, які хоч і дають змогу зекономити час, однак містять невизначеність та ймовірність помилок. Достовірна, поточна й прогнозувальна інформація, аналіз усіх факторів, що впливають на рішення, з урахуванням передбачення його можливих наслідків - основа, на якій мають прийматися рішення. Керівники зобов'язані постійно і всебічно вивчати інформацію, що надходить, для підготовки й прийняття на її основі управлінських рішень, які потрібно погоджувати на всіх рівнях внутрішньофірмової та ієрархічної піраміди управління. Кількість інформації, яку для вироблення ефективних управлінських рішень доводиться опрацьовувати, настільки велика, що перевищила можливості людини.

Широке використання електронно-обчислювальної техніки, розробка автоматизованих систем управління зумовлені саме труднощами управління сучасним великомасштабним виробництвом. У зв'язку з цим і виникла потреба створення економіко-математичних методів і нового математичного апарату.



Методи прийняття рішень, спрямованих на досягнення накреслених цілей, можуть бути різними. Серед них слід виділити такі: метод, побудований на науково-практичному підході, який пропонує вибір оптимальних рішень на основі опрацьовування значної кількості інформації й допомагає обґрунтовувати рішення, що приймаються; метод, побудований на прийнятті «здорового глузду», коли керівник, приймаючи рішення, обґрунтовує їх послідовними доведеннями, зміст яких спирається на практичний досвід, накопичений ним; метод, побудований на інтуїції керівника, яка зумовлена наявністю в нього раніше набутого досвіду й знань у конкретній галузі діяльності, що дає змогу вибрати та прийняти правильне рішення.

Перший метод передбачає застосування сучасних технічних засобів і, насамперед, електронно-обчислювальної техніки. Одна з найважливіших проблем у сучасній науці управління - проблема вибору керівником рішення. Вона полягає в необхідності всебічної оцінки самим керівником конкретних обставин і самостійності прийняття ним одного рішення з кількох можливих варіантів. Оскільки керівник має змогу вибрати рішення, він несе відповідальність за їх виконання.

Ухвалені рішення надходять у виконавчі органи й підлягають контролю за їх реалізацією. У зв'язку з цим має бути відомою ціль управління, а керівництво - цілеспрямованим.



У системі управління треба додержуватися принципу вибору правильного рішення, яке приймається з певного набору рішень. Чим більший вибір, тим ефективніше управління. При виборі управлінського рішення до нього висувуються такі вимоги: оперативність виконання, адресність до виконавців, обґрунтованість, короткість і чіткість, конкретність у часі. Вимоги, що висувуються до технології менеджменту, можна звести до таких: вибір і прийняття рішень мають відображати можливості тих рівнів управління, які зацікавлені в їх реалізації або на які буде покладено їх виконання; інформація має надходити від усіх підрозділів фірми, що перебувають на різних рівнях управління і виконують різні функції; формування проблем, розробка й вибір рішення мають бути зосереджені на тому рівні ієрархії управління, де для цього є відповідна інформація; в ієрархії управління слід суворо додержувати супідрядності у стосунках, високої вимогливості, беззаперечного підпорядкування та жорсткої дисципліни.



Прийняття управлінських рішень передбачає використання безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків, ієрархії, формальних правил і процедур, планів, цільових міжфункціональних груп. Розглянемо кожен з цих факторів.

Використання безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків у прийнятті рішень без звертання до вищого керівництва сприяє підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень, прийняттю рішень у більш конкретні строки.

Підготовка управлінських рішень у сучасних організаціях нерідко відділена від функції їхнього прийняття і передбачає роботу цілого колективу фахівців. У «класичній» теорії управління вона, як правило, є функцією штабних служб.

Процес здійснення рішення пов'язаний з реалізацією спеціального плану, що являє собою сукупність заходів, спрямованих на досягнення цілей і термінів їхньої реалізації. Розробка такого плану - прерогатива відповідних служб в апараті управління. Однак сьогодні до його розробки залучаються ті, хто буде його реалізовувати, тобто безпосередні виконавці.



У літературі класифікації управлінських рішень будуються на різних підставах. Однієї з виправданих, із соціологічної точки зору, є класифікація А. І. Пригожина: вона враховує міру внеску суб'єкта рішення в організаційні перетворення. Всі управлінські рішення в організації можуть бути розділені на:

- ✓ жорстко обумовлені (детерміновані);
- ✓ слабо залежні від суб'єкта рішення.

1.5.3. Головні відмінності управлінських рішень



Відповідальність за прийняття важливих рішень - важкий моральний тягар, що особливо яскраво виявляється на вищих рівнях управління. Якщо керівник вирішує звільнити підлеглого, останній може сильно постраждати. Якщо нерадивого працівника не зупинити, може постраждати організація, що негативно позначиться на її власниках і всіх співробітниках. Тому керівник, як правило, не може приймати непродуманих рішень.

Різноманіття рішень являє собою деякий комплекс, розуміння якого полегшується на основі системного підходу, що дозволяє розкрити строгу систему рішень. У такій системі рішень повинні виявлятися як загальні ознаки, так і специфічні особливості, властиві окремим видам рішень.



Цілі. Суб'єкт управління (індивід чи група) приймає рішення, виходячи не зі своїх власних потреб, а з метою вирішення проблем конкретної організації.



Наслідки. Приватний вибір індивіда позначається на його власному житті і може вплинути на деяких близьких йому людей. Менеджер, особливо високого рангу, вибирає напрямок дій не тільки для себе, але і для організації в цілому та її працівників; його рішення можуть істотно вплинути на життя багатьох людей. Якщо організація велика і впливова, рішення її керівників можуть серйозно відбитися на соціально-економічній ситуації цілих регіонів. Наприклад, рішення закрити

нерентабельне підприємство компанії може істотно підвищити рівень безробіття.



Поділ праці. Якщо в приватному житті людина, приймаючи рішення, як правило, сама його і виконує, то в організації існує певний поділ праці: одні працівники (менеджери) зайняті розв'язанням проблем, що виникають, і прийняттям рішень, а інші (виконавці) - реалізацією вже прийнятих рішень.



Професіоналізм. У приватному житті кожна людина самостійно приймає рішення в силу свого інтелекту і досвіду. В управлінні організацією прийняття рішень - набагато більш складний, відповідальний і формалізований процес, що вимагає професійної підготовки. Далеко не кожен співробітник організації, а тільки той, хто має необхідні професійні знання і навички наділяється повноваженнями самостійно приймати рішення.

1.5.4. Процес ухвалення рішення



В управлінні організацією прийняття рішень здійснюється менеджерами різних рівнів і носить більш формалізований характер, ніж це має місце в приватному житті. Справа в тім, що тут рішення стосується не тільки однієї особистості, найчастіше воно стосується частини чи навіть цілої організації, і тому підвищується відповідальність за прийняття організаційних рішень. У цьому зв'язку виділяють два рівні рішень в

організації: індивідуальний і організаційний. Якщо в першому випадку керівника більше цікавить сам процес, його внутрішня логіка, то в другому - інтерес зрушується в бік створення відповідного середовища навколо цього процесу.



Відмітними рисами прийняття рішень в організації є: свідома і цілеспрямована діяльність, здійснювана людиною; поведінка, що базується на фактах і ціннісних орієнтирах; процес взаємодії членів організації; вибір альтернатив у рамках соціального і політичного стану організаційного середовища; частина загального процесу управління; обов'язкова частина щоденної роботи менеджера.



Результатом роботи менеджера є управлінське рішення. Від того, яким буде це рішення, залежить уся діяльність організації, залежить і те, буде досягнута поставлена мета чи ні. Тому прийняття менеджером того чи іншого рішення завжди пов'язане з певними труднощами. Це пов'язано і з відповідальністю, що бере на себе менеджер, і з невизначеністю, що є присутнім при виборі однієї з альтернатив.



Будь-яке управлінське рішення проходить через три стадії:

1. З'ясування проблеми

- збір інформації,
- з'ясування актуальності,
- визначення умов, за яких ця проблема буде вирішена;

2. Складання плану рішення

- розробка альтернативних варіантів рішення,
- зіставлення варіантів рішення з наявними ресурсами,
- оцінка альтернативних варіантів за соціальними наслідками,
- оцінка альтернативних варіантів за економічною ефективністю,
- складання програм рішення,
- розробка і складання детального плану рішення;

3. Виконання рішення

- доведення рішень до конкретних виконавців,
- розробка системи заохочень і покарань,
- контроль за виконанням рішень.



Так, в американських фірмах керівники різних рівнів мають право здійснювати безпосередні контакти із зовнішніми щодо фірми партнерами: споживачами, постачальниками, контролювальними організаціями. Це дає

змогу швидко адаптуватися до обставин, що змінюються, отримувати конкретну інформацію про ситуацію на ринку й приймати рішення. Ієрархію використовують у більшості фірм з метою координації діяльності й посилення централізації в управлінні. Менеджери американських компаній, як правило, делегують свої повноваження щодо прийняття рішень ближче до того рівня, на якому є більше необхідної інформації і який у реалізації конкретного рішення бере безпосередню участь.

При прийнятті рішень американські менеджери, щоб не порушити принципу ланковості в управлінні, вважають за необхідне не вступати в прямі контакти з підлеглими, які перебувають нижче більш як на один ієрархічний рівень.

Використання формальних правил і процедур у прийнятті рішень - ефективний шлях координації дій. Однак інструкції і правила надають системі управління жорсткості. Внаслідок цього уповільнюються інноваційні процеси, а через обставини, що змінюються, стає важче вносити до планів поправки.

На координацію діяльності фірми в цілому націлено використання планів у прийнятті рішень. Планування - важливий вид управлінської діяльності, на який керівники витрачають значну частину свого часу. Процес поєднання інтересів і цілей між різними рівнями керівництва здійснюється при складанні планів.



В американських фірмах до вирішення управлінських завдань пристосовані системи контролю й бухгалтерського обліку, плани розробляються на їх основі. За виконанням планових показників постійно стежать менеджери. Вони мають змогу їх коригувати, відповідно обґрунтовуючи таку потребу перед керівниками виробничих дільниць або вищими керівниками фірми.

Застосування цільових міжфункціональних груп досить поширено в американських фірмах. Як правило, такі групи створюють на тимчасовій основі. Мета їх створення - використання спеціальних знань і досвіду членів групи для прийняття конкретних і складних рішень. Найчастіше цільові групи займаються створенням нової продукції. Тоді до їх складу входять фахівці з маркетингу, інженери, фінансисти, постачальники, виробники. На високому професійному рівні ці фахівці спочатку готують відповідну інформацію, на підставі якої вище керівництво ухвалює рішення щодо виділення капіталовкладень на розробку і впровадження нової продукції. Керівником цільової міжфункціональної групи призначається один з її членів або вищестоящий керівник. У процесі виконання робіт він може бути замінений іншим фахівцем.



Значною мірою практика прийняття управлінських рішень визначається традиціями і звичаями, що існують в тій чи іншій країні. Так, для американського менеджера в прийнятті рішень характерний більше індивідуалізм, ніж колективізм. Саме це й відрізняє американський тип управління від японського і повною мірою від західноєвропейського. Індивідуалізм виявляється, зокрема, у єдиноначальності щодо прийняття рішень, індивідуалізації в оплаті праці керівників, індивідуальної заповзятливості в досягненні лідерства. Американський стиль менеджменту - це майбутнє для теперішнього, а не теперішнє для майбутнього. Звідси й планування на перспективу, прогнозування, маркетинг, який має на меті краще зрозуміти споживача й пристосуватися до його потреб, передбачити зміни ринку і вчасно вживати необхідних заходів у сфері виробництва. В американських фірмах на запити й смаки споживача зорієнтовані організація фірми й процес управління. Індивідуальний підхід до працівника з метою стимулювання виконання дорученої роботи з максимальною відповідальністю - важлива риса американського менеджменту. Тому тут велике значення надається підвищенню професійного рівня й ініціативи в роботі працівників, їх вихованню і навчанню.

Треба також зазначити, що в американських фірмах філософія управління ґрунтується на тому, що цілі працівника збігаються з діями фірми. Такий підхід зумовлений принципом «керівник має знати кожного працівника в обличчя». Це, в свою чергу, поставило завдання постійного вивчення персоналу, висування ініціативних кадрів, а також тих, які мають професійні навички.

1.6. Інтерактивні методи навчання



Інтерактивне заняття – це заняття, що пронизане елементами гри; або містить ігрову ситуацію. Воно може включати одну або декілька

пов'язаних між собою дидактичних ігор. Вони, крім того, що активізують пізнавальну діяльність, також забезпечують потрібну циркуляцію інформації, її осмислення, навіть деякою мірою компенсують недоліки традиційного та індивідуального навчання.



Нижче наведено стандартний алгоритм прийняття управлінських рішень



На основі отриманих теоретичних знань та алгоритму прийняття управлінських рішень нами розроблено декілька ділових ігор, які ми пропонуємо проводити під час семінарських занять. Розглянемо деякі з них.



1.6.1 Ділова гра «Фармацевт»



Ігрова ситуація така: фармацевтичній фірмі „А”, яка виготовляє, закуповує та продає ліки, фармацевтична фірма „Б” запропонувала купити у них медикаменти, аналог яких виготовляє фірма „А”. Потрібно вирішити низку питань, а саме: вигідно фірмі почати закупівлю ліків, чи продовжувати самим виготовляти їх.

Для вирішення даної ситуації студентам пропонується діяти відповідно до алгоритму, а отже, на підготовчому етапі гри студенти дома самостійно діагностують проблему та збирають необхідну інформацію. На другому етапі гри студентами-менеджерами в аудиторії під керівництвом викладача виконується аналіз отриманих даних та розробляються варіанти (щонайменше три) вирішення проблеми. Після цього, за сценарієм гри, студенти діляться на 3 групи. Шляхом жеребкування капітани команд отримують один з варіантів розв’язання проблеми. За десять хвилин обговорення в кожній групі учасники гри мають презентувати та аргументовано відстояти його як найоптимальніший. Коли виступи команд завершилися, можна переходити до реалізації останнього кроку алгоритму, а саме: до безпосереднього прийняття рішення.

Кожна ігрова ситуація повинна завершуватися обговоренням результатів гри.



1.6.2. Ділова гра «Страйк»



(ідея Н. М. Костриці, В. І. Свистуна та В. В. Ягупова, доповнена та адаптована під менеджерів економічного профілю нами)

Мета: формування у студентів навичок ділового спілкування (складова комунікативної компетенції), компетентності у розв'язуванні конфліктних ситуацій; підвищення рівня знань і вмій планувати, аналізувати та приймати рішення.

Страйк може принести багато матеріальних та моральних втрат керівникам підприємств. Ділова гра «Страйк» має бути своєрідним тренінгом вироблення певної поведінки з боку керівництва підприємства, якщо на підприємстві виникне страйк.

Гра має сприяти розвитку творчих здібностей студентів, здатності абстрагуватися від існуючих обмежень у суспільстві та формуванню вміння зосередитися на певних об'єктах тощо.

Ефективність даної гри відбувається за умови: зацікавленості усіх учасників у досягненні результату та дотримання правил проведення гри.

Основні принципи «Страйку» полягають у тому, щоб прагнути до найбільшої кількості ідей; під час гри можна висловлювати будь-яку думку; стимулювати будь-яку ініціативу.

Правилами «Страйку» заохочуються оригінальні ідеї; заборонена критика учасників; усі учасники гри незалежні один від одного.

Підготовчий етап. Викладач пропонує студентам-менеджерам економічного профілю написати список з 5 професій економічного напрямку. Потім студентам разом з викладачем потрібно проаналізувати за п'ятибальною шкалою професії за такими показниками, як:

1. Ступінь соціальної захищеності;

2. Ступінь економічної захищеності;
3. Важливість даної професії на сучасному етапі розвитку економіки країни та регіону.

Професії, що набрали мінімальне число балів за всіма наведеними вище показниками, будуть вважатися такими, що готові до страйкування. Це дозволить нам обрати підприємство або установу, на якому, на нашу думку, існує небезпека потенційного страйку. До підготовчої частини гри входить збір необхідної інформації щодо професій, підприємства або установи, які були обрані нами для ділової гри.

Ролі: ведучий, експерти, страйкарі, керівництво підприємства та посередники.

Функції учасників гри:

Ведучий повідомляє про цілі ділової гри, ставить завдання перед учасниками гри, надає, у разі потреби, умовні дані, підбиває загальні підсумки.

Страйкуючі мають сформулювати вимоги до керівництва підприємства або установи, взяти участь у примирливих заходах відповідно до вимог чинного законодавства. У випадку незадоволення їхніх вимог, вони організують проведення страйку відповідно до чинного законодавства.

Керівники підприємства розробляють заходи запобігання страйку, беруть участь у проведенні примирливих заходах; обґрунтовують свої заперечення страйкуючим; висувають свої пропозиції щодо вирішення виниклого конфлікту; аналізують збитки, що можуть виникнути від страйку на даному підприємстві або в установі, та розробляють заходи щодо пом'якшення всіх можливих наслідків страйку.



Експерти разом із посередниками повідомляють про зроблені оцінки. Бажано, щоб попередній прогноз спирався також і на статистичні дані, які аналізують економічний стан обраної галузі (підприємств), що характеризує економічний та соціальний стан працюючих на них людей. Експерти перевіряють правильність проведення «примирливих» процедур, беруть у них участь та надають рекомендації, а згодом роблять загальні висновки.



1.6.3. Ділова гра «Деспот»



Мета гри: формування комунікативної компетенції, що основана на здатності спілкування, культури ведення дискусії, знанні методів взаємодії та їх ефективного використання у процесі роботи за фахом, компетентності в розв'язуванні конфліктних ситуацій.

Імітувальна ситуація: на приватній фірмі начальником відділу збуту призначений співробітник, який пропрацював вже кілька місяців, мав гарні стосунки з колегами, завжди був толерантною та неконфліктною людиною. Після ж призначення на нову посаду вибрав авторитарно-деспотичний стиль керівництва (звільнення, позбавлення премії та інше), що, в свою чергу, викликало конфлікт між ним та колективом.

Сценарій гри: студенти вибирають виконавця головної ролі «деспота» – керівника відділу та трьох учасників з різними моделями реагування на стиль керівництва «деспота» (беззаперечне виконання всіх вимог, що сприяє уникненню конфлікту; заперечення та відмова виконувати вимоги через колишні дружні стосунки, що провокує виникнення відкритого конфлікту; ухилення від виконання вимог керівника за рахунок побутових та сімейних обставин, що породжує незадоволення керівника, а отже, виникнення прихованого конфлікту).

Під час проведення гри чотири студенти розігрують проблемну ситуацію, яку придумали самостійно в контексті ролі. Після перегляду цієї ситуації, «деспот» оголошує збори колективу з питання розв'язання конфлікту. Головним аргументом «деспота» є безконфліктна поведінка підлеглого колеги. Під час проведення зборів учасники обговорюють ситуацію та висувають пропозиції стосовно розв'язання конфлікту. В кінці гри студенти мають прийняти рішення шляхом голосування щодо стилю керівництва «деспота».

На завершення заняття викладач висловлює свою думку та підбиває підсумки гри, якщо бажаного результату не було досягнуто, то слід обговорити причини невдачі.

У системи стимулювання передбачено нарахування балів студентам, які виконували ролі, та тим, які брали участь в обговоренні. Отже, кожний студент буде намагатись виступити.



1.6.4. Навчальна гра «Актори»



Мета гри: формування комунікативної компетенції, розвиток навичок вирішення проблемних ситуацій, розширення власного арсеналу «ефективних рішень» студента.

Імітувальна ситуація: працівник фірми, який має великий досвід в роботі, є гарним фахівцем в своїй сфері, почав регулярно запізнюватися на роботу, не попереджаючи про це ні керівництво, ні колег, при цьому підлеглий не здав вчасно звіт, а під час робочого дня «зависає» в комп'ютері. Це дратує керівництво, але, розуміючи цінність даного співробітника для фірми, ніяких радикальних кроків (звільнення, позбавлення премії та інше) керівництво не робить.

Суть гри:

1. Студенту необхідно на заготовленому аркуші паперу записати фразу, з якої може починатися ця ситуація (наприклад, що говорить керівник підрозділу, коли підлеглий приходить на роботу з запізненням). Викладач збирає аркуші, перемішує і роздає студентам у довільному порядку;

2. Студенти мають записати відповідь на ту фразу, що отримали (у нашій ситуації, це відповідь підлеглому своєму керівникові). Викладач знову збирає, перемішує і роздає в довільному порядку аркуші;

3. Тепер студент має виконати роль розлюченого керівника, який починає погрожувати підлеглому звільненням, не підбираючи при цьому коректні слова. Аркуші знову збираються та перемішуються. Виникає конфлікт. Який діапазон можливих виходів з нього може існувати? Які наслідки може мати цей конфлікт для всіх його учасників?;

4. Студентам треба знайти слова, що заспокоюють як керівника, так і співробітника та дозволять вирішити ситуацію позитивно. Викладач збирає колективно створені міні-сценарії та зачитує їх.

На завершення заняття викладач та учасники гри висловлюють свою думку, підбиваються підсумки гри.

Оцінювання: дотримання правил поведінки та пропозиція найефективнішого варіанта – 10 балів, інноваційність, оригінальність ідей – 15 балів.

Студенти мають з'ясувати, що стандартні ситуації, як правило, проживаються, «проскакуються» автоматично. Навіть якщо сталий стереотип реагування на ситуацію та її розв'язання не зовсім вдалі - людина над цим просто не замислюється, а ситуація є нестандартною, якщо обставини складаються таким чином, що звичний спосіб дій «не спрацьовує» або змінюється ракурс сприйняття ситуації - починаємо бачити звичне з незвичної точки зору незвичним для нас чином. Отже, будь-яка ситуація може стати «нестандартною», якщо спробувати розглянути її уважніше.



1.6.5. Тест-контроль перевірки знань 1

1. Психологія управління - це _____

2. Персонал управління – це: _____

а) сукупність працівників, які зайняті виконанням управлінських функцій з метою координації діяльності колективу для досягнення мети організації;

б) сукупність працівників, які зайняті виконанням управлінських функцій;

с) сукупність працівників, які зайняті координацією діяльності колективу для досягнення мети організації.

3. Профпридатність - це _____

4. Назвіть методи профвідбору _____

5. Хто формулює перелік вимог до претендентів на заняття управлінських посад:

а) безпосередній керівник майбутнього претендента;

б) на практиці самі організації вивчають перелік вимог до претендентів;

с) самостійно керівник організації визначає критерії оцінювання претендентів.

6. Які основні вимоги до кадрів сформовані за кордоном (Інститут діагностики менеджменту в Гамбурзі):

а) розумові здібності, спонукання та ставлення до роботи;

б) розумові здібності, уміння делегувати повноваження, контактність;

с) ставлення до роботи;

д) розумові здібності, соціальні відносини; спонукання до роботи, ставлення до роботи?

7. Оцінювання діяльності персоналу - це _____

8. Що таке психологічне консультування персоналу організації ? _____

9. Який із методів доцільно застосовувати на початковому етапі відбору претендентів на посади менеджерів:

а) інтерв'ю;

б) психологічне тестування;

с) вивчення та аналіз анкетних даних (біографії, резюме).

10. Процес підвищення кваліфікації – це:

а) освітні заходи з перепідготовки персоналу;

б) заходи з освоєння інших сфер діяльності і завдань;

с) інвестиції в людський капітал.



1.6.6. Тест-контроль перевірки знань 2

1. Сутність якої функції колективу полягає у задоволенні потреб працюючих: у спілкуванні, визнанні з боку оточуючих, приналежності до колективу, розвитку здібностей:

- а) цільової;
- б) соціально-інтегративної;
- в) задоволення соціальних потреб.

2. Сукупність людей, яка об'єднана досягненням спільної суспільно-значимої мети, – це:

- а) соціальне утворення;
- б) трудовий колектив;
- в) група.

3. Структура, яка відображає сукупність організаційно визначених груп та службових взаємовідносин їх членів у відповідності зі штатним розкладом, називається:

- а) формальною;
- б) неформальною;
- в) штатною.

4. Сукупність неформальних груп, організаційно не оформлених, які утворюються переважно спонтанно, уже в процесі заповнення штатного розкладу, та ґрунтуються на міжособистісних емоційно-психологічних відносинах між членами колективу, відображає структуру:

- а) формальну;
- б) неформальну;
- в) штатну.

5. Функція, яка полягає у здійсненні впливу колективу на поведінку його членів, у згуртуванні, формуванні цінностей, соціальних норм поведінки та організаційної культури, називається:

- а) цільовою;
- б) соціально-інтегративною;
- в) задоволення соціальних потреб.

6. Кількість стадій, що їх можна виділити у становленні колективу:

- а) дві;
- б) три;
- в) п'ять.

7. Здатність людини впливати на діяльність групи, взаємодіяти з усіма її членами та вести її до досягнення мети – це:

- a) лідерство;
- b) героїзм;
- c) повноваження влади.

8. Емоційний настрій, який віддзеркалює систему взаємовідносин та стосунків між членами колективу, являє собою:

- a) суспільно-психологічний клімат;
- b) соціально-психологічний клімат;
- c) організаційну культуру.

9. Людина, якій притаманна здатність вносити пропозиції, ідеї, проявляти починання, залучати людей до справи власним прикладом, є:

- a) лідером- організатором;
- b) лідером-ініціатором;
- c) емоційним лідером.

10. Єдність поведінки членів колективу, що ґрунтується на спільності інтересів, цінностей та норм поведінки, характеризує його:

- a) злагожденість;
- b) законність;
- c) завершення розвитку.



Орієнтовна тематика студентських доповідей на семінарських та практичних заняттях:

1. Поняття про особистість. Співвідношення понять „індивід”, „особистість”, „індивідуальність”.
2. Лідерство та його значення в системі управління персоналом.
3. Темперамент і професія.
4. Мистецтво критики в психології управління.
5. Управління плинністю кадрів та трудовою дисципліною.
6. Документація та діловодство в системі психології управління.
7. Психологічний зміст функцій управління.
8. Закордонний досвід розв’язання конфліктів.
9. Стилi керівництва.

10. Психологічні особливості спільної діяльності в організації.
11. Психологія відповідальності в організації.
12. Особливості задач управління.
13. Стратегії і тактики вирішення задач управління.
14. Мотивація прийняття управлінських рішень.
15. Види управлінських рішень.
16. Структура особистості працівника. Психологічна ієрархія її складових.
17. Вік і управлінська діяльність.
18. Психологічні особливості жінки-робітниці.
19. Керівник (лідер) як об'єкт психологічного дослідження. Управлінські ролі керівника.
20. Мотиваційна сфера особистості керівника.
21. Психологічні особливості стилів керівництва та психологічні типи керівників.
22. Якості та риси керівника. Проблема статі в управлінні.
23. Регресивний розвиток керівника та управлінська деформація.
24. Поняття і значення трудового колективу в управлінні персоналом.
25. Структура та стадії розвитку колективу.
26. Соціально-психологічний клімат та фактори його регулювання.
27. Принципи побудови колективного управлінського мозку.
28. Цілі і завдання психології управління людськими ресурсами, психологія їх планування.
29. Психологічні особливості добору кадрів.
30. Оцінювання діяльності персоналу. Ділове спілкування як засіб управлінського впливу.
31. Призначення, функції і види переговорів.
32. Стадії ведення переговорів.
33. Методи, психологічні механізми і тактичні прийоми підготовки і ведення переговорів.
34. Розвиток теорії і методологія керування часом.
35. Філософські і психологічні аспекти керування часом.
36. Цикл тайм-менеджменту. Прикладний тайм-менеджмент.
37. Поняття робочого часу та його оплати.
38. Мотиви звернення до реклами та моделювання процесів рекламної діяльності.
39. Психологія рекламної діяльності організації.
40. Сутність і елементи іміджу. Ефективне управління іміджем.

Список рекомендованой литературы

Основна:

1. Лозниця В.С. Психология менеджменту : навч. посіб. / Лозниця В. С. - К. : ТОВ “УВГПС ЕксСб”, 2000. - 512 с.
2. Смыгин С. И. Психология управления : учебное пособие / С. И. Смыгин, Л. Д. Столяренко. - Ростов на Дону : Феникс, 1997. - 512 с.
3. Конфліктологія : підручник для студентів вищих навчальних закладів / [Герасіна Л. М., Панов М. І., Осіпова Н. П. та ін.] – Харків : Право, 2002.
4. Емельянов С. Практикум по конфликтологии / Емельянов С. - СПб. : Питер, 2003.
5. Александрова Е. В. Социально-трудовые конфликты : пути разрешения / Александрова Е. В. - М. : ПМБ РАУ, 1993.
6. Доценко Е. Л. Психология манипуляции : феномены и механизмы защиты / Доценко Е. Л. - М. : Че Ро, 1997.
7. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство / Ладанов И. Д. - М. : Перспектива, 1997.
8. Скотт Д. Конфликты, пути их преодоления / Скотт Д. – Киев : Внешторгиздат, 1991.
9. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика / Уткин Э. А. - М. : ”Тадем” ЭКМОС, 1998.
10. Бандурка А. М., Шипилов А. И. Конфликтология : учебник для вузов / А. М. Бандурка, А. И. Шипилов. - М. : ЮНИТИ, 1999.
11. Кулініч О. І. Психологія управління / Кулініч О. І. – Львів : Львівський національний університет ім. І. Франка, 2007.
12. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління /Дудкевич Т. В. - К. : Центр навчальної літератури, 2005.
13. Туник Е. Е. Определение административного стиля управления [электронный ресурс] : Туник Е. Е. Режим доступа // <http://vsetesti.ru/154>, 2007.
14. Беззубко Л. В. Управління трудовими конфліктами : навч. посіб. / Л. В. Беззубко, А. Г. Зюнькін, А. В.Калина. – К. : МАУП, 2004. – 256 с.
15. Полли Берд. Тайм-менеджмент / Берд Полли. – М. , 2003.
16. Васильченко Ю. Л. Механизмы времени. Тайм-менеджмент: теория, практикум / Васильченко Ю. Л. – К. , 2001.
17. Жариков Е. С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу / Жариков Е. С. – М. , 512 с.
18. Кук М. Эффективный тайм-менеджмент / Кук М. – М. , 2003.
19. Курс практической психологии, или как научиться работать и добиваться успеха : учеб. пос. для высшего управленческого персонала / Автор-сост. Р. Р. Кашанов. – Ижевск : Изд-во Удм. ун-та, 1996. – 448 с.

20. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій / Мельник Л. П. – К. : МАУП, 1999. – 176 с.
21. Обран-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : монографія / Обран-Лембрик Л. Е. - Івано-Франківськ : „Плай”, 2002. – 426 с.
22. Обран-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник / Обран-Лембрик Л. Е. - К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
23. Психология управления персоналом : пособие для специалистов, работающих с персоналом / [под. ред. А. В. Батаршева, А. С. Лукьянова]. - М. : Из-во Института психотерапии, 2005. – 616 с.
24. Розанова В. А. Психология управленческой деятельности / Розанова В. А.. – М. : Издательство „Экзамен”, 2003. – 192 с.
25. В пошуках ефективного керування / [Руссу В. М., Пеструхов М. О., Жила К. Д. та ін.] ; під заг. ред. проф. Г. В. Ангелова. – Одеса : Аспект, 2002. - 292 с.
26. Слинков В. Н. Управление персоналом (практические рекомендации) / Слинков В. Н. –[2-е изд.] - К. : Алерта; КНТ, 2006. - 240 с.
27. Хейз Ники. Успех – один на всех : основные аспекты эффективного руководства командой / Хейз Ники ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баменс Бизнес Букс, 2005. – 240 с.
28. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Хміль В. Ф. - К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
29. Ходаківський Є. І. Психологія управління : навчальний посібник / Ходаківський Є. І, Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. - К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 608 с.
30. Почепцов Г. Г. Теория и практика коммуникаций / Почепцов Г. Г. - М. : Центр, 1998.
31. Андрушкін Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушкін, О. Є. Кузьмін – Львів : Світ, 1995.
32. <http://science.ng.ru/comp/1999-12-15/www.mtnlake.com/paradigm>
33. <http://www.fis.utoronto.ca/~piro/addict.htm#INCIDENCE/TREATMENT>

Додаткова:

1. Фишер Р. Путь к согласию или переговоры без поражения / Фишер Р., Юри У. - М. : Наука, 1990.
2. Хорни К. Ваши внутренние конфликты / Хорни К. – СПб. : Лань, 1997.
3. Розанова В. А. Психология управления : учебно-практическое пособие / Розанова В. А. - М. : Журнал «Управление персоналом» 1996.- ч. 1; - М. : 1997. - ч. 2.

4. Сулимова Т. С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов / Сулимова Т. С. - М. : Ин-т практической психологии, 1996.
5. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / Панфилова А. П. - СПб. : Об-во «Знание», 1999.
6. Ликсон Ч. Конфликт : семь шагов к миру / Ликсон Ч. - СПб. : Питер, 1997.
7. Воронкова А. Э. Менеджмент. Практикум : учеб. пособ. / Воронкова А. Э., Осыка А. П., Титова Т. И. – Луганск : Из-во ВУГУ, 1999. – 164 с.
8. Кашапов Р. Р. Курс практической психологии. Для высшего управленческого персонала : учеб. пособ. / Кашапов Р. Р. – Ижевск : Из-во Удм. ун-та, 1995. – 704 с.
9. Поляков В. А. Лидер в коллективной стратегии. Формула успеха: идея – команда - реализация : практикум / Поляков В. А. – Минск, 2004. – 120 с.
10. Соціологія виховання управлінського персоналу / [Руссу В. М., Боделан Р. Б., Тенюх К. М. та ін.] ; під заг. ред. проф. Г. В. Ангелова. – Одеса : СМІЛ, 2003. - 308 с.
11. Танаев В. М. Практическая психология управления / В. М. Танаев, И. И. Карнаух. – М. : АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2003. – 304 с.
12. Удальцова М. В. Социология и психология управления : практикум / М. В. Удальцова, Л. К. Аверченко. – М. : ИИФРА, 1999. – 180 с.

РОЗДІЛ II. КОНФЛІКТОЛОГІЯ

2.1. Вступ до конфліктології

Мета і задачі:

Дати студентам відомості про сутність конфліктології, розглянути різні підходи щодо визначення її як науки, показати зв'язок конфліктології з різними науками.

2.1.1 Проблеми визначення конфліктології, об'єкт та предмет науки

„Якщо у вашому житті немає конфліктів,
перевірте, чи є у вас пульс”
Ч. Діксон



Та чи інша система знань може претендувати на статус науки, якщо вона має специфічний об'єкт пізнання, предмет, закони, категорії, методи, якщо ця система знань адекватно відображає реальну дійсність у теоретичній формі.

Знайомство з будь-якою наукою розпочинається зі з'ясування значення терміна, який використовується для назви даної науки. В нашому випадку це термін “конфліктологія”.



*Конфліктологія (від латинського *Conflictus* – зіткнення, та грецького *Logos* – вчення, теорія) – наука про конфлікти. Отже, дослівно **конфлікт** – це зіткнення. Майже в такому вигляді воно входить і в інші мови (*Conflict, dispute* – англійська, *Conflikt* – німецька, *Conflit* – французька, *конфлікт* – українська та ін.).*

На побутовому рівні слово «конфлікт» застосовується до широкого кола явищ: від збройних сутичок і протистояння різних соціальних груп до службових чи сімейних суперечок, до проблем кожної особистості, які супроводжують її протягом усього життя. Поняття конфлікту сьогодні не належить якійсь одній певній галузі знань (науки) чи практики. Це соціальний феномен, який проникає в усі сфери людського соціуму, тому його й почали вивчати фахівці різних галузей науки. Сама ж наука конфліктологія має інтегративний характер, вона збагачується життєвим досвідом і досягненнями всіх галузей науки.

Конфлікти, їх вивчення, прогнозування суспільного розвитку, гармонізація суспільних відносин створили передумови для виокремлення самостійної галузі знань — конфліктології. Більш точно розуміння конфліктології як науки можна отримати з такого визначення:



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

На думку українських дослідників конфліктології проблема визначення об'єкта і предмета конфліктології не є самоочевидною, а тому доволі складною.

Під **об'єктом** конфліктології слід розуміти *всі прояви конфліктної соціальної взаємодії у сучасному світі, людське суспільство і людину з її вчинками, цінностями, оцінками й відносинами в суспільстві та його інститутах*. **Предметом** же конфліктології як науки є *закономірності та механізми виникнення й розвитку конфліктів, а також принципи та технології управління ними*.

Конфліктологія є однією з наймолодших галузей наукового знання, що розвилася на межі багатьох наук, і, насамперед – соціології та психології.



Конфліктологія виділилась як відносно самостійний напрямок у соціології наприкінці 50-х років ХХ століття і спочатку одержала назву **“соціологія конфлікту”**. Ця подія пов'язується з роботами **Ральфа Дарендорфа** (Німеччина) **“Соціальні класи і класові конфлікти в індустріальному суспільстві”** (1957), а також **Льюїса Козера** (США) – **“Функції соціальних конфліктів”** (1956).

На території колишнього Радянського Союзу термін **“конфліктологія”** з'явився наприкінці 80-х років ХХ ст., незалежно від впливу Заходу, коли виникли перші симптоми дезінтеграції Радянського

Союзу спочатку в російських урядових інститутах чи близьких до них закладах. Згодом термін почав вживатися у наукових установах, інститутах АН Росії, де дістав подальший розвиток та застосування.

Перші публікації, де фігурував термін «конфліктологія», з'явилися у російських виданнях у 1991–1992 рр. Проте там не було чіткого визначення ані предмета, ані галузі досліджень даної дисципліни. Далі термін поширився у більшості пострадянських держав і зокрема в Україні, де використовується і в даний час.

Термін “**конфліктологія**” майже відсутній у проблематиці суспільних дисциплін, що розробляються на Заході. Загалом в західних країнах фахівці уникають використання даного терміна, а також похідних від нього. Наприклад, людину, яка є фахівцем в сфері управління та вирішення конфліктів і в нашій країні носить назву *конфліктолог*, на Заході називають *медіатором*, або *посередником*. Однак це не є свідченням того, що проблемі конфлікту там приділяється недостатньо уваги. Навпаки, природа конфлікту вивчається в рамках багатьох суспільних (і не тільки) дисциплін – *соціології, політології, психології та соціальної психології, філософії, культурології, теорії міжнародних відносин, математики* та інших.

2.1.2. Зв'язок конфліктології з різними науками

В історії розвитку людства конфлікти як форма прояву життєвої боротьби були явищем досить частим та звичним, майже повсякденним. З плином часу змінювалися умови життя – що вело до змін конфліктів, відрізнялися його наслідки. Ідеї боротьби і досягнення згоди та пошук шляхів безконфліктного спілкування залишалися розкиданими по різних галузях: філософії, історії, біології, медицині, юридичних та військових науках, психології. Російські дослідники А. Анцупова та А. Шипілова встановили, що **проблемою конфліктів займаються близько 11 окремих фундаментальних наук**. Коротко розглянемо досягнення деяких наук в проблемі конфлікту.

ВІЙСЬКОВІ НАУКИ



У *військових науках* поняття “збройний конфлікт” використовують для аналізу збройних сутичок між державами чи значними соціальними силами всередині країни, від війни, як широкомасштабного міждержавного конфлікту високого ступеня інтенсивності до незначних прикордонних сутичок. Головним досягненням військової науки є визнання збройних конфліктів суспільно-політичним явищем, що викликане політичними чи економічними інтересами і пов’язане із загибеллю та стражданнями багатьох людей. Встановлено зв’язок між політичним курсом держави, конфліктною боротьбою певних соціальних сил та переговорним процесом. Останнім часом військові приділяють увагу миротворчості як способу легітимного, міжнародно-правового способу врегулювання конфліктів.

ІСТОРИЧНІ НАУКИ



В *історичних науках* конфлікти досліджувалися на міждержавному рівні як сутичка протилежних або таких, що не збігаються з інтересами держав у різні періоди історії. З плином історії постійно збільшується чисельність міждержавних конфліктів, що веде до значного зростання кількості жертв, їх у минулому столітті налічується біля 300

мільйонів осіб. Значення історії в дослідженні конфлікту полягає у тому, що було вивчено історичне становлення інституту переговорів.

ПЕДАГОГІЧНІ НАУКИ



*Педагогічні науки спрямовані на аналіз та вирішення **конфліктів** у площині «вчитель-учень», «педагог-педагог», «учень-учень», «педагог-адміністрація навчального закладу». Ці науки прийшли до висновку про необхідність формування високої педагогічної культури керівників, педагогічний такт, уміння безконфліктного спілкування людей різного віку та соціального досвіду.*

ПОЛІТИЧНІ НАУКИ



*Політичні науки розглядають **конфлікти** у площині боротьби за владу між специфічними верствами населення, політичними елітами, владно-державними структурами, між тими, хто править, та тими, ким правлять. Конфлікти у політичній сфері тлумачаться через призму моралі. Конфлікти розглядаються як прояв боротьби за домінування у владних*

структурах. У зовнішньополітичній сфері держав накопичено великий досвід ведення переговорів, встановлено протокольні та етичні моменти їх ведення.

МИСТЕЦТВОЗНАВЧІ НАУКИ



Конфлікт у мистецтвознавстві віддзеркалює споконвічне протиборство добра і зла, внутрішніх і зовнішніх факторів поведінки людини. Творами мистецтва конфлікт відображається повно, різнобарвно, з урахуванням діалектики. Тому приклади з творів мистецтва поповнюють арсенал керівника з вирішення конфліктних ситуацій.

Термін «**математика конфлікту**» було введено американськими математиками Дж. Непманом та О. Моргенштерном у 1944 році. Математичні моделі допомагають виявити приховані закономірності функціонування конфліктних взаємин, а математична обробка великого обсягу статистичного матеріалу є необхідною умовою внесення науковості в **конфліктологію**. Однак сподівання, що за допомогою математичної теорії вдасться вирішити конфлікти складних соціальних систем не виправдалися. Життя виявилось складнішим, ніж математичні матриці, проте з їхньою допомогою конфліктологія має більше шансів.

ПРАВОНАВЧІ НАУКИ



Проблемою **конфліктів** зацікавилися і спеціалісти **права**. Головними аспектами стали судово-правові засоби їх вирішення, кримінологічне вивчення конфліктних ситуацій, правові принципи, правила і норми. Активно досліджуються міжнародно-правові аспекти регулювання міждержавних конфліктів. Значна кількість учених-правників виступають за створення нової галузі – **юридичної конфліктології**. Важливим висновком правових досліджень проблем конфліктів є встановлення твердих, закріплених у правових нормах способів вирішення конфліктів (суди, арбітраж, міжнародні суди). Правові науки вчать дотримуватися в найбільш запеклій конфліктній боротьбі норм чинного права.

ПСИХОЛОГІЯ



Психологія займає провідне місце серед інших наук у дослідженні проблем конфлікту. Суттєвим досягненням психологів стала розробка понятійного апарату конфліктів: сутність, структура, генезис, передконфліктний стан, методи діагностики, встановлення того факту, що конфлікти завжди пов'язані зі значним напруженням емоційно-психологічного стану протидорних сторін.

БІОЛОГІЧНІ НАУКИ



У роботах *біологічного напрямку* (переважно закордонних авторів – Д. Кемпбел, О. Меннінг) введено поняття „**зооконфлікт**” та „**конфлікт у тваринному світі**”, що свідчить про глибоку вкоріненість конфліктного стилю поведінки у весь живий світ. У *біологічних роботах* *конфлікт розглядається як боротьба за існування, як прояв біологічно і генетично визначеної агресивності*. Такий підхід часто переноситься і на поведінку людини, як представника тваринного світу. Коли суспільство було зорієнтовано на „санітарне очищення” від слабких за біологічним принципом „нехай виживе сильніший”, яскраво демонструється практичний аспект зооконфліктного підходу до вирішення соціальних проблем. Як приклад: расистське прагнення винищити „неповноцінні раси” або сучасний геноцид. У біологічних роботах можна зустріти відомості щодо конфлікту між рослинами за „місце під сонцем”, які виступають підґрунтям положення щодо тотальності конфліктної поведінки всього живого. Таким чином у підсвідомому та несвідомому рівнях поведінки людей у разі конфлікту ми можемо знайти прояв закономірностей конфліктної боротьби, притаманної усім біологічним видам. Цінність підходу до конфліктів з позицій зооконфліктології полягає у тому, що конфлікти тлумачаться як такі, що пов’язані із внутрішньовидовою боротьбою за життєві ресурси, за територію, за вище місце в ієрархічній структурі.

СОЦІОЛОГІЯ



Конфлікт і пов'язана з ним проблематика є об'єктом багатьох гуманітарних дисциплін, серед яких наприкінці ХХ ст. поступово сформувалася окрема соціологічна теорія – соціологія конфлікту.

Соціологія конфлікту – галузь соціології, яка вивчає сутність, зумовленість, наслідки та управління конфліктом як соціальним явищем.

Науково-практичний інтерес соціології конфлікту зосереджений на таких проблемах:

— сутність конфлікту, з'ясування джерел природи та ступеня конфліктності суспільства;

- специфіка власне соціологічного підходу до аналізу конфліктів;
- мотивація конфлікту;
- взаємозв'язок конфліктів на макро- та мікрорівнях;
- управління конфліктами.

Соціологія конфлікту найчастіше послуговується такими категоріями, як «конфлікт», «соціальний конфлікт», «гострота конфлікту», «тривалість конфлікту», «конфліктанти», «межі конфлікту». Найуживанішою є категорія «конфлікт». Він є складною взаємодією, спрямованою на розвиток і вирішення протиріч, суперечностей, які неможливо вирішити без зміни чинників цієї взаємодії. Найчастіше конфлікт виявляє себе в соціальному середовищі, постаючи як соціальний конфлікт.

Соціальний конфлікт – зіткнення інтересів двох чи більшої кількості індивідів, соціальних груп.

За своєю природою конфлікт є соціальним явищем, породженим особливостями суспільного життя, соціальних систем, зіткненням, протиборством суб'єктів соціуму. Стан конфлікту – далеко не рідкісне явище.

Тією чи іншою мірою, в той чи інший час він властивий кожному соціальному суб'єкту на певних фазах його розвитку. З огляду на це, конфлікт часто розглядають як привід для розв'язання суперечностей. Це стимулювало увагу науковців до проблем прогнозування та управління конфліктом, наслідки яких здебільшого відчутно залежать від гостроти зіткнення учасників конфліктної взаємодії.

Гострота конфлікту – ступінь зіткнення інтересів, глибина суперечностей учасників конфліктної взаємодії. Як правило, цю гостроту засвідчує рівень інтенсивності конфліктних дій, що ставить у пряму залежність можливість вирішення конфлікту. Гострота конфлікту дає підстави спрогнозувати час, який потрібно буде затратити на подолання конфліктної ситуації, тобто спрогнозувати тривалість конфлікту.

Тривалість конфлікту – часові виміри існування конфлікту. Відповідно конфлікт може бути коротко-, середньо- та довготривалим, що залежить від цілей протиборних сторін, гостроти проблеми, соціальної культури, ресурсів управління конфліктом.

Особливості конфліктної ситуації, можливості розв'язання її багато в чому залежать від інтересів та соціальних характеристик її *учасників (конфліктантів)*. Ними можуть бути окремі індивіди, групи, спільноти і навіть держави.

Сукупність чинників, які зумовлюють конфлікт, розгортання його в просторі та часі визначають його межі. **Межі конфлікту** – зовнішні структурно-динамічні кордони конфлікту: суб'єктні (кількість учасників), просторові (територія, на якій відбувається конфлікт), часові (тривалість конфлікту).

Розкриваючи зв'язок конфліктології з іншими науками важливо показати не тільки їх роль і місце у становленні її як самостійної теорії,

але й те, яким чином кожна із наук виконує свою методологічну функцію щодо конфліктології. Насамперед, **конфліктологія** знаходить такий зв'язок з філософією, соціологією, психологією, політологією, історією, економікою.

Так, в словнику-довіднику «Соціологія: терміни, поняття, персоналії» дається така дефініція науки: «Конфліктологія – інтегративна наука, яка має зв'язок з політологією, менеджментом та ін. дисциплінами і вивчає проблеми, пов'язані з теорією та практикою проблемних ситуацій в людському суспільстві, з'ясовує природу, динаміку та діагностику конфліктів, причини виникнення, форми прояву, розв'язання, прогнозування та запобігання».

В. Харчева в підручнику «Основи соціології» пропонує таке трактування конфліктології: “Конфліктологія – це наука, що вивчає соціальні конфлікти, один із напрямків, що відпочкувався від соціології”.

Зв'язок конфліктології з іншими науками розкривається в таких двох аспектах:

Перший аспект полягає в тому, що конфліктологія спирається на принципи пізнання, які розроблені в рамках інших наук і дозволяють глибше зрозуміти предмет конфліктологічних досліджень. Такими принципами є: принцип загального зв'язку, детермінізму, розвитку, системного підходу, особистісного підходу та інші.

Другий аспект проблеми полягає у творчому використанні конфліктологією методів інших наук.



Підсумок

Студент після вивчення даної теми повинен знати сутність конфліктології як самостійної науки, визначити об'єкт та предмет науки, вміти проаналізувати різні підходи до вивчення конфліктів, розглянути різні підходи до визначення її як науки, показати зв'язок конфліктології з іншими науками.



Контрольні питання

1. Дайте загальну характеристику виникнення конфліктології як відносно самостійної теорії.
2. Вкажіть, яку назву одержала конфліктологія як відносно самостійний напрямок у соціології й у психології.

3. Вкажіть, коли складається конфліктологічна практика і з якими подіями в психології це пов'язано.
4. Розкрийте загальний зміст об'єкта конфліктології.
5. Розкрийте загальний зміст предмета конфліктології.
6. Покажіть зв'язок конфліктології з іншими науками.
7. Назвіть учених, з іменами яких пов'язане становлення конфліктології як самостійної дисципліни.

2.2. Методи конфліктології

Мета і задачі:

Дати студентам відомості про багатогранність методів конфліктології, розглянути різні групи методів і розкрити сутність та методику застосування конкретних методів конфліктології.

2.2.1. Загальна характеристика груп методів конфліктології

Багатогранність методів конфліктології можна представити за допомогою табл. 1.

Таблиця 1 – Методи конфліктології

№	Група методів	Конкретні методи
1	Методи вивчення та оцінювання особистості	Спостереження Опитування Тестування
2	Методи вивчення та оцінювання соціально-психологічних явищ в групах	Спостереження Опитування Соціометричний метод
3	Методи діагностики та аналізу конфлікту	Спостереження Опитування Аналіз результатів діяльності Метод експертного інтерв'ю
4	Методи управління конфліктами	Структурні методи Метод картографії

2.2.2. Групи та конкретні методи конфліктології

Розглянемо конкретні методи конфліктології детальніше:

СПОСТЕРЕЖЕННЯ



Спостереження – метод збору первинної соціологічної інформації, заснований на візуальному і слуховому сприйнятті інформації, що вивчається, та подальшої її фіксації. В соціологічній літературі можна зустріти різну класифікацію спостереження. Зокрема, спостереження може бути представлене в таких його різновидах:

- *включене (формалізоване) спостереження* (спостереження зсередини), коли спостерігач стає повноправним учасником групи, яку він спостерігає.



*Як характерний приклад включеного спостереження можна вказати дослідження, проведене американським соціологом **Н. Андерсеном** і викладене ним у книжці «Волоцюги» (1923 р.). Тривалий час Н. Андерсен жив серед безхатченків, спостерігав за їх життям «зсередини» і на основі своїх спостережень видав книгу.*

- *невключене (неформалізоване) спостереження* – це спостереження ззовні, коли дослідник не стає рівноправним учасником спостережної групи.

Розрізняють також *відкрите спостереження*, яке характеризується тим, що членам досліджуваної групи факт спостереження за ними відомий, від групи він не приховується, і *спостереження інкогніто*, коли члени спостережної групи не підозрюють, що за ними ведеться спостереження.

ОПИТУВАННЯ



Опитування – метод збору первинної соціологічної інформації шляхом усного (безпосереднього) або опосередкованого через анкету (письмового) спілкування з однією особою чи групою осіб. Опитування, які проводяться в усній формі, називаються *інтерв'юванням*, де той, хто проводить інтерв'ю, виступає як *інтерв'юер*, а той, кого питають, у кого беруть інтерв'ю, – *респондент*. Опитування, які проводяться письмово, з використанням спеціального бланка-анкети, називаються *анкетуванням*, а той, хто проводить опитування, називається *анкетером*. Кожен із видів опитування, в свою чергу, має велику кількість різновидів.

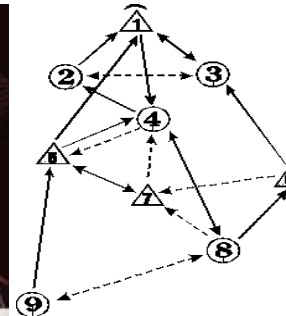
ТЕСТУВАННЯ



Тестування (англ. Test – проба, випробовування, дослідження) – дослідження певних психологічних якостей і властивостей особи шляхом використання психологічних тестів. Психологічне тестування використовується при відборі на роботу, в психотерапії і психологічному консультуванні тощо.

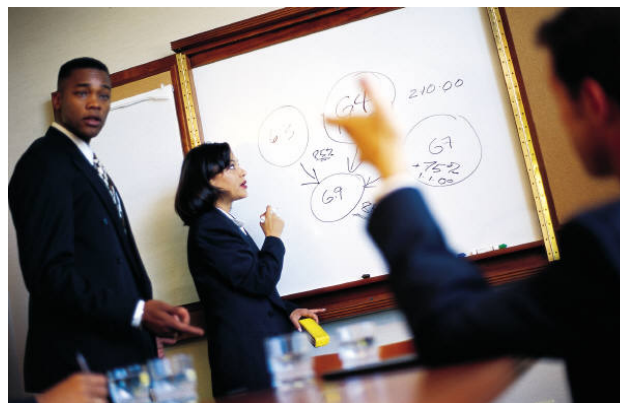
СОЦІОМЕТРИЧНИЙ МЕТОД

Фамилия вы- бирающего члена группы	Итоговы данные			
	Иванов	Петров	Егоров	Сидоров
Иванов	■	③	1	2
Петров	①	■	②	
Егоров		■	■	1
Сидоров		4	■	
Итоговы данные				
Количество полу- ченных выборов				Σ
Количество полу- ченных отклонений				Σ



Соціометричний метод – метод експериментальної прикладної соціології, за допомогою якого вивчають психологічну взаємодію людей в малих групах, колективах і організаціях. Автором даної теорії є австрійсько-американський психолог та соціолог **Якоб Морено**. Методи соціометрії стали робочими інструментами, які дають інформацію для профілактики і пом'якшення конфліктів, визначення неформальних лідерів, оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ



Аналіз результатів діяльності – комплексне органічно пов'язане дослідження діяльності організації, установи або їх підрозділів з використанням статистичних, економіко-математичних, облікових та інших способів обробки інформації. Особливостями методу аналізу результатів діяльності є: використання системи показників, які характеризують діяльність організації, установи або їх підрозділів; вивчення факторів та причин їх зміни; виявлення і вимірювання взаємозв'язку між ними.

МЕТОД ЕКСПЕРТНОГО ІНТЕРВ'Ю



Метод експертного інтерв'ю – особливий різновид опитування, яке передбачає опитування експертів як спеціалістів, які мають глибокі спеціальні знання в галузі предмета дослідження.

СТРУКТУРНІ МЕТОДИ



Структурні методи. До таких методів відносять: роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних механізмів, розробку чи уточнення загальноорганізаційних цілей, створення обґрунтованих систем винагороди. Структурні методи впливають, переважно, на учасників організаційних конфліктів, що виникають через неправильний розподіл функцій, прав і відповідальності, погану організацію праці, несправедливість системи мотивації і стимулювання працівників та ін.

МЕТОД КАРТОГРАФІЇ



Метод картографії – метод аналізу конфлікту, суть якого полягає у послідовному заповненні „карти” конфлікту, розділеної на декілька секторів (в залежності від кількості учасників конфлікту). У центр її заноситься основна проблема, а в розділи – інформація про учасників конфлікту та їхню мету в ньому. Дану методику було розроблено австралійськими вченими **Х. Корнеліусом** і **Ш. Фейром** у 1992 році.

УЧАСНИК 1			
Хто: _____			
Інтереси _____			
Побоювання _____			
УЧАСНИК 2	ПРОБЛЕМА	УЧАСНИК 2	
Хто: _____		Хто: _____	
Інтереси _____		Інтереси _____	
Побоювання _____		Побоювання _____	
УЧАСНИК 4			
Хто: _____			
Інтереси _____			
Побоювання _____			

Рисунок 1 – Карта конфлікту для 4-х учасників

Процес картографування полягає у відповіді на три запитання:

1. В чому проблема? (Проблема має бути сформульована однією фразою).
2. Хто є головними учасниками конфлікту?
3. В чому полягають інтереси та побоювання кожного учасника?

Карту можна заповнювати індивідуально чи колективно. Такі карти особливо корисні під час підготовки до ділових переговорів; переговорів, що зайшли в тупик; у розподілі майна; при проблемах у колективі,

пов'язаних із міжособистісними та виробничими відносинами; майбутніх нововведеннях; сімейних ускладненнях.

Згідно з методикою можна графічно відобразити складові конфлікту, послідовно проаналізувати поведінку його учасників, сформулювати основні проблеми, інтереси й побоювання учасників, способи усунення причин, що призвели до конфлікту. Ця робота складається з декількох етапів.

На *першому етапі* описується проблема взагалі, визначається предмет конфлікту. Якщо, наприклад, мова йде про непогодженість у роботі, про те, що хтось не “тягне лямку” разом з усіма, то проблему можна відобразити як розподіл навантаження. Якщо конфлікт виник через відсутність довіри між особою та групою, то проблему можна виразити як погані взаємини. На даному етапі важливо визначити саму природу конфлікту і поки що неважливо, що це не цілком відбиває суть проблеми. Не слід визначати проблему як питання вибору між протилежностями (“так чи ні”), доцільно залишити можливість приймання нових і оригінальних рішень.

На *другому етапі* виявляються головні учасники (суб'єкти) конфлікту. До їх переліку можна включити окремих осіб чи цілі команди, відділи, групи, організації. У тій мірі, у якій залучені в конфлікт люди мають загальні потреби стосовно даного конфлікту, їх можна об'єднати разом. Допускається також об'єднання групових і особистих категорій.

Наприклад, якщо складається карта конфлікту між двома співробітниками в організації, то в карту можна включити цих працівників, а фахівців, що залишилися, об'єднати в одну групу або виділити окремо ще й начальника даного підрозділу.

Третій етап передбачає перерахування основних інтересів і побоювань, пов'язаних із цими інтересами, а також усіх основних учасників конфліктної взаємодії. Необхідно з'ясувати мотиви поведінки, що стоять за позиціями учасників у даному питанні. Вчинки людей визначаються їхніми бажаннями, потребами, мотивами, які необхідно визначити.

Графічне відображення інтересів і побоювань розширює можливості та створює умови для більшої кількості рішень, можливих після закінчення всього процесу картографії.

Переваги методики картографії полягають у тому, що:

- складання карти дозволяє переборювати зайві емоції;
- визначаються найбільш важкі ділянки, що вимагають невідкладної уваги;
- карта сприяє створенню нових напрямів у виборі рішень;
- під час групового процесу складання карти люди, які вважають, що їх не зрозуміли, мають можливість висловитися, що сприяє створенню атмосфери довіри.



Підсумок

Студент після вивчення даної теми повинен знати сутність основних груп методів конфліктології, знати, до яких груп методів належать конкретні методи конфліктології, вміти розкрити загальну сутність кожного конкретного методу конфліктології.



Контрольні питання

1. Дайте загальну характеристику групам методів конфліктології.
2. Вкажіть, до яких груп належать ті чи інші конкретні методи, що їх використовує конфліктологія.
3. Розкрийте загальний зміст спостереження як методу конфліктології.
4. Розкрийте загальний зміст опитування як методу конфліктології.
5. Розкрийте загальний зміст тестування як методу конфліктології.
6. Розкрийте загальний зміст соціометричного методу як методу конфліктології.
7. Розкрийте загальний зміст аналізу результатів діяльності як методу конфліктології.
8. Розкрийте загальний зміст методу експертного інтерв'ю.
9. Розкрийте загальний зміст структурного методу як методу конфліктології.
10. Розкрийте загальний зміст методу картографії.


2.3. Історія виникнення конфліктології та еволюція поглядів

Мета і задачі:

Дати студентам відомості про формування конфліктологічних ідей та поглядів до виникнення конфліктології як самостійної науки, розкрити сутність підходів до трактування сутності та значення конфліктів у суспільстві, розглянувши різні історичні періоди.


2.3.1. Становлення конфліктологічних ідей і поглядів до виникнення конфліктології як самостійної науки

Перш за все необхідно усвідомити, що виникненню конфліктології як самостійної теорії і практики наприкінці 50-х років передувало тривалий період формування, накопичення та розвитку конфліктологічних ідей і поглядів, спочатку в рамках філософії, а пізніше – соціології, психології й інших наук. У зв'язку з цим важливо проаналізувати еволюцію наукових поглядів на конфлікт, виділяючи нижченаведені періоди.

 **Найдавніші часи.** У цьому періоді заслуговують на увагу погляди китайських мислителів. Особливе місце серед них належить Конфуцію (551-479 рр. до н.е.), одному з перших китайських філософів. Його філософські, у тому числі і конфліктологічні, ідеї розвивалися іншими китайськими мислителями протягом багатьох століть. Погляди на проблему конфлікту ми знаходимо в численних моральних заповідях Конфуція. От одна з них: «Не роби іншим того, чого не бажаєш собі, і тоді в державі й у родині до тебе не будуть ставитись ворожнечо».

Джерело конфліктів мислитель вбачав в розподілі людей на «шляхетних чоловіків» (освічених, грамотних і вихованих людей) і простолюдинів («малих людей»). Неосвіченість і невихованість простолюдинів веде до порушення норм людських взаємин, до порушення справедливості. Для «шляхетних чоловіків» основу взаємин складає порядок, а для «малих людей» – вигода.

Для з'ясування передісторії конфліктології істотне значення має звернення до **античної філософії**, у рамках якої вперше була почата спроба раціонального пояснення світу.

 **Античні погляди** на конфлікт будувалися на основі філософського вчення про протилежності. Зіткнення і єдність протилежностей, за *Гераклітом* (біля 520-460 рр. до н.е.), є загальним і універсальним способом розвитку. Згідно з його словами, «протилежне погоджується, а з незгодного з'являється найкраща гармонія».

У Геракліта ми знаходимо: «Війна – батько усього і всього цар. Одним вона визначила бути багатими, іншим – простими людьми, одних зробила рабами, інших – вільними». На відміну від Геракліта, який по суті

виправдовував війну, *Платон* (біля 427—347 рр. до н.е.) засуджував її, розглядаючи як найбільше зло. Аналогічної оцінки війни як найгострішого соціального конфлікту дотримувався й інший великий мислитель Давньої Греції – *Демокрит* (біля 460-370 рр. до н.е.). Він говорив: «Громадянська війна є нещастям для однієї й іншої ворогуючих сторін...».

Але не тільки війна як соціальний конфлікт потрапляє в поле зору античних мислителів. Цікаві конфліктологічні ідеї, пов'язані з державним устроєм, можна знайти, наприклад, у *Аристотеля* (384-322 р. до н.е.), який стверджував, що **державна є інструментом примирення людей. Людина поза державою, на його думку, агресивна і небезпечна.** Не менший інтерес викликають соціально-етичні й правові ідеї *Демокрита*, який вказував, що «закони не забороняли б кожному жити за своїм смаком, якби кожний не шкодив один одному, тому що заздрість сприяє початку ворожнечі».



Середні віки.

Найважливішою особливістю конфліктологічних ідей, що одержали свій розвиток у поглядах середньовічних мислителів, було те, що, в основному, вони носили релігійний характер. Для підтвердження даної тези можна звернутися до слів *Аврелія Августина* (354-430 рр. н.е.) про єдність людської та божественної історії, що протікає одночасно в протилежних і нероздільних сферах. Ця протилежна і нерозділена історія являє собою вічну битву двох царств (градів) — Божого та земного. Багато в чому схожі з поглядами Августина конфліктологічні ідеї іншого відомого мислителя Середньовіччя — *Фоми Аквінського* (1225-1274 рр.). Ці погляди можна знайти в його міркуваннях про царство філософського пізнання і богослов'я, про світську і духовну владу, про людське буття і Бога, і про багатьох інших.



Епоха Відродження.


Істотною особливістю поглядів мислителів епохи Відродження на проблему конфлікту є те, що вони (погляди) сформувалися в результаті розвитку на більш високому рівні ідеї давньогрецької філософії **про велич людського розуму, про його роль у пізнанні навколишнього світу.** Звільняючи сприйняття людських проблем від влади релігійної свідомості, філософи цієї епохи надавали цим проблемам земний зміст. Аналізуючи погляди видатних мислителів цього періоду — *Миколи Кузанського* (1401-1464рр.), *Миколи Коперніка* (1473-1574 рр.), *Джордано Бруно* (1548-1600 рр.), *Ніколо Макіавеллі* (1469-1527 рр.), важливо звернути увагу на те, що багато хто з них піддавалися репресіям з боку церкви, знаходилися з нею в стані найгострішого конфлікту. Разом з тим вони вірили в силу людини, її розум і гармонію, здатність перебороти соціальні конфлікти.




Новий час і епоха Просвіти.

При аналізі конфліктологічних поглядів мислителів Нового часу й епохи Просвіти важливо усвідомити соціально-культурні умови і суспільний уклад того періоду. Насамперед, це була епоха не тільки могутнього

економічного, але і виняткового культурного підйому європейських країн. Усе це створювало передумови до системного підходу в пізнанні явищ навколишнього світу, в тому числі й до вивчення конфліктів. **Найбільш характерні для розглянутого періоду погляди на конфлікт містилися в роботах Френсіса Бекона (1561-1626 рр.), Томаса Гоббса (1588-1679 рр.), Жан-Жака Руссо (1712-1778 рр.), Адама Сміта (1723-1790 рр.) та ін.** Зокрема, Ф. Бекон одним з перших застосував системний підхід до аналізу причин соціальних конфліктів усередині країни. Цікава в цьому сенсі концепція Т. Гоббса про природний стан суспільства як «війна всіх проти всіх», «Людина людині вовк».

 **Перша половина XIX століття.** На цьому етапі розвитку конфліктологічної думки особливу цінність мають погляди представників класичної німецької філософії — *Іммануїла Канта (1724-1804 рр.), Георга Гегеля (1770-1831 рр.), Людвіга Фейєрбаха (1804-1872 рр.)* і ін. Звертаючись до поглядів видатних мислителів першої половини XIX століття, важливо акцентувати увагу на їхніх глибоких *філософських міркуваннях* про найгостріші соціальні проблеми того часу. **Зокрема, такою була проблема війни та миру.** Цікавими в цьому плані є ідеї І. Канта («про вічний світ»), Г. Гегеля («про війну як засіб морального очищення народів») й ін.

 **Друга половина XIX - початок XX століття.** Звертаючись до зазначеного періоду еволюції конфліктологічної думки важливо зрозуміти, що він займає виняткове місце в становленні конфліктології як самостійної теорії, що обумовлено такими факторами:

1. До цього часу був накопичений досить великий обсяг інформації з проблеми конфлікту. Вона містилася в поглядах видатних мислителів минулих епох;

2. Цей час характеризувався найсильнішими соціальними потрясіннями — війнами, економічними кризами, соціальними революціями і т.п. Усе це вимагало глибокого наукового аналізу, нових теоретичних підходів до дослідження соціальних проблем;

3. У цей період виникає цілий ряд нових наук і концепцій, що докорінно змінили людські можливості соціального пізнання. Серед цих наук — марксистська філософія, основи якої заклали *Карл Маркс (1818-1883 рр.)* і *Фрідріх Енгельс (1820-1895 рр.)*; соціологія, що веде свій початок з робіт *Огюста Конта (1798-1857 рр.)*; психологія, біля витоків якої стояв *Вільгельм Вундт (1832-1920 рр.)*.

Особливо слід зазначити роботу німецького теоретика *Карла Клаузевіца (1780-1831 рр.)* «Про війну», а також роботи *Георга Зімеля (1858-1918 рр.)*, *Питирима Сорокіна (1889-1968 рр.)* в галузі соціології, роботи *Зігмунда Фрейда (1856-1939 рр.)* і його учнів в галузі психології.

2.3.2. Виникнення конфліктології як відносно самостійної науки



Середина ХХ ст. – сьогодні. *Конфліктологія є однією з наймолодших галузей наукового знання, що розвилася на межі багатьох наук і, насамперед, — соціології і психології.*



*Конфліктологія виділилась як відносно самостійний напрямок у соціології наприкінці 50-х років ХХ століття і спочатку одержала назву «соціологія клнфлікту». Ця подія пов'язується з роботами **Ральфа Дарендорфа** (Німеччина) «Соціальні класи і класові конфлікти в індустріальному суспільстві» (1957 р.), а також **Льюїса Козера** (США) – «Функції соціальних конфліктів» (1956 р.).*

У цей же період аналогічна ситуація спостерігається й у психології. Завдяки дослідженням М. Шерифа, Д. Раппопорта, Р. Доза, Л. Томпсона, К. Томаса, М. Дойча, Д. Скотта та ін. *психологія конфлікту* виділяється як відносно самостійний напрямок.

Дослідження в галузі соціології конфлікту, й особливо в галузі психології конфлікту, сприяли розвитку *конфліктологічної практики*. **Становлення конфліктологічної практики** відбувається в **70-і роки ХХ ст.** У цей період Горовіц і Бордман створюють програму психологічного тренінгу, направленою на навчання конструктивній поведінці в конфліктній взаємодії. **Ч. Освуд** розробив **методику ПОІР** (Поступової та обопільної ініціативи з розрядження напруженості), призначену для вирішення міжнародних конфліктів.

У становленні конфліктологічної практики особливе місце зайняли **переговорні методики вирішення конфлікту** (Д. Скотт; Ш. і Г. Боуер; Г. Келман та ін.). Розробка **технологій переговорів за участю посередника-медіатора** (В. Лінкольн, Л. Томпсон, Р. Рубін і ін.) привела до створення в **США в 70-80-х роках ХХ ст. навчальних закладів з підготовки фахівців-медіаторів**. У цей період часу всесвітню популярність набув **Гарвардський метод «принципових переговорів»** Р. Фішера й В. Юрі.

У **80-і роки ХХ ст.** виникають **конфліктологічні центри у США й інших країнах світу**. А в **1986 році в Австралії** з ініціативи ООН створюється **Міжнародний центр вирішення конфліктів**. У **Росії перший центр із вирішення конфліктів** був створений у **Санкт-Петербурзі на початку 90-х років ХХ ст.** У цей же період формується українське конфліктознавство, центром якого став Інститут соціології НАН України.



Серед українських вчених, які одними із перших зробили особливий внесок в розвиток конфліктології, є Пірен Марія Іванівна (р.н. 1937) – доктор соціологічних наук, професор Української академії державного управління. Під її керівництвом відбувся ряд Міжнародних наукових конференцій з конфліктології (м. Чернівці – 1992, 1993, 1994 роки; Чернівці-Київ – 1996 р.), видано 14 томів матеріалів конференцій, Словник-довідник термінів з конфліктології (1995).

Однак, не дивлячись на це, в Україні все ще відчувається, що дана галузь розвинена не в повній мірі.



Підсумок

Студент після вивчення даної теми повинен знати еволюцію становлення уявлень про місце та значення конфліктів у суспільстві в різні історичні періоди, володіти знаннями про формування конфліктології як самостійної теорії, становлення конфліктологічної практики.



Контрольні питання

1. Перерахуйте основні етапи еволюції конфліктологічних поглядів в історії філософії.
2. Розвиток конфліктологічних ідей у філософській думці Давнього Сходу.
3. Еволюція конфліктологічних ідей в античній філософії.
4. Проблема конфлікту в середньовічній філософії і у філософії епохи Відродження.
5. Проблема конфлікту у філософії Нового часу.
6. Проблема конфлікту в класичній німецькій філософії.
7. Особливості розвитку теорії конфлікту в марксистській філософії.
8. Дайте загальну характеристику соціально-історичним і теоретичним передумовам виникнення конфліктології.
9. Назвіть учених, з іменами яких пов'язане становлення конфліктології як самостійної дисципліни.
10. Вкажіть, коли і де вперше були створені конфліктологічні центри? Коли і де з'явився перший центр із вирішення конфліктів в Україні та Росії?
11. Сучасні проблеми розвитку конфліктології.

2.4. Характеристика конфлікту як соціального явища

Мета і задачі:

Дати студентам відомості про причини виникнення конфліктів їх класифікацію, розкрити зміст понять «конфліктна ситуація» та «інцидент», розглянути типи конфліктних ситуацій, проаналізувати основні етапи та фази проходження конфлікту.

2.4.1. Сутність конфлікту та його структура

Конфлікт як складне соціальне явище характеризується багатьма параметрами. Найважливішими з них є його сутність, структура, причини і динаміка. Саме ці характеристики конфлікту і знаходять своє висвітлення в даному пункті цього посібника.



Конфлікт – це такі відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризується їх протиставленням на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок і т.п.).

Для з'ясування суті конфлікту важливо виділити його **основні ознаки** і сформулювати **необхідні і достатні умови** його виникнення. Виявляється достатнім виділити дві таких ознаки:

1. Конфлікт завжди виникає на основі протилежно спрямованих мотивів чи суджень. Такі мотиви і судження є необхідною умовою виникнення конфлікту;

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

Виходячи з вищесказаного, можна сформулювати **необхідні і достатні умови виникнення** (початку) конфлікту.

Необхідними і достатніми умовами виникнення (початку) конфлікту є наявність у суб'єктів соціальної взаємодії протилежно спрямованих мотивів чи суджень, а також стан протиставлення між ними.

Визначення основних структурних елементів конфлікту.

1. **Сторони конфлікту** – це суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ж такі, що явно чи неявно підтримують конфліктуючих.

2. **Предмет конфлікту** – це те, через що виникає конфлікт.

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

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

5. **Позиції конфліктуючих сторін** – це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту чи в переговорному процесі.

2.4.2. Класифікація конфліктів

Конфлікти, що являють собою складне соціально-психологічне явище, дуже різноманітні і їх можна класифікувати за різними ознаками. З практичної точки зору класифікація конфліктів важлива, тому що вона дозволяє орієнтуватися в їхніх специфічних проявах і, отже, допомагає оцінити можливі шляхи їх вирішення.

В табл. 2 класифікація є загальною, і в ній ми виділяємо види конфліктів за різними ознаками. Далі дається класифікація конкретних видів конфліктів за типами.

Таблиця 2 – Класифікація конфліктів

№	Основа класифікації	Види конфліктів	Загальна характеристика
1.	Сфери прояву конфлікту	Економічні	В основі лежать економічні протиріччя
		Ідеологічні	В основі лежать протиріччя в поглядах
		Соціально-побутові	В основі лежать протиріччя соціальної сфери
		Сімейно-побутові	В основі лежать протиріччя сімейних стосунків
2.	Ступінь тривалості та напруження конфлікту	Бурхливі швидкоплинні конфлікти	Виникають на основі індивідуальних психологічних особливостей індивіда, відрізняються агресивністю та крайньою ворожнечістю конфліктуючих
		Гострі тривалі конфлікти	Виникають при наявності глибоких протиріч
		Слабовиражений і млявоплинний конфлікт	Пов'язані з не дуже гострими протиріччями, або ж з пасивністю однієї із сторін
		Слабовиражені та швидкоплинні	Пов'язані з поверхневими причинами, носять епізодичний характер

Продовження таблиці 2

3.	Суб'єкти конфліктної взаємодії	Внутрішньоособові конфлікти	Пов'язані із зіткненням протилежно направлених мотивів особистості
		Міжособові конфлікти	Суб'єктами є дві особи
		Конфлікти “особистість–група”	Суб'єкти конфлікту: з однієї сторони є особистість, а з іншої – група (мікрогрупа)
		Міжгрупові конфлікти	Суб'єктами конфлікту є малі соціальні групи або мікрогрупи
4.	Соціальні наслідки	Конструктивні конфлікти	В основі таких конфліктів лежать об'єктивні протиріччя. Спонукають до розвитку організації або іншої соціальної системи
		Деструктивні конфлікти	В основі таких конфліктів, як правило, лежать суб'єктивні причини. Вони створюють соціальну напруженість та ведуть до руйнації соціальної системи
5.	Предмет конфлікту	Реалістичні (предметні) конфлікти	Мають чіткий предмет
		Нереалістичні (безпредметні) конфлікти	Не мають чіткого предмета або мають предмет, який не є життєвоважливим для одного або обох суб'єктів конфлікту

2.4.3. Причини та динаміка конфліктів

Причини конфліктів розкривають джерела їхнього виникнення і визначають динаміку проходження.



Причини конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту і, за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, викликають його.

Серед величезної кількості причин конфліктів насамперед виділимо **загальні причини**, що проявляються так чи інакше практично в усіх виникаючих конфліктах. До них можна віднести такі.

Соціально-політичні й економічні причини, пов'язані із соціально-політичною й економічною ситуацією в країні.

Соціально-демографічні причини відбивають розходження в позиціях і мотивах людей, обумовлені їх статтю, віком, належністю до етнічних груп й ін.

Соціально-психологічні причини відбивають соціально-психологічні явища в соціальних групах: взаємини, лідерство, групові мотиви, колективні думки, настрої та ін.

Індивідуально-психологічні причини відбивають індивідуальні психологічні особливості особистості (здібності, темперамент, характер, мотиви і т.п.).

Другу групу причин у даній класифікації назвемо **конкретні**. Ці причини безпосередньо пов'язані з конкретним видом конфлікту. Тут ми виділимо лише деякі з них:

- *незадоволеність умовами діяльності;*
- *порушення службової етики;*
- *порушення трудового законодавства;*
- *обмеженість ресурсів;*
- *розходження з метою, у цінностях, засобах досягнення цілей;*
- *незадовільні комунікації.*

Причини конфліктів виявляють себе в конкретних конфліктних ситуаціях, усунення яких є необхідною умовою вирішення конфліктів.



Конфліктна ситуація – це накопичені протиріччя, які пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії і формують ґрунт для реального протиборства між ними.

При цьому важливо відзначити, що особливе місце серед факторів, що забезпечують дане співвідношення, займає інцидент чи привід.



Інцидент – це збіг обставин, що є приводом для конфлікту.

Для рішення практичних задач, пов'язаних з аналізом конфліктів і їхнім вирішенням, важливе значення має класифікація конфліктних ситуацій.

В таблиці 3 наведено типи конфліктних ситуацій, що зустрічаються найчастіше.

Таблиця 3 – Типи конфліктних ситуацій

Характер конфліктної ситуації	Прояв конфліктної ситуації.
Несумлінне виконання обов'язків	Порушення трудової дисципліни. Брак у роботі.
Незадовільний стиль керування	Помилки в підборі і розміщенні кадрів. Помилки в організації контролю. Прорахунки в плануванні. Порушення етики спілкування.
Неадекватна уява про конкретні ситуації	Неправильні оцінки, судження про дії інших суб'єктів соціальної взаємодії. Помилки у висновках щодо конкретних ситуацій.
Індивідуально-психологічні особливості індивіда	Порушення прийнятих у соціальній групі правил взаємовідносин. Порушення етики спілкування.
Низька професійна підготовка	Брак у роботі. Нездатність прийняти адекватне рішення.

Важливою характеристикою конфлікту є його **динаміка**. Динаміка конфлікту як складного соціального явища знаходить своє відображення в двох поняттях: **етапи конфлікту** і **фази конфлікту**.



***Етапи конфлікту** відбивають істотні моменти, що характеризують розвиток конфлікту від його виникнення і до вирішення. Тому знання основного змісту кожного з етапів конфлікту важливо для його прогнозування, оцінки і вибору технологій управління цим конфліктом.*

Основні етапи конфлікту

1. *Виникнення і розвиток конфліктної ситуації.* Конфліктна ситуація створюється одним чи декількома суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.

2. *Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії й емоційне переживання ним цього факту.* Наслідками і зовнішніми проявами подібного усвідомлення і пов'язаних з ним емоційних переживань можуть бути: зміна настрою, критичні і недобррозичливі висловлювання на адресу свого потенційного супротивника, обмеження контактів з ним і т.д.

3. *Початок відкритої конфліктної взаємодії.* Цей етап полягає в тому, що один з учасників соціальної взаємодії, що усвідомив конфліктну

ситуацію, переходить до активних дій (у формі демаршу, заяви, попередження і т.п.), спрямованих на нанесення збитку «супротивнику». Інший учасник при цьому усвідомлює, що дані дії спрямовані проти нього, і, у свою чергу, починає активні відповідні дії проти ініціатора конфлікту.

4. *Розвиток відкритого конфлікту.* На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції і висувають вимоги. Разом з тим вони можуть не усвідомлювати власних інтересів і не розуміти суті і предмета конфлікту.

5. *Вирішення конфлікту.* У залежності від змісту, вирішення конфлікту може бути досягнуто двома методами (засобами): *педагогічними* (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення і т.п.) і *адміністративними* (переведення на іншу роботу, звільнення, рішення комісій, наказ керівника, рішення суду і т.п.).



Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відбувають динаміку конфлікту, насамперед, з погляду реальних можливостей його вирішення.

Основними фазами конфлікту є:

- 1) початкова;
- 2) підйому;
- 3) пік конфлікту;
- 4) спаду.

Важливо пам'ятати, що фази конфлікту можуть повторюватися циклічно. Наприклад, після фази спаду в 1-му циклі може початися фаза підйому 2-го циклу з проходженням фаз піка і спаду, потім може початися 3-й цикл і т.д. При цьому можливості вирішення конфлікту в кожному наступному циклі звужуються.

Взаємозв'язок фаз і етапів конфлікту, а також можливості менеджера щодо його вирішення наведено в таблиці 4.

Таблиця 4 – Співвідношення фаз і етапів конфлікту

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфлікту (%)
Початкова фаза	Виникнення і розвиток конфліктної ситуації; усвідомлення конфліктної ситуації	92%
Фаза підйому	Початок відкритої конфліктної взаємодії	46%
Пік конфлікту	Розвиток відкритого конфлікту	Менше 5%
Фаза спаду	—	Близько 20%



Підсумок

Студент після вивчення даної теми повинен знати сутність конфлікту, що є необхідними та достатніми умовами виникнення конфлікту, вміти класифікувати конфлікт за різними ознаками, мати можливість розкрити зміст понять «конфліктна ситуація» та «інцидент», знати типи конфліктних ситуацій, проаналізувати основні етапи та фази проходження конфлікту.



Контрольні питання

1. Дайте загальну характеристику основним структурним елементам конфлікту: «сторони конфлікту», «предмет конфлікту», «образ конфліктної ситуації», «мотиви конфлікту», «позиції конфліктуючих сторін».
2. Наведіть загальну класифікацію конфліктів.
3. Дайте загальну характеристику причин конфлікту.
4. Наведіть загальну класифікацію причин конфлікту.
5. Дайте загальне визначення поняттям: «конфліктна ситуація» і «інцидент».
6. Перерахуйте основні типи конфліктних ситуацій.
7. Дайте характеристику основних етапів та фаз проходження конфлікту.
8. Вкажіть рівень ймовірності вирішення конфлікту в залежності від його етапу та фази.

2.5. Теорії механізмів виникнення конфліктів

Мета і задачі:

Дати студентам відомості про формули конфліктів, розглянути правила безконфліктної взаємодії, типи конфліктогенів, розкрити сутність теорії трансактного аналізу, розглянути технології управління конфліктом.

2.5.1. Формули конфліктів

З'ясування суті того, як саме виникають конфлікти, має істотне значення для визначення способів їх вирішення. У даній темі ми розглянемо деякі з найпростіших механізмів, що були описані в роботах вітчизняних і закордонних авторів.



Один із російських дослідників в галузі конфліктології В. П. Шейнов у своїй книзі «Конфлікти в нашому житті та їх вирішення» наводить три формули конфліктів (А, Б та В).

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, які нижче наводяться, не можуть бути універсальним методом оцінювання і вирішення будь-яких конфліктів. У багатьох випадках вони можуть слугувати лише орієнтиром у складному і суперечливому процесі управління конфліктами.

Конфлікт типу А

Перша формула відбиває залежність конфлікту (КФ) від конфліктогенів (КФГ).



Конфліктогени – це слова, дії (або відсутність дій), що можуть привести до конфлікту.

Механізм розвитку конфлікту за першою формулою ґрунтується на негативному сприйнятті і негативній реакції особистості, проти якої застосований конфліктоген. При відсутності вольового регулювання такої реакції вона має тенденцію до розвитку за законом ескалації, тобто наростання.

Більш конкретно першу формулу конфлікту схематично можна подати в такій формі:

$$\text{КФГ}_1 \rightarrow \text{КФГ}_2 \rightarrow \text{КФГ}_3 \dots \rightarrow \text{КФ},$$

де КФГ_1 – перший конфліктоген;

КФГ_2 – другий конфліктоген як відповідь на перший;

КФГ_3 – третій конфліктоген як відповідь на другий, і т.д.

При цьому необхідно зауважити, що $\text{КФГ}_2 > \text{КФГ}_1$, $\text{КФГ}_3 > \text{КФГ}_2$ і т.д., тобто кожен наступний конфліктоген є більш сильним, ніж той, на який він відповідає (закон ескалації конфліктогенів).

Конфлікти, що виникають за першою формулою, умовно будемо називати **конфліктами типу А**.

Приклад:

Ситуація 1

В заповнений автобус заходить жінка середніх років. Ненароком вона наступає на ногу чоловіку. «Дивись куди стаєш!», – знервовано заявляє чоловік. Жінка негативно реагує на різке висловлювання: «Не подобається, їзди на таксі». Виникає конфлікт.

Ситуація 2

Заходячи на кухню чоловік зачіплює і розбиває чашку, яка стояла на краю стола. Дружина: “Ну що ж ти такий незграба! Дивись куди йдеш!”. Чоловік: “А це все через безлад, який існує у квартирі! До речі такий же, як у твоєї мами!”. Дружина: “А ти мені хоч раз допоміг?! Я тільки те і роблю, що обслуговую всю сім’ю!”. Розгортається конфлікт.



Важливо відзначити, що, за спостереженнями фахівців, 80% конфліктів виникає мимоволі їх учасників і за вищезгаданою формулою.

У зв'язку з цим варто запам'ятати два правила безконфліктної взаємодії.



Правило 1. Не вживайте конфліктогени.

Правило 2. Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

Для успішного застосування сформульованих правил важливо знати конкретні прояви конфліктогенів. У табл. 5 дається характеристика деяких конфліктогенів, що найчастіше зустрічаються на практиці у стосунках між людьми.

Таблиця 5 – Типи конфліктогенів

Характер конфліктогена	Форма прояву
1. Пряме негативне ставлення	Наказ, погроза; зауваження, критика; обвинувачення, глузування; сарказм
2. Поблажливе ставлення	Принизлива розрада (утіха); принизлива похвала; докір; кепкування (рос. подшучивание)
3. Хвастоці	Захоплена розповідь про свої реальні і мнимі успіхи
4. Менторські відносини (від персонажа “Одіссеї” Ментора – вихователя Телемака, сина Одіссея)	Категоричні оцінки, судження, висловлення; нав'язування своїх порад, своєї точки зору; нагадування про неприємне; мораль і повчання
5. Нечесність і нещирість	Утаювання інформації; обман або спроба обману; маніпуляції свідомістю людини
6. Порушення етики	Заподіяні випадково незручності без вибачення; ігнорування партнера зі спілкування (не привітався, не запросив сісти, не виявив уваги, продовжує займатися сторонніми справами і т.п.); перебивання співрозмовника; перекладання відповідальності на іншу людину
7. Регресивна поведінка	Наївні питання; посилення на інших при одержанні справедливого зауваження; сперечання

Конфлікт типу Б

Друга формула відбиває залежність конфлікту (КФ) від конфліктної ситуації (КС) і інциденту (І) і виражається в такий спосіб:

$$\text{КС} + \text{І} \rightarrow \text{КФ}$$

Конфлікти, які проходять за даною схемою, умовно будемо називати конфліктами типу Б

Дана формула вказує на способи вирішення таких конфліктів



Правило 1. Усунути конфлікту ситуацію.

Правило 2. Вичерпати, або не допускати виникнення інциденту.

Конфлікт типу В

Третя формула відбиває залежність конфлікту (КФ) від декількох конфліктних ситуацій (КС). Її можна виразити в такий спосіб:

$КС_1 + КС_2 + \dots + КС_n \rightarrow КФ$, при цьому $n \geq 2$ Словами цю формулу можна виразити так:

Сума двох або більш конфліктних ситуацій приводить до конфлікту.

Конфлікти, що виникають за третьою формулою, умовно будемо називати **конфліктами типу В**.



Правило 1. Вирішення таких конфліктів зводиться до усунення всіх конфліктних ситуацій.

2.5.2. Конфлікти і транзактний аналіз

Теорія транзактного (транзакційного) аналізу була розроблена американським психотерапевтом Еріком Берном у 60-х роках ХХ століття. Основні положення цієї теорії викладені ним у книзі «Люди й ігри» і широко використовуються в психотерапії при лікуванні різних психічних розладів, а також у роботі психологів з корекції поведінки людини.

Теорія транзактного аналізу може бути з успіхом застосована в практиці прогнозування конфліктів і їх попередження в міжособистісній взаємодії (МОВ).

Основні положення теорії транзактного аналізу

Поняття «транзактний аналіз» означає аналіз взаємодій. Центральною категорією цієї теорії є «транзакція».



Транзакція – це одиниця взаємодії партнерів по спілкуванню, що супроводжується представленням їх позиції.

Е. Берн помітив, що кожна людина в різних ситуаціях займає різні позиції відносно одна одної, що знаходить своє відображення у взаємодії (транзакціях). Основними позиціями при цьому є три, котрі умовно були названі Е. Берном: Батько, Дорослий і Дитина (Дитя). Надалі скорочено ми них будемо позначати відповідно буквами: Б, Др і Дт.

Поведінкові характеристики основних трансакцій



Батько (Б) – вимагає, оцінює (засуджує і схвалює), навчає, керує, піклується і т.п. (Піди і зроби..., Ти зобов'язаний..., Ти не повинен..., Не дозволяється)



Дорослий (Др) – працює з інформацією, розмірковує, аналізує, уточнює ситуацію, розмовляє на рівних, апелює до розуму, логіки і т.п. (Характерні фрази: Що ми знаємо про цей предмет?, Останні дані вказують на ..., тому я пропоную..)



Дитина (Дт) – виявляє почуття (образи, страху, провини і т.п.), підкоряється, пустує, виявляє безпорадність, задає питання: «Чому я?», «За що мене покарали?», перепрошує у відповідь на зауваження і т.п. (користується такими словами: Давайте..., Я хочу..., Як чудово...)

Трансакції, що склалися в процесі МОВ, поділяються на такі типи:



Додаткові трансакції – це такі взаємодії людей, коли у відповідь на ваші дії партнер реагує саме так, як ви хотіли та очікували. Такі трансакції складаються, якщо кожен із партнерів знаходиться на одному рівні (Батько–Батько, Дорослий–Дорослий чи Дитина–Дитина)

Проте трансакція може бути додатковою і при спілкуванні партнерів, які знаходяться на різних позиціях. Це стосується тих випадків, коли лінії трансакції не перетинаються (Батько–Дитина, Дитина–Батько)



Трансакції, що перетинаються, – це ситуація, в якій в процесі взаємодії відповідна реакція суб'єкта МОВ на стимул не є бажаною та очікуваною. Проте слід зазначити, що трансакції, які перетинаються, бувають і корисними. Приклад паралельних трансакцій та трансакцій, що перетинаються зображено на рис. 2 та 3.

Si	Sm
Б	Б
Др ←	Др →
Дт	Дт

Рисунок 2 – Паралельні трансакції

Si	Sm
Б	Б
Др	Др
Дт	Дт

Рисунок 3 – Трансакції, що перетинаються

Алгоритм трансактного аналізу

1. Скласти матрицю:

Si	Sm
Б	Б
Др	Др
Дт	Дт

2. Виділити суб'єкти МОВ (**Si** – «ініціатор», **Sm** – «мішень»)

3. Усвідомити, з яких позицій виступає кожний з суб'єктів МОВ: Б, Др, Дт.

4. Усвідомити спрямованість позицій кожного суб'єкта МОВ і позначити стрілками в матриці.

5. Використовуючи матрицю визначити кількість розбіжностей у позиціях.

6. Зробити висновок:

а) кількість розбіжностей дорівнює нулю – відсутність конфліктної ситуації;

б) сума розбіжностей від одного до чотирьох свідчить про наявність конфліктної ситуації.

Приклади:

1. На переговорах одна сторона заявляє іншій: «Ви зірвали нам постачання, у результаті ми понесли відчутні втрати». Інша сторона: «Ні, це ви винуваті, затримавши передоплату».

Si	Sm
Б	Б
Др	Др
Дт	Дт

Сума розбіжностей складає чотири, що свідчить про наявність серйозної конфліктної ситуації між учасниками переговорів.

2. Студент звертається до екзаменатора: «Чому ви поставили мені четвірку, а не п'ятірку?». Екзаменатор: «Давайте розберемося». І, використовуючи аргументи, обґрунтовує виставлену оцінку.

Si	Sm
Б	Б
Др	Др
Дт	Дт

Сума розбіжностей дорівнює нулеві, що свідчить про відсутність конфліктної ситуації.

2.5.3. Технологія управління конфліктом

Управління конфліктами можна розглядати в двох аспектах:

- **внутрішньому;**
- **зовнішньому.**

Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою у конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер і знаходить своє відображення в галузі психології конфлікту.

Зовнішній аспект управління конфліктами відбиває організаційно-технологічні сторони цього процесу, у якому суб'єктом управління може виступати керівник (менеджер), лідер або посередник (медіатор). Саме в цьому аспекті ми розглядаємо дану проблему.

Поняття «управління» має дуже широку сферу застосування: «управління системами, що самоорганізуються», «управління технічними системами», «управління суспільством» і т.п.

Що стосується поняття «управління конфліктом», то можна дати таке його означення:



Управління конфліктом – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, якої стосується даний конфлікт.

Справа в тому, що конфлікти відрізняються між собою. Одні з них носять *конструктивний характер* і сприяють розвитку пов'язаної з ними соціальної системи. Інші ж носять *деструктивний характер* і сприяють руйнуванню соціальної системи. Відзначимо, що питання використання деструктивних конфліктів у соціальній практиці можуть бути предметом вивчення окремої галузі конфліктології – *деструктивної конфліктології*.

Для нас важливий конструктивний аспект управління конфліктами.



ОСНОВНА МЕТА управління конфліктами буде полягати в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному вирішенню конструктивних.

Зміст управління конфліктами

Управління конфліктами включає такі види діяльності:

- прогнозування конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості;
- попередження або стимулювання конфлікту;
- регулювання конфлікту;
- вирішення конфлікту.



Прогнозування конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, що спрямований на виявлення причин даного конфлікту.

Основними джерелами прогнозування конфліктів є:

- вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми;
- вивчення їх індивідуально-психологічних особливостей.

Наприклад: у колективі такими умовами і факторами можуть бути:

- стиль керування;
- рівень соціальної напруженості;
- соціально-психологічний клімат;
- лідерство і мікрогрупи й інші соціально-психологічні явища.



Попередження конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту.

Попередження конфліктів ґрунтується на їх прогнозуванні. У цьому випадку на основі отриманої інформації про причини небажаного конфлікту починається активна діяльність з нейтралізації дії всього комплексу його факторів. Це так звана **змушена форма** попередження конфлікту.

Проте конфлікти можна попереджати, здійснюючи, в цілому, ефективне управління соціальною системою.

Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути:

- постійна турбота про задоволення потреб і інтересів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що стосуються інтересів колективу й особистості;
- виховання співробітників, формування в них високої психолого-педагогічної культури спілкування та інше.

Таку форму попередження конфліктів називають **превентивною**.



Стимулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту.

Стимулювання виправдане стосовно конструктивних конфліктів.

Засоби стимулювання конфліктів можуть бути різними:

- винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нараді, семінарі і т.п.;
- критика ситуації, що склалася на нараді;
- виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації і т.д.

Але при стимулюванні того або іншого конфлікту керівник повинен бути підготовлений до конструктивного управління ним. Це необхідна умова в управлінні конфліктами, порушення її, як правило, приводить до сумних наслідків.



Регулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в сторону вирішення.

Етапи регулювання конфлікту:

I етап. Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами.

II етап. Легітимізація конфлікту, тобто досягнення угоди між конфліктуючими сторонами про визнання та дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

III етап. Інституціалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії.

Крім того, у процесі регулювання конфліктів важливо враховувати деякі технології, що наведені в таблиці 6.

Таблиця 6 – Технології регулювання конфліктом

	Назва	Основний зміст
1.	Інформаційні	Ліквідація дефіциту інформації в конфлікті; вилучення з інформаційного поля помилкової, перекрученої інформації; усунення чуток і т.п.
2.	Комунікативні	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії та їх прихильниками; забезпечення ефективного спілкування
3.	Соціально-психологічні	Робота з неформальними лідерами та мікрогрупами; зниження соціальної напруженості та зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі
4.	Організаційні	Рішення кадрових питань; використання методів заохочення та покарання; зміна умов взаємодії співробітників і т.п.



Вирішення конфлікту – це вид діяльності суб'єкта керування, пов'язаний із завершенням конфлікту. Вирішення — це завершальний етап керування конфліктом.

Вирішення конфлікту може бути *повним* і *неповним*. Повне вирішення конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. Неповне вирішення конфлікту відбувається тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації.

У такому випадку неповне вирішення конфлікту може бути етапом на шляху до його повного вирішення.

Форми вирішення конфлікту:

- знищення або повне підпорядкування однієї зі сторін (*поступка*);
- узгодження інтересів і позицій конфлікуючих сторін на новій основі (*компроміс, консенсус*);
- взаємне примирення конфлікуючих сторін (*відхід*);
- перехід боротьби в русло співробітництва щодо спільного подолання протиріч (*співробітництво*).

Способи вирішення:

- адміністративний (звільнення, переведення на іншу роботу, рішення суду і т.п.);
- педагогічний (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення і т.п.).

Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами

Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами залежить від багатьох факторів – змісту самого конфлікту, умов його виникнення і розвитку та багатьох інших.

Тому універсального алгоритму діяльності керівника з управління конфліктами запропонувати неможливо. Але якісь основні, доцільні кроки в такому алгоритмі можна виділити. Їх ми наведемо у таблиці 7.

Таблиця 7 – Алгоритм управління конфліктом

Крок	Зміст діяльності	Способи (методи) реалізації
1	Вивчення причин виникнення конфлікту	Спостереження; аналіз результатів діяльності; бесіда; вивчення документів; біографічний метод, тобто вивчення біографічних даних учасників конфлікту й ін.
2	Обмеження числа учасників	Робота з лідерами в мікрогрупах; перерозподіл функціональних обов'язків; заохочення або покарання.
3	Додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів	Опитування експертів; залучення медіатора, психолога; переговорний процес (медіація) й ін.
4	Ухвалення рішення	Адміністративні методи; педагогічні методи.



Підсумок

Студент після вивчення даної теми повинен знати та застосовувати формули проходження конфлікту, правила безконфліктної взаємодії, знати типи конфліктогенів, сутність теорії трансактного аналізу, поведінкові характеристики основних трансакцій, мати навички використання технологій управління конфліктом.



Контрольні питання

1. Дайте загальну характеристику конфліктогенам.
2. У чому суть закону ескалації конфліктогенів (перша формула конфліктів)?
3. Сформулюйте правила безконфліктної взаємодії, що впливають із закону ескалації конфліктогенів.
4. Назвіть основні типи конфліктогенів і форми їх прояву.
5. Сформулюйте правила виникнення і способи вирішення конфліктів за другою формулою.
6. Сформулюйте правила виникнення і способи вирішення конфліктів за третьою формулою.
7. Що таке трансакція? Основні види трансакцій і їх поведінкові характеристики.
8. Перерахуйте поведінкові характеристики *Батька*.
9. Перерахуйте поведінкові характеристики *Дорослого*.
10. Перерахуйте поведінкові характеристики *Дитини*.
11. Наведіть визначення поняття «управління конфліктом».
12. Які види діяльності суб'єкта управління включають у свій зміст процес управління конфліктом?
13. Поясніть поняття: «прогнозування конфлікту» і «попередження конфлікту».
14. Що варто розуміти під врегулюванням конфлікту?
15. Перерахуйте основні етапи регулювання конфлікту.
16. Перерахуйте найважливіші технології врегулювання конфлікту.
17. Що варто розуміти під вирішенням конфлікту?
18. Перерахуйте передумови вирішення конфлікту.

ТЕСТ ТОМАСА¹

Інструкція: із запропонованих варіантів А і Б виберіть той, який є для Вас найхарактернішим способом реагування у складних конфліктних ситуаціях. Перевагу надавайте першій реакції.

По кожному з 5-ти розділів опитувальника підрахувати кількість відповідей, що збігаються з ключем. Одержані кількісні оцінки порівнюються між собою для виявлення переважної форми соціальної поведінки опитуваного в ситуації конфлікту, тенденції його взаємостосунків у складних умовах. Це допомагає правильно будувати взаємостосунки з урахуванням того, наскільки студент схильний до суперництва чи співпраці, наскільки уникає конфліктів або намагається їх загострити.

Ця методика дозволяє оцінити сутність адаптації кожного студента до спільної діяльності.

КЛЮЧ ДЛЯ ОПИТУВАЛЬНИКА

Суперництво: 3а, 6б, 8а, 9б, 10в, 13б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Співпраця: 2а, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компромісна, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Уникнення: 1а, 5б, 7а, 9а, 13а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Пристосування: 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

ПИТАННЯ ТЕСТУ

- Інколи я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання;
 - Замість того, щоб обговорювати те, в чому ми розходимося, я намагаюсь звернути увагу на те, в чому ми між собою згодні.
- Я намагаюсь знайти компромісне рішення;
 - Я намагаюсь уладнати його (конфлікт) з урахуванням всіх інтересів іншої людини і моїх власних.
- Як правило, я наполегливо намагаюсь добитися свого;
 - Інколи я поступаю своїми інтересами заради інтересів іншої людини.
- Я намагаюсь знайти компромісне рішення;
 - Я намагаюсь не образити почуття іншої людини.
- Створюючи спірну ситуацію, я завжди прагну знайти підтримку в іншого;
 - Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути зайвого напруження.

¹ модифіковано та адаптовано О. Є. Задорожною

- б. а. Я намагаюсь уникнути неприємностей для себе;
б. Я намагаюсь добитися свого.
7. а. Я намагаюсь відкласти рішення спірного питання для того, щоб пізніше вирішити його остаточно;
б. Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб добитися чогось іншого.
8. а. Як правило, я наполегливо намагаюсь добитися свого;
б. Я намагаюсь спочатку визначити суть спірних питань.
9. а. Вважаю, що не завжди слід хвилюватись через розходження, що виникають;
б. Я докладаю зусиль, щоб досягти свого.
10. а. Я твердо намагаюсь досягти свого;
б. Я намагаюсь знайти компромісне рішення.
11. а. Насамперед, я намагаюсь чітко визначити, в чому суть всіх порушених інтересів та спірних питань;
б. Я намагаюсь заспокоїти іншого і, головне, зберегти наші стосунки.
12. а. Часто я уникаю займати позицію, яка може спричинити суперечки;
б. Я надаю іншому можливість залишитись при своїй думці за умови, якщо він теж іде назустріч.
13. а. Я пропоную середню позицію;
б. Я наполягаю, щоб все було зроблено по-моєму.
14. а. Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди;
б. Я намагаюсь показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.
15. а. Я намагаюсь заспокоїти іншого і зберегти наші стосунки,
б. Я намагаюсь зробити все необхідне, щоб уникнути напруження в стосунках.
16. а. Я намагаюсь не торкатися почуттів іншого;
б. Я звичайно намагаюсь переконати іншого в перевагах своєї позиції.
17. а. Звичайно, я наполегливо намагаюсь добитися свого;
б. Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути зайвого напруження.

18. а. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму;
б. Я дам іншому можливість залишитися при своїй думці, якщо він піде мені назустріч.
19. а. У першу чергу я намагаюсь визначити те, у чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання, з тим, щоб з часом вирішити їх остаточно;
б. Я намагаюсь відкласти спірні питання.
20. а. Я намагаюсь негайно подолати наші розбіжності;
б. Я намагаюсь знайти найкраще поєднання переваг і втрат для нас обох.
21. а. Проводячи переговори, намагаюсь бути уважним до іншого;
б. Я завжди схильюсь до прямого обговорення проблеми.
22. а. Я намагаюсь знайти позицію, яка посередині між моєю та позицією іншого;
б. Я відстоюю свою позицію.
23. а. Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас;
б. Інколи надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
24. а. Якщо позиція іншої людини здається їй дуже важливою, я намагаюсь йти їй назустріч;
б. Я намагаюсь переконати іншого піти на компроміс.
25. а. Я намагаюсь переконати іншого у своїй правоті;
б. Проводячи переговори, я намагаюсь бути уважним до аргументів іншого.
26. а. Я звичайно пропоную середню позицію;
б. Я майже завжди намагаюсь задовольнити інтереси кожного з нас.
27. а. Часто намагаюсь уникнути суперечок;
б. Якщо це зробить іншу людину щасливою, я надам їй можливість наполягати на своєму.

28. а. Я наполегливо намагаюсь добитися свого;
 б. Залагоджуючи ситуацію, я звичайно намагаюсь знайти підтримку в іншого.
29. а. Я пропоную середню позицію;
 б. Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через виникнення розбіжностей.
30. а. Я намагаюсь не зачепити почуттів іншого;
 б. Я завжди займаю таку позицію в суперечці, щоб ми спільно могли досягти успіху.

Тест «Егостани» (методики вивчення особистості) ²

Оцініть кожне висловлювання в балах від 0 до 10. Результати записуйте у клітинках ліворуч від тверджень.

№	Оцінка	Висловлювання
1		Мені часом бракує витримки
2		Якщо мої бажання заважають мені, я вмю їх приборкати
3		Батьки як зрілі люди повинні влаштовувати сімейне життя своїх дітей
4		Я часом перебільшую свою роль у якихось подіях
5		Мене нелегко обдурити
6		Мені сподобалося б бути вихователем
7		Буває, мені хочеться попустувати як маленькому
8		Думаю, що я правильно розумію всі навколишні події
9		Кожний повинен виконувати свій обов'язок
10		Часто я роблю не так, як треба, а так, як хочеться
11		Приймаючи рішення, я намагаюсь продумати його наслідки
12		Молодше покоління повинно вчитись у старших, як треба жити
13		Я, як і багато хто з людей, буваю вразливим
14		Мені вдається бачити в людях більше, ніж вони говорять про себе
15		Діти повинні беззаперечно виконувати вказівки батьків
16		Я — людина, схильна захоплюватися
17		Мій основний критерій оцінки людини — об'єктивність
18		Мої погляди непохитні
19		Буває, що я не поступаюсь у суперечці лише тому, що не...
20		Правила виправдовують себе лише тоді, коли вони дають користь
21		Людина повинна дотримуватись усіх правил, незалежно від ...

² Методики модифіковані та адаптовані кандидатом психологічних наук, доцентом ЛДУ Г. Б. Партико та методистом ЛОНМІО Г. П. Кучерявою

Ключі

Підрахуйте суму балів окремо за такими трьома шкалами.

1. Позиція дитини (**Дт**): висловлювання 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19.

2. Позиція дорослої, зрілої людини (**Др**): висловлювання 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20.

3. Позиція батьків (**Б**): висловлювання 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21.

Розташуйте результати (відповідні літери) в порядку їх зменшення і запишіть формулу своїх соціальних ролей.

При формулі **Др-Дт-Б** — у вас розвинене почуття відповідальності, ви в міру імпульсивні і несхильні до напучивань й повчань. Вам можна побажати зберегти ці якості й надалі. Вони допоможуть у будь-якій справі, пов'язаній зі спілкуванням, колективною працею, творчістю.

При **Б** на першому місці — справа гірша. Категоричність та самовпевненість протипоказані, наприклад, педагогові, організаторові, словом, усім тим, хто має справу переважно з людьми, а не з машинами.

Наприклад, **Б-Дт-Др** може ускладнити життя тому, для кого характерна ця формула. «Батько» з дитячою прямою та безпосередністю «ріже» щиру правду, ні в чому не сумніваючись і не думаючи про наслідки. Але й тут немає причин засмучуватися. Якщо вас не приваблюють організаторська робота, галасливі компанії й ви віддаєте перевагу роботі наодинці з книжкою, за кульманом чи етюдником, то все гаразд. Якщо ж ні, і ви захочете пересунути своє **Б** на друге й навіть третє місце, то це цілком можливо.

Дт на першому місці — цілком прийнятний варіант, скажімо, для наукової роботи. Ейнштейн жартівливо пояснив причини своїх наукових успіхів тим, що він розвивався повільно й над багатьма питаннями замислювався лише тоді, коли люди, зазвичай, уже перестають про них думати. Але дитяча безпосередність добра тільки до певної міри. Якщо вона починає заважати справі, необхідно контролювати свої емоції.

Список рекомендованой литературы

Основна:

1. Анцупов А. Я. Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов.– М. : ЮНИТИ, 1999.
2. Бандурка А. М. Конфликтология / А. М. Бандурка, В. А. Друзь. – Харьков : Университет внутренних дел, 1997.
3. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн. - СПб. : М. : “Университетская книга” АСТ, 1998.
4. Захарченко М.В. Історія соціології (від античності до початку ХХ ст.) / М. В. Захарченко, О. І. Погорілий. – К. : Либідь, 1993. – 336 с.
5. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Здравомыслов А. Г. – М. : Аспект Пресс, 1996.
6. Емельянов С. Практикум по конфликтологии / Емельянов С. – СПб. : Питер, 2003.
7. Конфліктологія : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Герасіна Л. М., Панов М. І., Осипова Н. П. та ін. – Харків : Право, 2002.
8. Марков Г. Н. Справочник по конфликтологии, общению, менеджменту / Марков Г. Н. – СПб. : Альфа, 2000.
9. Соціологія : короткий енциклопедичний словник [уклад. Волович В. І., Тарасенко В. І., Захарченко М. В. та ін.; за заг. ред. Воловича В. І.] – К. : Укр. центр духовної культури, 1998.
10. Соціологія: терміни, поняття, персоналії. Навчальний словник-довідник / [за заг. ред. В. М. Пічі]. – К. : Каравела, 2002.

Додаткова:

1. Александрова Е. В. Социально-трудовые конфликты : пути разрешения / Александрова Е. В. – М. : ПМБ РАУ, 1993.
2. Белкин А. С. Конфликтология: наука о гармонии / Белкин А. С., Жаворонков А. Д., Зимина И. С. – Екатеринбург : «Глаголь», 1995.
3. Бородкин Ф. М. Внимание, конфликт! / Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. – Новосибирск : Наука, 1989.
4. Гришина Н. Психология конфликта / Гришина Н. – СПб. : Питер, 2000.
5. Громова О. Н. Конфликтология. Курс лекцій / Громова О. Н. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем», ЭКМОС, 2000.
6. Доценко Е. Л. Психология манипуляции: феномены и механизмы защиты / Доценко Е. Л. – М. : Че Ро, 1997.
7. Зеркин Д. П. Основы конфликтологии : курс лекций / Зеркин Д. П. – Ростов н/Д. : Феникс, 1998.
8. Каппони В. Сам себе психолог / В. Каппони, Т. Новак. – СПб. : Питер, 1994.
9. Карапетян Л. М. Государственно-национальные конфликты и политико-правовые основы их разрешения / Л. М. Карапетян //

- Социально-политический журнал. – 1996. – № 6.
10. Козер Л. Функции социального конфликта / Козер Л. – М. : Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000.
 11. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию / Козырев Г. И. – М. : Владос, 1999.
 12. Корнелиус Х. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. – М. : Стрингер, 1992.
 13. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство / Ладанов И. Д. – М. : Перспектива, 1997.
 14. Ликсон Ч. Конфликт: семь шагов к миру / Ликсон Ч. – СПб. : Питер, 1997.
 15. Линчевский Э. Э. Контакты и конфликты / Линчевский Э. Э. – М. : Экономика, 2000.
 16. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / Мастенбрук У. – М. : Инфра-М, 1996.
 17. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / Панфилова А. П. - СПб. : Об-во «Знание», 1999.
 18. Прутченков А. С. Деловая игра «Международная координация» / А. С. Прутченков, В. А. Самков // Социально-политический журнал. – 1995. – № 4.
 19. Психологическая помощь и консультирование в практической психологии / Под. ред. проф. М. К. Тутушкиной. – СПб. : Дидактика плюс, 1999.
 20. Психология : учебник / под ред. А. А. Крылова. - М. : Проспект, 1999.
 21. Розанова В. А. Психология управления : учебно-практическое пособие / Розанова В. А. – М. : Журнал «Управление персоналом», 1996. - Ч. 1; М., 1997. - Ч. 2.
 22. Самыгин С. И. Психология управления : учебное пособие / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов-н/Д. : Феникс, 1997.
 23. Скотт Д. Конфликты, пути их преодоления / Скотт Д. – Киев : Внешторгиздат, 1991.
 24. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика / Уткин Э. А. – М. : «Тандем» ЭКМОС, 1998.
 25. Фишер Р. Путь к согласию или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юрии. – М. : Наука, 1990.
 26. Хорни К. Ваши внутренние конфликты / Хорни К. – СПб.: Лань, 1997.
 27. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / Шейнов В. П. – Минск : Амалфея, 1996.
 28. Морено Я. Социометрия [Электронный ресурс] / Я. Морено. // Библиотека "Полка букиниста" - http://polbu.ru/moreno_sociometry
 29. Корнелиус Х. Картография конфликта [Электронный ресурс] / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. // Хрестоматия по конфликтологии - http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/Konflikt/20.php



Глосарій



Абстрактне мислення (*abstract thinking*) – один із різновидів людського мислення. Сутність А. м. полягає у виробленні понять, суджень, умовиводів і здатності оперувати ними.

Авторитет (*authority*) – загально визнаний вплив окремої людини або колективу, організації у різних сферах суспільного життя, що ґрунтується на знаннях, високих моральних якостях, досвіді.

Агресивність (*aggression*) (від. фр. *agressif* – визивний, войовничий) – емоційний стан і риса характеру людини, що супроводжується імпульсивною активністю поведінки, афективними переживаннями – гнівом, злістю, ненавистю, ворожістю, прагненням заподіяти іншому травму (фізично або морально). В агресивному стані особа може повністю втрачати самоконтроль. Агресивність може бути спрямована і на себе.

Аналіз (*analysis*) – мисленнева операція, сутність якої полягає в уявному здійсненні поділу цілого на частини, елементи, у виділенні окремих його ознак.

Афект (*affect*) – короткочасне, бурхливе переживання людини (гнів, лють, жах, відчай, раптова радість), що виникає, як правило, у відповідь на сильний подразник. У стані А. знижується здатність людини осмислювати значення своїх дій і керувати ними.



Безумовний рефлекс (*unconditional reflex*) – відносно постійні успадковано закріплені реакції організму на певні впливи зовнішнього середовища, що відбуваються за допомогою нервової системи.



Відчуття (*feeling, sensation*) – психічний процес, що полягає у відображенні мозком окремих властивостей та якостей предметів і явищ об'єктивного світу, а також станів організму при безпосередньому впливі подразників на відповідні органи чуттів.

Вміння (*ability*) – засвоєний суб'єктом спосіб виконання дій, який забезпечується сукупністю набутих знань і навичок.

Воля (*will*) – внутрішня активність особистості, пов'язана з вибором мотивів, цілепокладанням, прагненням до досягнення мети, зусиллям до подолання перешкод, мобілізацією внутрішньої напруженості, здатністю

регулювати спонукання, можливістю приймати рішення та гальмувати поведінкові реакції.



Гострота конфлікту (*sharpness of conflict*) – ступінь зіткнення інтересів, глибина суперечностей учасників конфліктної взаємодії.



Депресія (*depression*) – відчуття пригніченості, песимізму, занепаду духовних сил. Виникає внаслідок деяких психічних і загальних захворювань або як реакція на важкі життєві ситуації (смерть рідних, втрата життєвої перспективи, розчарування в чомусь або в комусь). Депресивний розлад, що буває за певних обставин у кожної людини, потрібно відрізняти від клінічної депресії як психічної хвороби.



Експеримент (*experiment*) – метод психологічного дослідження, специфіка якого полягає в тому, що в ньому продумано створюється штучна ситуація, у якій досліджувана властивість виявляється найкраще і її можна точніше і легше оцінити. Існують такі види експериментів: природний, лабораторний.

Емоційні процеси (*emotional processes*) – специфічна форма психічного відображення суб'єктивного ставлення людини до предметів або явищ у формі безпосереднього переживання, приємного чи неприємного.

Емпатія (*empathion*) – емоційний аспект розуміння іншої людини, здатність відгукнутися на її проблеми, уміння проникнути в переживання іншої людини, переживати разом з нею, співчувати їй.



Знання (*knowledge*) – перевірені суспільно-історичною практикою результати процесу пізнання, відображені у свідомості людини у вигляді уявлень, фактів, суджень, теорії.



Індивід (*individual*) – біологічний організм, носій загальних спадкових якостей біологічного виду «людина»; представник людського роду – homo sapiens.

Індивідуальність (*individuality*) – неповторне співвідношення особистих рис та особливостей людини (характер, темперамент, здібності, особливості протікання психічних процесів, сукупність почуттів тощо), що утворюють її своєрідність, відмінність від інших людей. І. – особлива і не схожа на інших людина в повноті її фізичних та духовних якостей.

Інцидент – (*incident*) – це збіг обставин, що є приводом для конфлікту.



Колектив (staff) – соціальна група вищого рівня розвитку з певною організаційною структурою, що поєднана цілями спільної суспільно-корисної діяльності і має складну динаміку формальних та неформальних стосунків. Діяльність членів колективу визначається особистісно значимими і соціально визнаними цінностями.

Корпорація (corporation) – в психології соціальна група, об'єднана на основі внутрішніх, корпоративних, егоїстичних інтересів і намагається їх реалізувати «за будь-яку ціну», в тому числі і за рахунок інших груп. Діяльність корпорації може носити асоціальний, а інколи антисоціальний зміст (група бізнесменів, банкірів, мафія).

Комунікація - communicatio – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої (інших). Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система управління організацією. Метою її є розуміння, осмислення передаваної інформації.

Комунікаційна мережа - Of communication network – це сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, яку створює суб'єкт управління для того, щоб приймати обґрунтовані рішення і ефективно керувати.

Консенсус (consensus) – 1) загальна згода зі спірних питань;
2) узгодженість поглядів і орієнтацій суб'єктів, метод прийняття рішень за допомогою співробітництва, досягнення принципової єдності думок.

Конфлікт (conflict) – це такі відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризуються їх протиріччям на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок і т.п.).

Конфліктна ситуація (conflict situation) – це накопичені протиріччя, які пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії і формують ґрунт для реального протиріччя між ними.

Конфліктогени (konfliktogens) – це слова, дії (або відсутність дій), що можуть привести до конфлікту.

Конфліктологія (konfliktology) – це система знань про закономірності та механізми виникнення й розвитку конфліктів, а також про принципи та технології управління ними.



Лідер (leader) (від англ. leader – провідний, керівник) – особистість, що користується визнанням та авторитетом групи і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини у групі.

Логічне мислення (logical thinking) – вид мислення, що здійснюється з опорою на поняття, судження, закони логіки, не використовуючи емпіричні дані.

Людина (man) – біосоціальна істота, наділена свідомістю, вищими психічними функціями (абстрактно-логічне мислення, логічна пам'ять і т. д.), здатністю пізнавати навколишній світ і активно змінювати та перетворювати його.



Маніпуляція (manipulation) - це провадження переконання до крайності, де одна сторона має вигоду за кошт другої.

Межі конфлікту (scopes of conflict) – зовнішні структурно-динамічні кордони конфлікту: суб'єктні (кількість учасників), просторові (територія, на якій відбувається конфлікт), часові (тривалість конфлікту).

Мотив у конфлікті (reason is in a conflict) – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань).

Мислення (thinking) – процес опосередкованого та узагальненого відображення свідомістю людини предметів і явищ об'єктивної дійсності в їхніх істотних властивостях, зв'язках і відносинах; вища форма відображення дійсності у психіці.

Мова (language) – суспільно зумовлена система словесних знаків, яка слугує засобом спілкування в певному суспільстві.

Мовлення (speech) – процес спілкування засобами мови, мова в дії.



Навички (skills) – опанування до автоматизму способами використання певних засобів діяльності.

Навчання (education) – цілеспрямований педагогічний процес організації активної навчально-пізнавальної діяльності з оволодіння знаннями, вміннями і навичками, у ході якого здійснюється освіта людини, формується система відповідних компетентностей.

Неформальна група (unformal group) – створюється та існує поза рамками офіційно визнаних організацій. Цілі, структура та діяльність Н. г. визначаються на основі особистих інтересів її учасників.



Образ конфліктної ситуації (appearance of conflict situation) – це відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії.

Об'єкт конфліктології (object of konfliktology) – всі прояви конфліктної соціальної взаємодії у сучасному світі, людське суспільство і людина з її вчинками, цінностями, оцінками й відносинами в суспільстві та його інститутах.

Об'єкт управління (management object) – це окремі люди чи групи, на які скеровані організаційні, систематичні, планомірні впливи суб'єкта управління.

Об'єкт конфлікту (object of conflict) – конкретна матеріальна (ресурс), соціальна (влада) або духовна (ідея, принцип, норма) цінність, до володіння або користування якою прагнуть обидва учасники конфлікту. Предметом конфліктології як науки є закономірності та механізми виникнення й розвитку конфліктів, а також принципи та технології управління ними.

Особистість (personality) – соціально-психологічна сутність людини, яка формується в результаті засвоєння індивідом суспільних форм свідомості і поведінки, суспільно-історичного досвіду людства. Особистістю ми стаємо під впливом суспільства, виховання, навчання, взаємодії, спілкування тощо. **О.** – ступінь привласнення людиною соціальної сутності. **О.** – соціальний індивід.



Позиції конфліктуючих сторін (positions of conflicting sides) – це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту чи в переговорному процесі.

Причини конфлікту (reasons of conflict) – це явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту і, за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, викликають його.

Предмет конфлікту (article of conflict) – це те, через що виникає конфлікт.

Психологія управління (management psychology) - це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності – роль людського і психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його членами, психологічні механізми прийняття управлінського рішення, соціально-психологічні якості керівника тощо.

Переконання (convictions) – усвідомлювані мотиви, які спонукають людину діяти відповідно до своїх поглядів і принципів; у педагогіці – метод виховання, який передбачає цілеспрямований вплив на свідомість вихованця з метою формування в нього позитивних морально-психологічних рис, спонукання до суспільно-корисної діяльності або подолання негативної поведінки.

Почуття (feelings) – це специфічно людські, узагальнені, стійкі переживання ставлення до потреб, задоволення або незадоволення яких зумовлює позитивні чи негативні емоції.



Реальні групи (real groups) – реально існуюче в певному просторі і часі об'єднання людей, яке характеризується тим, що його члени поєднані між собою реальними відносинами та зв'язками.

Референтна (еталонна) група (referent group) – реально існуюча або умовна група, погляди, норми та цінності якої є взірцем для особистості. Під її впливом вона формує свої життєві ідеали, вивіряє власні дії та вчинки.

Розум (mind) – вища форма теоретичного осягання дійсності, свідоме оперування поняттями, синтез знань на найвищому рівні теорій та ідей.

Рухова пам'ять (movement memory) – запам'ятовування, зберігання і відтворення людиною своїх рухів.



Соціальний конфлікт (social conflict) – зіткнення інтересів двох чи більшої кількості індивідів, соціальних груп.

Сторони конфлікту (side of conflict) – це суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ж такі, що явно чи неявно підтримують конфліктуючих.

Суб'єкт управління (management subject) – це структурно-визначені об'єднання людей і керівники на персональному рівні, що наділені управлінськими повноваженнями та здійснюють управлінську діяльність.

Стиль управління (керівництва) (style of management) – стійка сукупність особистісних та соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

Стрес (stress) (дослівний переклад “напруга”) – система реакцій (емоційний стан) організму у відповідь на будь-яку висунуту до нього вимогу. У стресовому стані людина припускається помилок у розподілі і переключенні уваги, у неї порушується перебіг пізнавальних процесів (сприймання, пам'ять, мислення), спостерігається розлад координації рухів, неадекватність емоційних реакцій, дезорганізація і гальмування всієї діяльності. Стрес може як позитивно, мобілізуючально, так і негативно впливати на діяльність (дистрес), аж до повної її дезорганізації.

Спілкування (communication) – взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та у встановленні взаєморозуміння.

Соціальна група (social group) – певна спільність людей, які поєднані на основі відповідних загальних ознак, що стосуються спільної діяльності, на підставі якої виникають певні психологічні утворення (соціальне почуття, інтереси та ін.).

Самовиховання (self-training) – свідома, цілеспрямована та самостійна діяльність особистості, що виникає в результаті її взаємодії з середовищем і впливає на її розвиток та вдосконалення.

Самооцінка особистості (self-evaluation of personality) – оцінка людиною своїх якостей, себе, рівня успішності власної діяльності, сприйняття своєї особи іншими людьми, виходячи з системи цінностей людини.



Трансакція (transaction) – це одиниця взаємодії партнерів по спілкуванню, що супроводжується презентацією їх позиції.

Тривалість конфлікту (duration of conflict) – часові виміри існування конфлікту.

Темперамент (temperament) – індивідуально-типологічна характеристика людини, що виявляється в силі, напруженості, швидкості та врівноваженості перебігу її психічних процесів.

Тести (tests) (від англ. test – проба, випробування, дослідження) – в психології та педагогіці система питань чи завдань, що дозволяє здійснити тестове дослідження.



Управління конфліктом (to direct a conflict) – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, якої стосується даний конфлікт.

Уміння (ability) – здатність людини усвідомлено застосовувати набуті знання.

Уява (imagination) – процес створення людиною на основі досвіду образів об'єктів, яких вона ніколи не сприймала, своєрідна форма відображення людиною дійсності, в якій виявляється активний випереджальний характер пізнання нею світу.

Умовний рефлекс (conditioned reflex) – один із двох основних типів рефлексів, відкритий і всебічно досліджений великим російським фізіологом І. П. Павловим (1849 – 1936). Різноманітні види У. р. утворюються за певних умов у процесі життєдіяльності організму на базі вроджених, безумовних рефлексів. У. р. виникає в результаті кількаразового поєднання дії безумовного подразника (зокрема, харчового) з дією будь-якого чинника.



Формальна група (formal group) – поєднання людей на підставі загальної діяльності, в рамках офіційно визнаних організацій. Цілі, структура та діяльність Ф. г. мають нормативно визначений характер.

Форми організації навчання (forms of education organization) – спеціально організована діяльність учителя (викладача) й учнів (студентів), яка відбувається за встановленим порядком у певному

режимі (уроки, лекції, практикуми, семінари, екскурсії, факультативи, додаткові, індивідуальні заняття; домашня навчальна робота учнів (студентів).

Фрустрація (*frustratsiya*) – психологічний стан наростаючого емоційно-вольового напруження, що виникає в конфліктних ситуаціях, які заважають досягненню мети або задоволенню потреб і бажань, загрожують людині або її престижу, людській гідності.



Характер (*character*) – комплекс сталих психічних властивостей людини, що виявляються в її поведінці та діяльності, у ставленні до суспільства, до праці, до інших, до самої себе.



Цілі освіти (*educational objectives*) – набуття наукових знань, умінь і навичок, оволодіння якими забезпечує всебічний розвиток розумових здібностей учасників навчального процесу, формування світогляду, духовності, поведінки, системи відповідних компетентностей.



“Я” (*ego*) – визначається як свідомість, розумна, раціональна частина психіки. “Я” формується під впливом суспільства, яке висуває свої вимоги до людини.

Навчальне видання

**Слободянюк Анатолій Володимирович
Андрущенко Наталія Олександрівна**

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНФЛІКТОЛОГІЯ

Навчальний посібник для практичних та семінарських занять

Редактор В. О. Дружиніна

Оригінал макет підготовлено Н. О. Андрущенко

Підписано до друку 7.06.2010 р.
Формат 29,7 × 42 ¼, Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman.
Друк різнографічний. Ум. друк. арк. 6.8
Наклад 100 прим. Зам. №

Вінницький національний технічний університет,
науково-методичний відділ ВНТУ.
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95.
ВНТУ, к. 2201.
Тел. (0432) 59-87-36.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.

Віддруковано у Вінницькому національному технічному університеті
в комп'ютерному інформаційно-видавничому центрі.
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95.
ВНТУ, ГНК, к. 114.
Тел. (0432) 59-81-59.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.