

Управління конфліктами в організації

Етапи аналізу конфлікту

Багатовікова історія науки показує, що сам процес вивчення будь-якого явища має свою логіку і складається з певних етапів. Знання конфліктологом етапів вивчення конфліктів, дотримання вимог логіки наукового дослідження дозволять підвищити результативність його роботи. Найбільш поширений підхід охоплює вісім основних етапів наукового аналізу конфліктів: складання програми; визначення конкретного об'єкта вивчення (вибірка); розробку методики аналізу конфліктів; пробне дослідження, доопрацювання програми і методика; збір первинної інформації, якісну і кількісну обробку зібраних даних; аналіз і пояснення отриманих результатів; обґрунтування і формулювання висновків і практичних рекомендацій. Кожен із цих етапів передбачає виконання низки завдань, методів і прийомів.

- 1. *Складання програми.* Програма конфліктологічного дослідження є стратегічним документом, докладним, всестороннім і завершеним теоретичним обґрунтуванням методологічних підходів і методичних прийомів аналізу конфліктологом досліджуваного явища.
- 2. *Визначення конкретного об'єкта вивчення.* Оскільки конфліктолог-дослідник, як правило, не може вивчити всю сукупність конфліктів, яка є носієм аспекту конфліктної взаємодії, за певними правилами визначають вибірку сукупності. Важливою властивістю вибірки є її репрезентативність, тобто здатність відтворювати характеристики генеральної сукупності.
- 3. *Підбір методики аналізу конкретного виду конфліктів.* Методика є системою методів і процедур, використовуваних під час вивчення конфліктів. Вона повинна відповідати цілям і завданням вивчення, забезпечувати отримання доволі повної та достовірної інформації.
- 4. *Пробне вивчення конфліктів на невеликій вибірці* передбачає оцінку достовірності одержуваної інформації, доопрацювання програми і методики. Практика вивчення конфліктів показує, що складно розробити таку методику, яка дозволила б у повному обсязі вирішити всі завдання. Пілотажне (розвідувальне) дослідження надає можливість підвищити достовірність одержаної інформації, уточнити і навіть висунути нові гіпотези, перевірити організаційну процедуру аналізу, дати попередню оцінку ефективності прийомів якісного і кількісного аналізу одержаної інформації. Воно дозволяє наперед виявити найбільш "вузькі" місця й усунути їх.
- 5. *Збір первинної конфліктологічної інформації* супроводжується контролем достовірності та надійності даних. На цьому етапі важливо якомога повніше реалізувати програму аналізу, вивчити все те, що підлягало вивченню, не допустити спотворення зібраної інформації.
- 6. *Якісна і кількісна обробка зібраних даних* проводиться відповідно до висунутих гіпотез, а також може виходити за їх рамки. На цьому етапі основним методом є змістовний теоретичний конфліктологічний аналіз. Його можливості значно розширює обґрунтоване і грамотне застосування математичних методів та комп'ютерної техніки.
- 7. *Аналіз і пояснення отриманих результатів* полягає в систематизації зібраних і оброблених даних, побудові на цій основі описової і пояснювальної моделі досліджуваного аспекту конфліктної взаємодії. Пояснюючи отримані результати, важливо уникнути негативного впливу установок, що сформувалися напередодні проведення дослідження. Якщо одержані факти суперечать очікуванім, то необхідно не відкидати їх, а змінювати висунуті гіпотези і повторно перевіряти факти. На цьому етапі бажано встановити

систему чинників, що впливають на розвиток конфлікту, розкрити найістотніші закономірності його динаміки.

- 8. Завершують процес дослідження *обґрунтуванням і формулюванням висновків* та практичних рекомендацій. Для підвищення ефективності роботи конфліктолога на цьому етапі необхідно використовувати не тільки інформацію, одержану під час дослідження, але і, спираючись на свій досвід, урахувати знання з цієї проблеми у всіх галузях конфліктології.

Кожен із розглянутих етапів важливий для досягнення кінцевої мети аналізу: отримання нових істотних і достовірних знань про конфліктну взаємодію, вироблення на їх основі практичних рекомендацій, які реально поліпшили б конструктивне регулювання конфліктів.

Програма є викладом основних завдань, методологічних передумов і гіпотез, аналізу тих або інших явищ, процесів у конфліктній взаємодії з вказівкою правил, процедури і логічної послідовності операцій із перевірки гіпотез. Програма вивчення конфліктів найфундаментальніше розроблена в соціології і зазвичай складається з двох розділів, які передбачають виконання певних методологічних і організаційно-методичних завдань:

- **1. Теоретико-методологічна частина**
 - 1.1. Обґрунтування і формулювання проблеми
 - 1.2. Визначення об'єкта і предмета дослідження
 - 1.3. Визначення мети і завдань дослідження
 - 1.4. Логічний аналіз основних понять (інтерпретація)
 - 1.5. Висунення робочих гіпотез
- **2. Процедурна (організаційно-методична) частина**
 - 2.1. Складання стратегічного плану дослідження
 - 2.2. Виклад основних процедур збору й обробки первинних даних
 - 2.3. Підготовка звіту і рекомендацій
 - 4.3. Основні моделі аналізу конфліктів

Необхідність визначення певних стандартів, межі, оцінок, з якими надалі можна співвідносити реальну дослідницьку практику, вимагає звернення до різних моделей аналізу конфлікту. В соціології, наприклад, такими моделями є натуралістична, біхевіористська, інтепретативна, етнометодологічна, функціоналістська, структуралістська та інші.

Дослідники в галузі соціальної конфліктології застосовують різні моделі аналізу конфліктів.

Модель № 1. Аналіз конфлікту за його структурою є найбільш поширеною і використовуваною, однак неповною методикою. Вона охоплює чотири основні поняття – складові конфлікту:

- – суб'єкти конфлікту (конфліктуючі сторони);
- – відносини конфліктуючих сторін (конфліктна взаємодія);
- – предмет конфлікту;
- – зовнішнє соціальне середовище.

Модель № 2. Універсальна авторська схема понятійного опису конфлікту (А.Я. Анцупов, А.І. Шипілов) – авторська теоретична модель, яка ґрунтується на дослідженні конфлікту відповідно до 11-ти основних понять: сутнісних характеристик конфлікту, класифікації, структури, функцій, генезису, еволюції,

динаміки, системно-інформаційного опису, попередження, вирішення, дослідження і діагностики конфлікту.

Модель № 3. Діагностика конфлікту за його елементами (авторська робота Ю. Є. Раствова). До елементів діагностики конфлікту входять 27 етапів і понять: з'ясування повного складу учасників конфлікту; визначення ролі кожного учасника; з'ясування мотивувань конфліктантів; з'ясування предмета конфлікту; з'ясування інтересів конфліктантів; з'ясування мети конфліктантів; встановлення відповідності цілей конфліктантів його інтересам; з'ясування динаміки зони розбіжності інтересів; з'ясування приводу або приводу конфлікту; з'ясування причини конфлікту; з'ясування першопричини конфлікту; з'ясування причин розвитку або згортання конфлікту; з'ясування етапів (фаз) конфлікту; визначення знаку конфлікту; визначення формули конфлікту; встановлення типу конфліктної поведінки; встановлення відповідності установок конфліктанту на тип конфліктної поведінки; аналіз реальних конфліктних протидій; встановлення балансу сил конфліктантів; з'ясування тривалості конфлікту; встановлення ступеня гостроти конфлікту; з'ясування енергетики конфлікту; визначення психофону конфлікту; визначення ціни конфлікту для кожного конфліктанта; визначення ціни виходу з конфлікту кожного конфліктанта; зіставлення ціни конфлікту з ціною виходу з нього; визначення відповідної для цього випадку моделі вирішення конфлікту.

Модель № 4. Аналіз конфлікту за фазами його перебігу (С. П. Никаноров, З. А. Кучкаров, А. Г. Коваль, А. В. Костюк, А. Н. Шульпекін). Конфліктну взаємодію описують через основні поняття фаз конфлікту; виокремлюють підстави, конфліктантів і послідовність фаз нагнітання напруженості: передконфліктний стан – конфліктоген – напруженість – підстава конфлікту – конфлікт – нагнітання напруженості – вирішення конфлікту. Ці фази досліджують на методологічному рівні й описують істотні моменти переходу з одного стану конфлікту в інший.

Модель № 5. Формальна структура протиборства сторін в юридичній сфері на семи рівнях (В. М. Кудрявцев), до складу яких входять:

- – проблемна (конфліктна) ситуація;
- – складання класифікатора і фіксація правового статусу взаємодіючих організаційних систем;
- – конкретизація вимог сторін до кінцевого результату конфлікту;
- – фіксація дій сторін на основних стадіях "життєвого циклу" кінцевого результату конфлікту;
- – фіксація якісних і кількісних характеристик протиборчих сторін;
- – урахування матеріальних, енергетичних, фінансових, інформаційних, інтелектуальних, людських та інших ресурсів протиборчих сторін;
- – аналіз і прогноз дій сторін у надзвичайних ситуаціях.

У вказаній моделі описують формальну структуру конфлікту як з точки зору права і закону, так і з погляду кожної конфліктуючої сторони.

Модель № 6. Понятійна схема дослідження соціального конфлікту (В. М. Шаленко), у якій важливим методологічним орієнтиром є понятійна схема явища, що вивчається. Автор розглядає конфлікт у межах основних чотирьох категорій:

- 1. *Структура конфлікту* (чинники і причини, опоненти в конфлікті, предмет, інцидент, умови перебігу конфлікту, мета опонентів).
- 2. *Динаміка конфлікту* (виникнення, усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації, перехід до конфліктної поведінки до вирішення конфлікту).

- 3. *Функції конфлікту* (інтеграція соціальної організації, сигналізація про поганий стан справ, підтримка інновацій і творчості, поліпшення психологічного клімату, проблематизація спокійного існування, стабілізація відносин, навчання і пізнання).
- 4. *Типологія конфлікту*.

Найчастіше таку структуру конфлікту розглядають під час дослідження трудових конфліктів в організації.

Модель № 7. Картографія конфлікту (Х. Корнеліус, Ш. Фейр) охоплює практичний рівень розгляду конфлікту. Кожен учасник конфліктної ситуації заповнює цю карту сам або з партнерами. Етапи заповнення:

- – визначення проблем загального характеру;
- – визначення та запис головних учасників;
- – відповідь на запитання "В чому полягають потреби та побоювання кожного учасника або групи?".

Наприклад, у підрозділ одного підприємства був скерований молодий фахівець Л. Грінченко. Спочатку і колектив, і керівник підрозділу О. Войтюк – жінка серед нього (передпенсійного) віку, що давно працює в цій організації й успішно справляється із своїми обов'язками, – почали опікуватись перспективним працівником. Однак через деякий час ситуація змінилась: керівник почала прискіпливо ставитись до результатів роботи Л. Грінченко, доводячи її до плачу; почала погрожувати звільненням. Учасниками конфлікту є: О. Войтюк (керівник підрозділу), Л. Грінченко (молодий новопризначений працівник) та працівники відділу. Основна проблема полягає у взаєминах керівника і підлеглого. Карту цього конфлікту можна викласти у такому вигляді:

Таблиця 4.1

Карта конфлікту

Суб'єкт 1	Учасник 3
О. Войтюк	Керівництво підприємства
Суб'єкт 2	Учасник 3
Л. Грінченко	Колектив підрозділу

Переваги методу картографії: створюються можливості обговорення ситуації, під час переходу в ділову площину знижується надмірна емоційність відносин, з'ясовуються й уточнюються позиції сторін, виникає можливість пошуку і знаходження спільних інтересів, нових нестандартних рішень.

Модель № 8. Практичний аналіз конфлікту на приватних підприємствах (А. К. Зайцев), що проводиться згідно з логікою розкриття таких понять:

- – приватизація у світлі теорії конфлікту;
- – зміст конфлікту;
- – діючі сили в конфлікті;
- – динаміка перебігу конфліктів;

- – стратегія і тактика основних опонентів;
- – прогноз вирішення конфлікту.

Модель № 9. Аналітична схема дослідження міського громадянського конфлікту, яка охоплює декілька інформаційних блоків:

- – первинний поверхневий аналіз конфлікту;
- – інформаційний фон: міські газети, теле- і радіоінформація;
- – правовий простір конфлікту;
- – опитування населення;
- – інформування мешканців про конфлікт та результати опитування;
- – процеси і механізм самоврядування;
- – емоційно-психологічний фон конфлікту;
- – акції протесту;
- – супутні проблеми.

Указані схеми переважно є теоретичними, а окремі – практичними. Тому для коректної оцінки результатів наукового дослідження стандартом є встановлення меж дослідницької програми і моделі, які дозволяють здійснювати аналіз конфліктів.