Міністерство освіти і науки України
Харківський національний аграрний університет ім. В.В.Докучаєва

Нагаєв В.М.

КОНФЛІКТОЛОГІЯ

КУРС ЛЕКЦІЙ
(модульний варіант)

Київ - 2004

УДК 631.48 (075.8)
ББК 85.53я73

Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант): Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2004. - 198 с.

У навчальному посібнику розкрито систему знань про конфліктологію як науку, описано історію становлення та сучасний стан цієї дисципліни. Наведена характеристика конфліктних ситуацій; класифікація, причини виникнення та динаміка розвитку конфліктів; описані методи ефективного управління ними.

Навчальний матеріал викладений за модульним принципом і призначений для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів; може бути використаний в системі післявіузівської підготовки для самостійного вивчення окремих розділів конфліктології керівниками і спеціалістами різних галузей народного господарства.

Рецензенти: завідувач Харківським відділом науково-виробничих формувань інституту аграрної економіки УААН, чл.-кор. УААН, професор, доктор економічних наук В.Я. Амбросов;

завідувач кафедрою управління в агропромисловому комплексі ХНАУ імені В.В.Докучаєва, професор, доктор економічних наук М.О. Бєсєдін;

доцент кафедри соціальної психології Харківської державної академії культури, кандидат психологічних наук А.М. Большакова.

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів

(лист № 14/18.2-1764 від 25.09. 2002 р.)

ISBN 966-8365-17-8

© Нагаєв В.М., 2004.

© Центр навчальної літератури, 2004.

ВСТУП

Історія людства з давніх часів продемонструвала неминучість конфліктів, вони існували всюди і будуть існувати стільки, скільки існує взаємодія між людьми. Дослідженню конфліктів, причин їх виникнення присвячена велика кількість робіт вчених різноманітних напрямків: філософів, психологів, управлінців, соціологів та ін. Як самостійна галузь знань конфліктологія була сформована лише у середині XX століття і являє сьогодні одну з найсучасніших і молодих наук управлінського циклу.

Діяльність вітчизняних і закордонних організацій свідчить про необхідність знань і навичок в галузі конфліктології, управління, діагностики, профілактики і прогнозування конфліктами. З розвитком ринкових умов і впровадженням конкурентних відносин ці питання набувають все більшої значимості, оскільки конкуренція являє собою варіант конфліктної ситуації, яка при визначених умовах переростає у конфлікт. Тому на етапі реформування національної вищої освіти набуває практичного значення питання впровадження конфліктології в систему підготовки кадрів різноманітних галузей виробництва. Дана дисципліна є логічним продовженням вивчення студентами дисциплін управлінського циклу: “Основи менеджменту”, “Виробничий менеджмент”, “Управління персоналом”, “Психологія” тощо.

Метою вивчення курсу є формування системи знань про природу конфліктів, набуття практичних навичок у їх вирішенні, вироблення вмінь прогнозувати і контролювати конфліктну ситуацію, позитивно сприймати конфлікт і прагматично його використовувати.

Для ефективного засвоєння змісту дисципліни автором пропонується дидактична система модульної підготовки кадрів, яка максимально сприяє формуванню міцних, системних знань; підвищує рівень індивідуалізації навчального процесу, створює об‘єктивні умови розвитку творчих компонентів діяльності майбутніх фахівців.

Навчальний модуль - це логічно завершена частина навчального курсу дисципліни, що включає декілька тематичних лекцій, має відповідне дидактичне забезпечення та методичні рекомендації для самостійної індивідуальної навчально-творчої діяльності студентів і завершується контрольною акцією (модульним контролем).

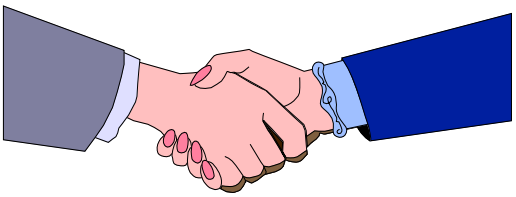
Зміст даного лекційного курсу поділено на 3 навчальні модулі: “Загальна теорія конфлікту”, “Управління конфліктами”, “Психологія і соціологія конфлікту”. У першому модулі розглядаються основні поняття конфліктології як науки, описується історія її розвитку, наводиться класифікація конфліктів та визначається природа їх виникнення. Другий навчальний модуль містить питання управління конфліктами, розкриває методи і форми їх попередження, профілактики та прогнозування. Зміст третього модуля узагальнює психологічні і групові механізми виникнення конфліктів, висвітлює методи визначення соціально-психологічного клімату у колективі, описує специфіку вирішення конфліктів у соціальному середовищі сучасного суспільства.

Кожний навчальний модуль складено у відповідності з авторською навчальною програмою (наведена у додатках), в якій сформовано теоретичний і практичний курси, визначені дидактичні форми проведення аудиторних занять, наведено перелік тем рефератів та наукових робіт, екзаменаційні питання, визначені критерії оцінки студентів. Для закріплення лекційного матеріалу автором пропонується практичну частину занять проводити в активній формі (ділові і дидактичні гри, тренінги, ситуаційні вправи, рольове моделювання виробничих ситуацій та ін.).

Кожна лекція за структурою включає анотацію, перелік тематичних питань, основний зміст, терміни і поняття, запитання для повторення і обговорення та ситуаційні вправи. Для більш ефективного засвоєння навчального матеріалу окремі лекції мають тестові завдання, а в кінці курсу наведено короткий словник термінів і понять за змістом дисципліни.

Курс лекцій побудований як навчальний посібник, який може бути використаний при підготовці студентів в системі базової та післядипломної освіти, для самостійного вивчення конфліктології, а також в якості довідника для керівників і спеціалістів організацій.

Методика викладення лекцій апробована автором у Харківському державному технічному університеті сільського господарства при викладенні курсу “Конфліктологія” для студентів економічних спеціальностей.



НАВЧАЛЬНИЙ МОДУЛЬ 1

“Загальна теорія конфлікту”

- РОЗВИТОК КОНФЛІКТОЛОГІЇ ЯК НАУКИ ТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
- СУТНІСТЬ КОНФЛІКТУ ТА ЙОГО СТРУКТУРА
- ВИДИ КОНФЛІКТІВ ТА їХ ПРИЧИНИ
- ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ ТА МЕХАНІЗМИ ЙОГО ВИНИКНЕННЯ

“Не роби іншим того, чого не бажаєш собі, і тоді в державі і в сім‘ї до тебе не будуть відчувати ворожості”.

(Конфуцій, 551-479 рр. до н. е.)

Лекція 1. РОЗВИТОК КОНФЛІКТОЛОГІЇ ЯК НАУКИ ТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Вивченням конфліктів займалися вчені зі стародавніх часів. Вони відзначали як позитивну так і негативну роль конфлікту у житті суспільства. Перші спроби раціонального осмислення природи конфлікту належать древньогрецьким філософам, але остаточно конфліктологія як наука була сформована у другій половині XX століття. У лекції ми розширимо розуміння конфліктології, визначимо мету і завдання навчального курсу, розкриємо предмет і теоретичну основу науки, сформуємо методи дослідження цієї галузі знань.

Питання лекції

1. ***Роль, мета та завдання конфліктології в системі наукових знань.***
2. ***Об'єкт, предмет і методи дослідження науки.***
3. ***Історія розвитку конфліктології.***

Основні терміни і поняття:

- ***конфліктологія як наука,***
- ***об'єкт конфліктології,***
- ***предмет конфліктології,***
- ***методи дослідження науки "Конфліктологія",***
- ***теоретичний фундамент науки "Конфліктологія".***

1. РОЛЬ, МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КОНФЛІКТОЛОГІЇ У СИСТЕМІ НАУКОВИХ ЗНАНЬ

Історія людства зі стародавніх часів свідчить, що конфлікти неминучі, вони існували завжди і будуть існувати доти, поки існує взаємодія людей між собою. Конфлікти визначаються природою самої людини і специфічною діяльністю організацій. Різноманітні конфліктні ситуації іноді завдають суттєвих збитків економічній діяльності, призводять до значних втрат ресурсів організацій. *Наприклад,* конфлікт між співробітниками організації може призвести до

погіршення психологічного мікроклімату колективу, зниження на цій основі продуктивності праці, що в кінцевому рахунку може призвести до кризового стану, який може проявлятися у зменшенні обсягів виробництва, погіршення якості продукції, зростанні плинності кадрів тощо. Тому необхідно зменшувати рівень конфліктного протистояння, використовуючи класичні і сучасні досягнення в галузі управління і профілактики конфліктів.

Однак конфлікти виконують і деякі *позитивні функції:* призводять до появи здорової конкуренції, допомагають виявити альтернативні думки, знайти додаткові методи прийняття управлінських рішень тощо. *Наприклад,* в організації може бути декілька точок зору щодо її реорганізації (1 – за рахунок розширення асортименту продукції, 2 – за рахунок збільшення кількості регіональних філій, 3 – через залучення інвестиційного капіталу). Ці напрямки відстоюють керівники підрозділів, які суперечать один одному. Обґрунтований аналіз пропозицій дасть можливість знайти найбільш оптимальне рішення.

Для попередження і управління конфліктними ситуаціями в організаціях існують *функціональні органи управління* (рада директорів, правління, дирекція), а також створюються спеціальні комісії з вирішення конфліктних питань. *Наприклад:* правління регулює трудову дисципліну; комісія по трудових спорах допомагає знайти компроміс у питаннях звільнення з роботи, переведення на іншу посаду та ін.; конфлікти на рівні організацій вирішують арбітражні суди та конституційний суд. Діяльність вітчизняних та закордонних організацій свідчить, що сучасним керівникам і спеціалістам необхідні знання і навички у галузі конфліктології, управління і профілактики конфліктів.

Сучасна конфліктологія як галузь знань є функцією таких наук як: філософія, психологія (загальна і соціальна), соціологія, менеджмент та інші, які є її теоретичним фундаментом (рис.1.1). Так філософія розглядає основні закони розвитку природи, суспільства і людини; психологія формує загальні та часткові закономірності міжособистісних та міжгрупових взаємовідносин; соціологія допомагає досліджувати питання, пов‘язані з інформаційним забезпеченням, менеджмент формує систему управління конфліктною ситуацією.

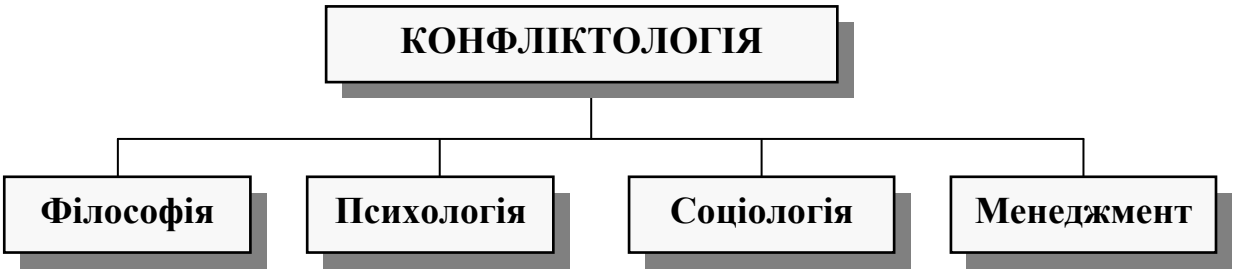


Рис. 1.1. Теоретичний фундамент науки "Конфліктологія"

Виходячи з вищесказаного конфліктологія являє собою складне соціальне явище і галузь знань, її ***метою*** є формування системи знань про природу конфліктів, набуття практичних навичок у їх вирішенні, вироблення вмінь контролювати конфліктну ситуацію, позитивно сприймати конфлікт і прагматично його використовувати.

Основні завдання вивчення дисципліни «Конфліктологія»:

- виявлення природи конфліктів;
- визначення їх видів і динаміки розвитку;
- ознайомлення з психологічними аспектами міжособистісних ділових контактів;
- вивчення методів прогнозування, діагностування та попередження конфліктів;
- формування системи управління конфліктними ситуаціями в організації.

2. ОБЄКТ, ПРЕДМЕТ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ НАУКИ "КОНФЛІКТОЛОГІЯ"

Найбільш загальне уявлення про конфліктологію як науку дає семантика слова «конфліктологія» – «наука про конфлікти». Більш точне уявлення можна отримати з наступного визначення.

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

Об'єктом вивчення конфліктології є всі види конфліктів.

Предметом – поведінка особи або групи, яка призводить до конфліктів, а також взаємовідносини людей у процесі вирішення конфлікту.

Конфліктологія як наука має декілька напрямків (рис. 1.2):

- *філософсько-соціальний* (охоплює загальні тенденції розвитку конфлікту на макрорівні);
- *оранізаційно-соціологічний* (вивчає причини і динаміку конфліктів організацій, груп і колективів);
- *індивідуально-психологічний* (вивчає психофізичні особливості і характеристики окремих осіб, їх поведінку в конфлікті).

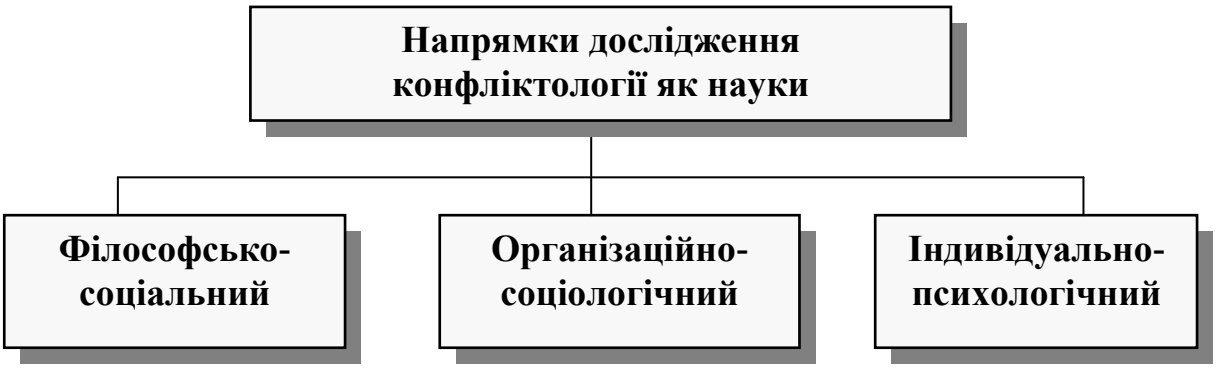


Рис. 1.2. Загальні напрямки дослідження конфліктології як науки

У нашому курсі ми більш детально зупинимося на організаційно-соціологічному та індивідуально-психологічному напрямках, оскільки вони мають найбільший практичний інтерес. Ці два напрямки тісно переплітаються з рядом управлінських дисциплін: «Управління персоналом», «Психологія» (загальна і соціальна), «Соціологія». Загальним у цих напрямках досліджень є предмет вивчення – *поведінка індивідуума.*

Специфіка конфліктології полягає в тому, що вона основну увагу приділяє причинам формування і розвитку протиріч в системі відносин індивідуумів і груп, їх переростанню у конфлікти; вивчає шляхи попередження і методи управління конфліктами, які виникли.

Оскільки конфліктологія є міждисциплінарною наукою існують різноманітні методи її вивчення (табл. 1.1) в залежності від характеру конфліктів, кількості осіб, які приймають у них участь, а також інших умов і факторів, які обумовлюють необхідність використання ситуаційного підходу.

1.1. Методи дослідження конфліктології

Пор. №	Загальні методи	Часткові або конкретні методи
1.	Методи вивчення і оцінки особи	• Спостереження, • Опитування • Тестування
2.	Методи вивчення і оцінки соціально-психологічних явищ у групах	• Спостереження • Опитування • Соціометричний метод
3.	Методи діагностики і аналізу конфліктів	• Спостереження • Опитування • Методи традиційної логіки (аналіз, синтез) • Факторний аналіз • Експертний аналіз • Кореляційний аналіз
4	Методи управління конфліктами	• Структурні методи • Міжособистісні методи • Внутрішньоособистісні методи • Переговори

3. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТОЛОГІЇ

Конфліктологія є однією з наймолодших областей наукового знання. Вона виділилась як самостійна наука в кінці 50-х років XX століття і спочатку мала назву “Соціологія конфлікту”. Ця подія пов‘язана з працями *Р. Дарендорфа* (Німеччина) – “Соціальні класові конфлікти в індустріальному суспільстві” (1957 р.) та *Л. Козера* (США) – “Функції соціальних конфліктів (1956 р.).

Проблеми конфліктів і конфліктних ситуацій завжди цікавили вчених, філософів, громадських діячів. У зв‘язку з цим важливо проаналізувати еволюцію наукових поглядів на конфлікт і виділити наступні періоди.

Стародавні часи. У цей період заслуговують на увагу ідеї китайських мислителів. Особливе місце серед них належить *Конфуцію (551-479 рр. до н. е.).* Він розвиває різноманітні погляди на проблему конфлікту у багатьох моральних заповідях. Ось одна з них: *"Не роби іншим того, чого не бажаєш собі, і тоді в державі і в сім'ї до тебе не будуть відчувати ворожості".* Джерело конфлікту філософ розглядав у неосвіченості і невихованості, що призводить до порушення норм людських відносин і справедливості.

Древньогрецький філософ *Геракліт (520-460 рр. до н. е.)* намагався пов'язати свої міркування про війни і соціальні конфлікти з загальною системою поглядів на природу всесвіту. Він вважав, що у світі все породжується через ворожнечу і розбрат, що єдиний закон космосу - це війна: *"Війна – батько всього і цар усього". "Одним вона визначила бути богами, а іншим – людьми, одних вона зробила рабами, а інших – вільними".*

На відміну від Геракліта, який по суті виправдовував війну, *Платон (427-347 рр. до н. е.)* засуджував її і вважав за найбільше зло. Але не тільки війна як соціальний конфлікт попадає в поле зору античних мислителів. Цікаві конфліктологічні ідеї, пов'язані з державним устроєм можна знайти у *Аристотеля (384-322 рр. до н. е.),* який стверджував: *"Держава є інструментом примирення людей". "Людина поза державою агресивна і небезпечна".*

Не менш цікавими є соціально-етичні і правові ідеї *Демокрита*, який зазначав, що *"... закони не забороняли б кожному жити за своїм смаком, якщо б кожний не шкодив іншому, адже заздрість сприяє початку ворожнечі".*

Середні віки. Найважливішою особливістю конфліктологічних ідей, які набули розвитку у поглядах середньовічних мислителів, була їх релігійна спрямованість. *Фома Аквінський (1225-1274 рр.)* розвинув думку про царство філософського пізнання і богослов'я, духовної влади, про людське буття і бога. На його думку *"... історія являє собою вічну битву двох царств - божого і земного".*

Епоха Відродження. Суттєвою особливістю поглядів мислителів епохи Відродження на проблему конфлікту є те, що вони сформували філософію величі людського розуму і його ролі у пізнанні навколишнього світу. Аналізуючи погляди *Миколи Коперніка (1473-*

1574 рр.), Джордано Бруно (1548-1600 рр.), Пікколо Макіавеллі (1469-1527) важливо звернути увагу на те, що деякі з них підпадали під репресії церкви і знаходилися у стані гострого конфлікту з нею. Разом з тим вони вірили в силу людини, її розум і гармонію, здатність переборювати соціальні конфлікти.

Нові часи і епоха просвіти. В цей період були створені передумови системного підходу в пізнанні явищ навколишнього світу, у тому числі і у вивченні конфліктів. Найбільш характерні погляди на конфлікт містилися у працях *Ф. Бекона (1561-1626 рр.), Т. Гоббса (1588-1679 рр.), Жан-Жака Руссо (1712-1778 рр.), А.Сміта (1723-1790 рр.).* Так Ф. Бекон одним з перших застосував системний підхід до аналізу причин соціальних конфліктів всередині країни. Він детально розглянув матеріальні, політичні і психологічні умови соціальних безладів, а також можливі способи їх подолання.

Перша половина Х1Х століття. На цьому етапі розвитку конфліктології особливо цінними є погляди представників класичної німецької філософії *Е. Канта (1724-1804 рр.), Г. Гегеля (1770-1831 рр.), Л. Фейєрбаха (1809-1872 рр.)* та ін. Вони акцентували увагу на найбільш гострій проблемі того часу – війни і миру.

Еммануїл Кант (“О вечном мире”) вважав, що “*… стан миру між людьми, які живуть по-сусідськи не є природним станом. Останній, навпаки, є станом війни”.*

На думку Г.Гегеля “*… головна причина конфліктів криється у соціальній поляризації суспільства”* (“О войне как средстве нравственного очищения народов”). Він вважав, що держава повинна представляти інтереси всього суспільства і регулювати конфлікти.

Друга половина Х1Х – початок ХХ століття. Цей період займає виключне місце у становленні конфліктології як відносно самостійної теорії, що було обумовлено наступними факторами: накопичений достатній обсяг інформації про проблеми конфлікту; насиченість найсильнішими соціальними потрясіннями – війнами, економічними кризами, соціальними революціями. В цей період виникає цілий ряд нових наук і концепцій – марксистська філософія, основи якої закладені *К.Марксом (1818-1883 рр.)* і *Ф. Енгельсом (1820-1895 рр.);* соціологія, яка бере свій початок з праць *Югюста Конта (1798-1857 рр.);* психологія, у витоків якої стояв *Вільгельм Вундт (1832-1920 рр.).*

Німецький соціолог *Георг Зіммель (1858-1918 рр.).* вважається першим, хто ввів науковий термін "соціологія конфлікту" і описав закономірності соціальних конфліктів. Основні положення, які характеризують теорію Г. Зіммеля полягають у наступному:

- чим гостріший конфлікт, тим сильніша внутрішня згуртованість конфліктуючих груп;
- чим сильніша гострота конфлікту, тим більша вірогідність централізації конфліктних груп;
- чим частіші конфлікти і чим менша їх гострота, тим краще члени груп можуть позбавитися ворожості, підтримати інтеграцію системи;
- чим частіші конфлікти, тим більш вірогідно, що будуть створені норми, які регулюють конфлікт;
- чим довші конфлікти між групами, тим вірогідніше, що вони відрегулюють своє відношення до влади.

Положення, запропоновані Г. Зіммелем являють собою досить стрункy теорію, яка пояснила явища соціального життя, показала те позитивне, що може дати конфлікт у соціальній сфері.

Австрійський психолог *Зігмунд Фрейд* (1856-1939 рр.) створив одну з перших концепцій людської конфліктності – "теорію психоаналізу", стосовно якої поява і розвиток внутрішньоособистісних конфліктів визначається зіткненням всередині особистості несвідомих психічних сил, головними з яких є лібідо (сексуальний потяг) і бажання бути великим. З. Фрейд вказував на необхідність пошуку причин міжособистісних конфліктів в сфері несвідомого.

Наслідувач Фрейда швейцарський психолог *Карл-Густав Юнг (1875-1961 рр.)* заснував школу аналітичної психології, висунув положення про існування колективного несвідомого і запропонував типологію характерів особистостей щодо їх поведінки в конфлікті.

Сучасний розвиток конфліктології. Починаючи з середини XX століття теорія конфліктів починає активно розвиватися. В цей час у країнах Західної Європи та США посилюються кризові явища, які привели до розвитку "конфліктної моделі суспільства" *(Р. Дарендорф),* загальної теорії конфліктів *(К.Боулдінг),* концепції позитивно-функціонального конфлікту *(Л. Козер).*

Автори “конфліктної моделі суспільства” намагалися знайти і показати загальні для всіх суспільних систем причини конфлікту і узагальнити шляхи оптимізації конфліктного процесу. Німецький вчений Р.Дарендорф виділяв не тільки негативні фактори конфлікту, а й позитивні: конфлікт є джерелом інновацій, соціальних змін.

У 1956 році американець Л. Козер у книзі “Функції соціального конфлікту” запропонував теорію позитивно-функціонального конфлікту, в якій стверджував, що не існує соціальних груп без конфліктних відносин і що конфлікти мають позитивне значення для функціонування суспільних систем. На його думку стабільність суспільства прямо залежить від кількості існуючих в ньому конфліктних відносин. Основні положення його теорії наведені у наступних тезах:

- чим більших негараздів зазнають групи, тим вища вірогідність того, що ці групи стануть ініціаторами конфлікту;
- чим гостріший конфлікт, тим більша вірогідність, що в конфліктних групах складуться централізовані структури прийняття рішень і тим вищою буде моральна згуртованість їх членів;
- чим більше групи вступають в конфлікт через свої об‘єктивні інтереси, тим легший конфлікт, і навпаки, чим більше конфлікт пов‘язаний зі складними інтересами , тим він гостріший;
- чим менше в учасників конфлікту згоди з приводу його цілей, тим триваліший конфлікт;
- чим краще лідери конфліктних груп зможуть зрозуміти , що повне досягнення цілей обходиться дорожче, ніж перемога, тим коротшим буде конфлікт.

Навіть просте перерахування основних положень теорії Л.Козера показує, що і на цей час більшість з них не втратили своєї актуальності і викликають значний інтерес. Ці тези підтверджують, що в основі будь-якого конфлікту лежать власні інтереси індивіду.

Спроба створити єдину теорію конфліктів з використанням математичного апарату була запропонована в Росії *В. Дружиніним* і *Д. Конторовим*. В її основі лежить теорія ігор, яка описує психологічні особливості учасників конфліктної взаємодії. Однак вона не дозволяє відобразити в повному обсязі різноманіття конфліктів і не завжди дає змогу знайти правильне рішення.

Сьогодні дослідження конфліктів проводяться всебічно з залученням досягнень різних галузей знань: історії, математики, педагогіки, права, психології, соціології, філософії, військової справи.

Перші публікації з проблем конфліктології в нашій країні з‘явилися всередині 80-років (*Ф.М. Бородкін, Н.М. Коряк, Л.А. Нечипоренко* та ін.). У працях *А.І. Пригожина* була висунута теза, що *“...сам розвиток демократії є постійний регульований конфлікт”*. Тоді ж виникають конфліктологічні центри в США та інших країнах світу. У 1986 році в Австралії за ініціативою ООН створено міжнародний центр вирішення конфліктів. В Україні перший центр по вирішенню конфліктів був створений у Києві всередині 90-х років.

У теперішній час питаннями конфліктів на різних рівнях займається досить багато організацій: Київський центр політичних досліджень і конфліктології, Київський міжнародний інститут соціології і конфліктології, кафедри соціології і конфліктології при вузах, школи конфліктологів, центри з вивчення громадської думки та ін.

Питання для повторення і обговорення

1. Коли виникла конфліктологія як відносно самостійна теорія?
2. Дайте визначення предмету “конфліктологія”.
3. Перерахуйте основні етапи еволюції конфліктологічних поглядів.
4. Наведіть визначення науки “конфліктологія”.
5. Назвіть соціально-історичні і теоретичні передумови виникнення конфліктології.
6. Перерахуйте методи конфліктології.
7. Назвіть три напрямки конфліктології як науки.
8. Визначте об‘єкт конфліктології, назвіть вчених з прізвищами яких пов‘язано становлення конфліктології як відносно самостійної дисципліни.
9. У чому проявляється взаємозв‘язок між конфліктологією і управлінськими дисциплінами?
10. Назвіть прізвища вчених, з якими пов‘язано становлення конфліктології, як самостійної науки.

Лекція 2. СУТНІСТЬ КОНФЛІКТУ ТА ЙОГО СТРУКТУРА

Конфлікт є складним соціальним явищем, яке характеризується багатьма параметрами. Найважливіші з них: предмет конфлікту, його об'єкт, суб'єкти, конфліктна ситуація, інцидент, структура. Конфлікт можна розглядати як відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок тощо). У даній лекції ми прослідкуємо, як розгортається конфлікт, від яких умов він залежить, наведемо характеристики основних функцій конфлікту.

Питання лекції

1. Конфлікт як складне соціальне явище.
2. Структурна модель конфлікту.
3. Функції конфлікту.

Основні терміни і поняття:

- ***конфліктна ситуація,***
- ***конфлікт,***
- ***об'єкт і предмет конфлікту,***
- ***суб'єкти конфлікту,***
- ***функціональний і дисфункціональний конфлікт.***

1. КОНФЛІКТ ЯК СКЛАДНЕ СОЦІАЛЬНЕ ЯВИЩЕ

Сучасна теорія і практика конфліктології свідчить, що з розвитком ринкових умов і запровадженням конкурентних відносин значення управління конфліктами зростає. Відмінності людей у їх поглядах неспівпадання сприйняття і оцінки тих чи інших подій досить часто призводять до *спірних ситуацій*. Якщо виникла ситуація несе в собі загрозу для досягнення мети навіть одному з учасників взаємодії – виникає конфліктна ситуація. Схема перетворення спірної ситуації в конфлікт представлена на рис. 2.1.

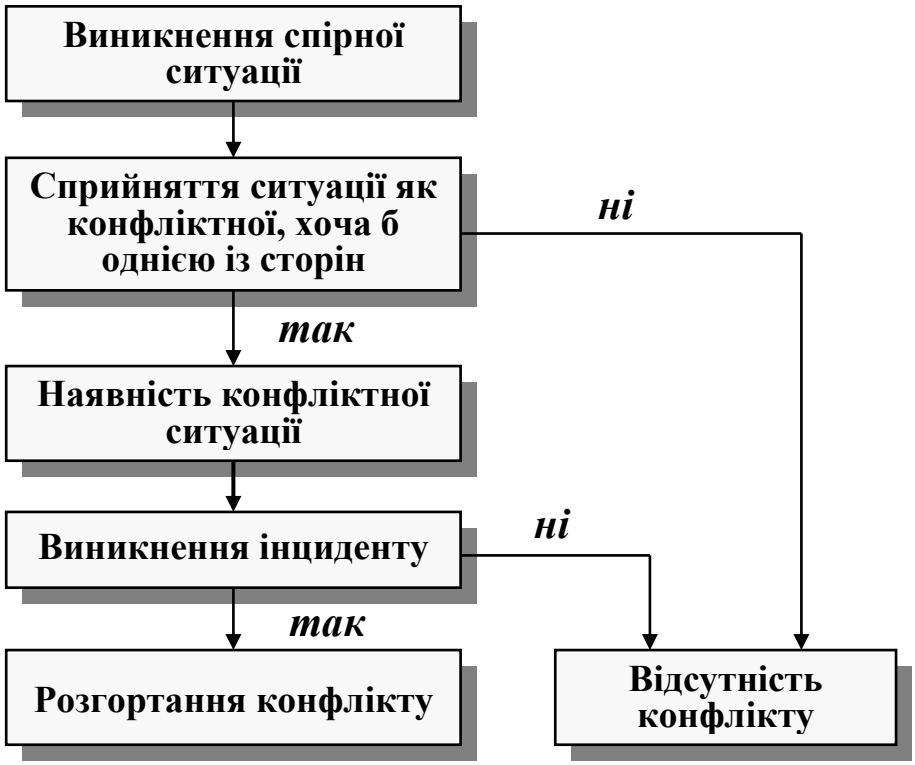


Рис. 2.1. Схема перетворення спірної ситуації у конфлікт

Конфліктна ситуація – накопичені протиріччя, пов‘язані з діяльністю суб‘єктів соціальної взаємодії і такі, що об‘єктивно створюють підґрунтя для реального протиборства між ними. *Наприклад,* проведення атестації перед майбутнім скороченням штатів, визначення кандидатури на престижне підвищення кваліфікації та ін. Переростання даного протиріччя у конфліктну ситуацію може відбутися за наступних умов:

- значимість ситуації для учасників конфліктної взаємодії;
- перешкоди з боку одного з опонентів у досягненні мети;
- можливість і бажання подолати цю перешкоду.

Конфліктна ситуація – це основна умова виникнення конфлікту на основі порушення балансу інтересів учасників взаємодії. Для переходу її у конфлікт необхідний зовнішній вплив або інцидент.

Інцидент (привід) –характеризує активізацію діяльності однієї з сторін, яка ущемляє інтереси іншої сторони. В якості інциденту можуть виступати дії третьої сторони, *наприклад*: висловлення колеги, який підштовхує Вас до конфлікту після вашої розмови з начальством.

Інцидент може виникнути незалежно від бажання учасників, внаслідок об‘єктивних причин (випуск бракованої продукції, зниження продуктивності праці) або як результат неврахування психологічних особливостей іншої сторони.

Таким чином, конфліктна ситуація може визначатися об‘єктивними обставинами, а може бути створена навмисно однією з сторін для досягнення своїх цілей. При цьому визначаються можливі учасники майбутнього конфлікту – *суб‘єкти,* а також його *об‘єкт.*

Суб‘єктами конфлікту виступають – частина учасників конфліктної взаємодії, інтереси яких зачеплені. *Наприклад:* окремі особи (керівники, співробітники), групи, підрозділи, організації. Вони захищають свої особисті інтереси.

Об‘єкт конфлікту – це те, на що претендує кожна з конфліктуючих сторін і що викликає їх протидію. *Наприклад:* ресурси, право власності, право приймати рішення, нова посада. Слід відмітити, що для виникнення конфліктної ситуації необов‘язкова наявність об‘єкта конфлікту, він може початися і без нього. *Наприклад,* поганий настрій, ворожість до колеги по роботі можуть сприяти конфлікту.

Деякі конфліктні ситуації існують тривалий час і не переростають у конфлікт тому, що індивіди не спілкуються один з одним. *Наприклад*: образа сусідів один на одного може призвести до сварки і припинення відносин на декілька років. Таким чином, з урахуванням попередньої інформації дамо визначення конфлікту.

Конфлікт – відносини між суб‘єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів або суджень. Кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору чи ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме. *Наприклад*: уявимо собі двох інженерів на зборах, де кожен наполегливо пропонує прийняти його специфіку продукту. Чи інший *приклад*: готується кошторис компанії на наступний рік. При цьому обидва президенти філіалів компанії намагаються запевнити Раду директорів, що саме вони заслуговують більшої частки ресурсів.

Ознаками конфлікту є наступні:

- наявність конфліктної ситуації;
- неподільність об‘єкта конфлікту;
- бажання учасників продовжувати конфліктне протистояння.

Конфліктне протистояння передбачає визначення проблеми протиріччя, тобто предмета конфлікту.

Предмет конфлікту - об‘єктивно існуюча проблема, яка є причиною розбрату між сторонами (проблема влади, взаємовідносин, психологічної сумісності). Це саме те протиріччя, через яке виникає конфлікт, *наприклад*: розподіл ресурсів (пільг, спадщини, квартири тощо). Якщо розроблені правила цього розподілу і з ними погоджуються всі учасники, тоді не виникає ні самої проблеми ні конфлікту. Якщо ж такої процедури немає або з нею не згоден хоча б один із суб‘єктів, то виникає проблема: як поділити? При невирішенні цієї проблеми розгортається конфлікт, предметом якого є відсутність правил взаємовідносин при розподілі, а об‘єктом - ресурси.

Таким чином можна навести наступну загальну формулу конфлікту:

$$\boxed{\mathbf{К = КС + І}},$$

де **К** – конфлікт , **КС** – конфліктна ситуація, **І** - інцидент

Як виняток, в деяких випадках конфлікти можуть виникати без передуючої йому конфліктної ситуації. Такий конфлікт іноді випадковий, *наприклад:* конфлікт у чергах, у транспорті між випадковими попутниками. У табл. 2.1. наведена залежність виникнення конфлікту від його складових.

2.1. Ступінь неминучості конфлікту в залежності від наявності конфліктних ситуацій

Наявність конфліктної ситуації	**Формула конфлікту**	**Ступінь неминучості**
Відсутня	Явно вираженої формули нема	Випадковий
Одна	$К = КС + І$	Закономірний
Дві і більше	$К = КС_1 + КС_2 + КС_3 + \ldots + І$	Неминучий

Якщо конфліктна ситуація відсутня, то вірогідність виникнення конфлікту дуже мала. При виникненні однієї конфліктної ситуації конфлікт є закономірним. Якщо ж з однієї конфліктної ситуації випливає інша або з‘являється декілька – конфлікт неминучий.

2. СТРУКТУРНА МОДЕЛЬ КОНФЛІКТУ

Процес конфлікту складається з багатьох структурних елементів, які взаємопов‘язані і відіграють визначені ролі. Сторони конфлікту (суб‘єкти) повинні ввійти в образ конфліктної ситуації через мотиви, об‘єкт та предмет конфлікту. Визначальними у цьому процесі є позиції конфліктуючих сторін, які у підсумку формують напрямки і методи діяльності опонентів.

Важливо зрозуміти, що конфлікт є відкритою соціальною системою, на яку прямо чи побічно можуть впливати інші суб‘єкти. Кожна зі сторін перш ніж сформувати особисту конфліктну позицію приймає певний обсяг інформації із зовнішніх джерел (думки співробітників, погляди керівництва) і просіює її крізь призму власного розуму та особистої психологічної структури (темперамент, характер, ціннісні установки та ін.). Одна і таж сама конфліктна ситуація може визначатися різноманіттям позицій конфліктуючих сторін. Структурну модель конфлікту можна представити у вигляді схеми (рис. 2.2).

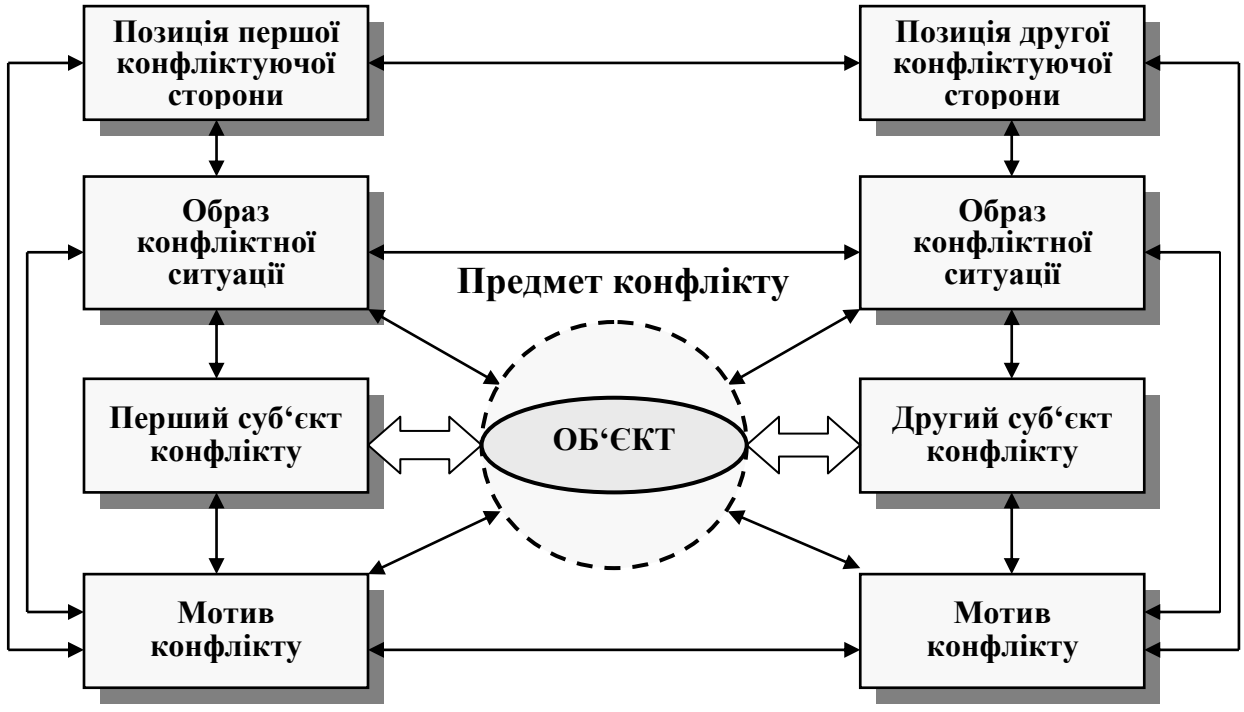


Рис. 2.2. Структурна модель конфлікту

Визначення основних структурних елементів конфлікту:

- *сторони конфлікту* – це суб‘єкти соціальної взаємодії, які знаходяться у стані конфлікту або ж явно підтримують конфліктуючих;
- *предмет конфлікту* – це те, через що виникає конфлікт;
- *образ конфліктної ситуації* – це відображення предмету конфлікту у свідомості суб‘єкта конфліктної взаємодії;
- *мотиви конфлікту* – це внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб‘єктів соціальної взаємодії до конфлікту (вони виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань);
- *позиції конфліктуючих сторін* – це те, про що вони заявляють один одному у ході конфлікту, або їх дії, виражені у конкретних формах протистояння.

Для вияснення суті конфлікту необхідно зазначити, що необхідними і достатніми умовами його виникнення є наявність у суб‘єктів соціальної взаємодії протилежно спрямованих мотивів або суджень, а також стану взаємного протиборства.

3. ФУНКЦІЇ КОНФЛІКТУ

Автори школи “людських відносин” вважали, що організація може уникнути конфліктів. Вони визнавали можливість появи протиріч між цілями окремої особи і цілями організації в цілому, між лінійним і штабним персоналом, між повноваженнями і можливостями окремих осіб чи груп. На їх думку, гарні взаємовідносини в організації можуть попереджувати виникнення конфлікту.

Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не лише можливі, але навіть можуть бути бажаними. Так, в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив чи проблем. Це робить процес прийняття рішень більш ефективним, так як дає людям можливість висловити свої думки і тим самим задовольнити свої особисті потреби в повазі і владі. Конфлікт також може призвести до більш ефективного виконання планів, стратегій і проектів, оскільки вислуховування різних точок зору щодо цих документів відбувається

до їх фактичного виконання. Проте, можлива й інша, негативна сторона конфлікту. *Наприклад*, людина на засіданні комітету (ради) сперечається лише тому, що не сперечатись вона не може. При цьому конфлікт заважає досягненню цілей організації в цілому.

Таким чином, конфлікт може бути ***функціональним*** і вести до підвищення ефективності організації і може бути ***дисфункціональним,*** що призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації.

Дослідження в галузі функціональних можливостей конфліктів вперше були проведені Л. Козером і Р. Дарендорфом. Вони узагальнили позитивні і негативні функції конфліктів (табл. 2.2). *Позитивними функціями* є наступні.

1. Встановлення і дотримання нормативних і фізичних параметрів груп. В результаті конфлікту визначаються вузькі місця і невирішені питання у загальному управлінні організацією, у формуванні структурних підрозділів, недоліках кваліфікації окремих спеціалістів, у існуючому розподілі праці між групами;

2. Розрядка напруженої обстановки. В результаті конфлікту у групі, в організації відбувається конфліктна взаємодія, що супроводжується бурхливими реакціями, які знімають в учасників емоційну напругу, призводять до наступного зниження інтенсивності негативних емоцій.

3. Встановлення і підтримання відносно стабільної структури внутрішньогрупових і міжособистісних відносин. Конфлікти підтримують соціальну активність людей, сприяють попередженню застою, служать джерелом нововведень та інновацій.

4. Згуртовування групи, організації перед зовнішніми труднощами і загрозою існуванню та розвитку. Конфлікти допомагають визначити можливі осередки зовнішньої загрози (конкуренти, вищестоящі організації, природні явища та ін.) і вчасно дати їм спільний опір.

5. Створення і підтримання балансу сил, а також влади, соціального контролю. При здійсненні конфліктуючих дій останні стають об‘єктом споглядання інших, що часто призводить до виявлення об‘єктивних причин конфлікту і прозорості громадської думки.

6. Створення нових інформаційних інститутів. Після конфлікту можливе створення в організації громадських організацій, комітетів,

інформаційних центрів, нових відділів та інших структурних підрозділів, які повинні удосконалювати систему управління.

7. Діагностика можливостей опонентів. Конфлікт допомагає виявити вірогідність відповідних дій іншої сторони у можливих зіткненнях у майбутньому.

8. Виявлення порушень функціонування організації. Саме конфлікт дає змогу визначити, що в організації не все гаразд і які потрібні зміни для удосконалення.

Негативні функції конфлікту полягають у загальній напруженості міжособистісних стосунків, погіршення психологічного мікроклімату між конфліктуючими сторонами, що часто призводять до безладу, нестабільності, насильства, витрат великих часових і емоційних ресурсів, уповільнення і ускладнення прийняття управлінських рішень.

2.2. Функції конфліктів

Позитивні функції:	**Негативні функції**
➢ розрядка напруги між конфліктуючими сторонами	➢ великі емоційні і матеріальні витрати для участі у конфлікті
➢ діагностика можливостей опонентів	➢ плинність кадрів, зниження рівня дисципліни праці, погіршення соціально-психологічного клімату колективу
➢ згуртування колективу організації у протиборстві із зовнішніми труднощами	➢ вороже ставлення до переможених
➢ джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку	➢ надмірне захоплення процесом конфлікту, що шкодить роботі
➢ удосконалення нормативної бази, поява нових правил і процедур	➢ після завершення конфлікту наявність зниження рівня співробітництва між частиною працівників
➢ виявлення управлінських проблем в організації	➢ складне і довготривале відновлення ділових стосунків

Питання для повторення і обговорення

1. Дайте визначення конфлікту.
2. Сформулюйте необхідні і достатні умови для виникнення конфлікту.
3. Назвіть основні ознаки конфлікту.
4. В чому полягає основна відмінність конфліктної ситуації від конфлікту? Наведіть приклад.
5. Чим характеризується протиборство суб‘єктів соціальної взаємодії?
6. Дайте визначення основних структурних елементів конфлікту: “суб‘єкти конфлікту”, “предмет конфлікту”, “образ конфліктної ситуації”, “мотиви конфлікту”, “позиції конфліктуючих сторін”.
7. Чому об‘єкт конфлікту має бути неподільним у процесі виникнення спірної ситуації?
8. Визначте відмінності понять “конфліктна ситуація” та “інцидент”.
9. Наведіть приклади інциденту у конфліктній ситуації із власного досвіду.
10. Назвіть позитивні і негативні функції конфлікту.
11. Дайте визначення функціонального і дисфункціонального конфлікту.
12. Як впливає культура суспільства на розвиток конфліктів?

Ситуаційні завдання

1. Визначте структурні компоненти конфліктів у сфері міжособистісних стосунків з власного досвіду. Охарактеризуйте свою поведінку в них.
2. Визначте рівень неминучості конфліктів у сфері зовнішньої політики України в залежності від наявності конфліктної ситуації між нашою країною та її стратегічними партнерами.
3. Проаналізуйте конструктивну і деструктивну функції одного з виробничих конфліктів, свідком якого ви були під час виробничої практики.

Лекція 3. ВИДИ КОНФЛІКТІВ ТА ПРИЧИНИ ЇХ ВИНИКНЕННЯ

Насичене життя суспільства, мінливість навколишнього середовища обумовлюють появу різноманітних конфліктів. З практичної точки зору дуже важливою є класифікація конфліктів, оскільки вона дозволяє орієнтуватися в специфіці їх прояву, і тим самим, допомагає оцінити шляхи їх вирішення. Матеріал даної лекції допоможе студентам ознайомитися з можливими конфліктами і правильно діагностувати природу їх виникнення.

Питання лекції

1. Класифікація конфліктів.
2. Межі конфлікту.
3. Причини виникнення конфліктів.

Основні терміни і поняття:

- ***соціальний конфлікт,***
- ***міжособистісний конфлікт,***
- ***міжгруповий конфлікт,***
- ***конфлікт між особистістю і групою,***
- ***внутрішньоособистісний конфлікт,***
- ***когнікативний конфлікт,***
- ***закриті і відкриті конфлікти,***
- ***вертикальні і горизонтальні конфлікти,***
- ***межі конфлікту.***

1. КЛАСИФІКАЦІЯ КОНФЛІКТІВ

В практиці роботи сучасних організацій постійно виникає необхідність вибору різноманітних методів впливу на конфлікти і управління ними. Для їх ефективності важливо підбирати конкретні методи і форми залежно від того чи іншого виду конфлікту, а для цього необхідно вміти своєчасно визначати до якого виду він відноситься.

Використовуючи ситуаційний підхід, організація має можливість економити ресурси, підвищувати оперативність прийняття управлінських рішень, що позитивно позначиться на ефективності її діяльності. Наведемо класифікацію конфліктів у залежності від ряду факторів (рис. 3.1.).

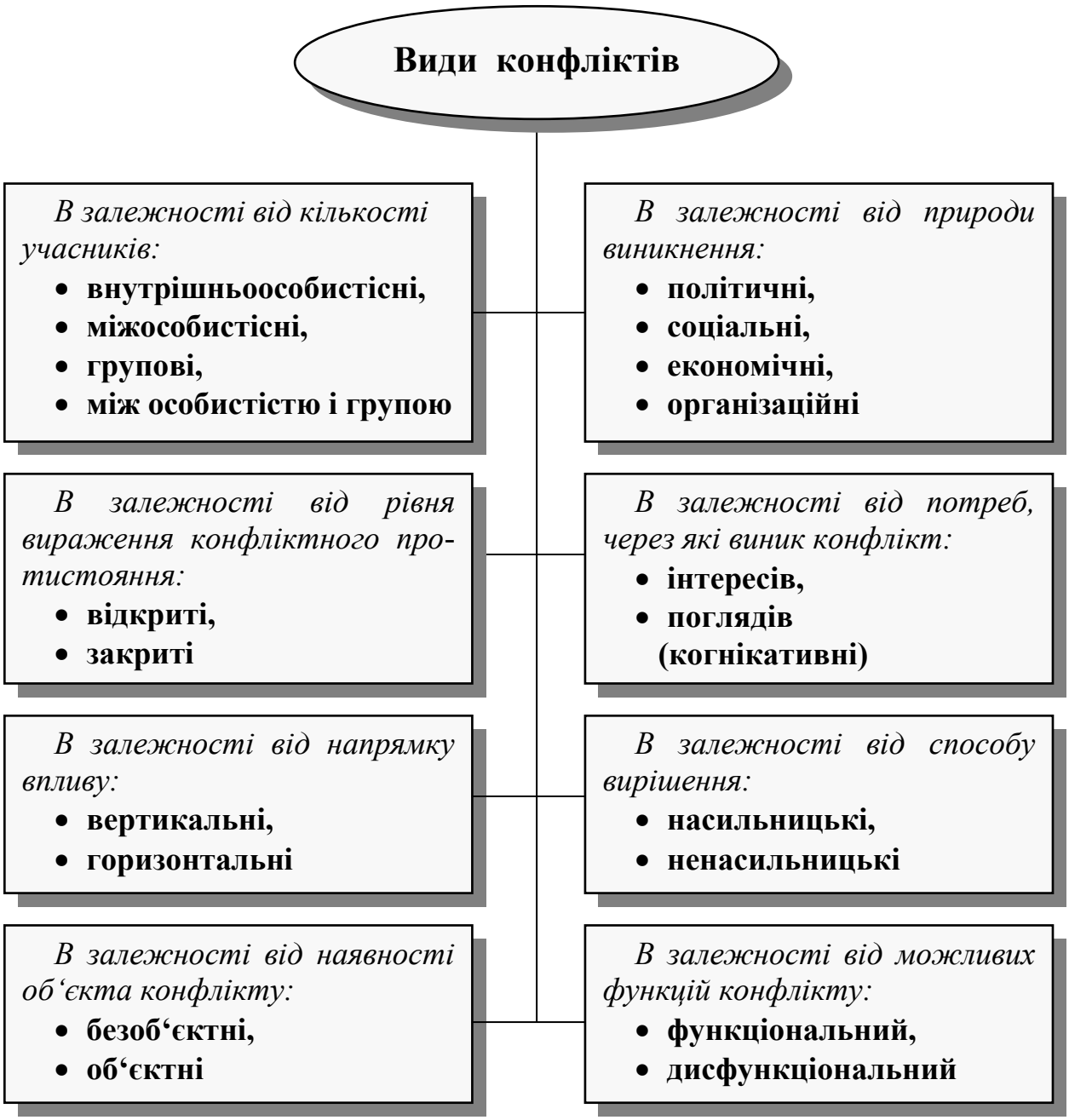


Рис. 3.1. Класифікація конфліктів

Розглянемо більш детально особливості даної класифікації і приклади відповідних видів конфліктів. *Вид конфлікту* – це варіант конфліктної взаємодії, який виділяється за певною ознакою.

В залежності від кількості учасників конфлікти поділяють на внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові, конфлікти між особистістю і групою.

Внутрішньоособистісні конфлікти *являють собою зіткнення всередині особистості рівносильних, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів.* Особливістю даного виду конфлікту є *вибір* між бажаннями і можливостями, між необхідністю виконувати і дотриманням необхідних вимог. Прикладами є конфлікти *"плюс-плюс", "плюс-мінус", "мінус-мінус".*

Конфлікти "плюс-плюс" передбачають вибір одного з двох сприятливих варіантів, наприклад: куди поїхати відпочивати або що придбати (автомобіль якої марки)? Слід відмітити, що хоча вибір здійснюється з бажаних альтернатив, даний конфлікт може супроводжуватися стресовими ситуаціями, оскільки сам вибір часто буває складним і болісним.

Конфлікти "плюс-мінус" – це конфлікти при яких приймається рішення, коли кожний з варіантів містить і позитивні і негативні наслідки, а вибрати потрібно один з урахуванням вирішення загального завдання. *Наприклад*, звільнення підлеглого є альтернативою для керівника: а) позитивний аспект – звільнення неугодного працівника і б) негативний аспект – необхідність пошуку нового співробітника. У даному випадку приходиться прораховувати ряд варіантів, необхідні емоційні і матеріальні витрати для реалізації поставленого завдання.

Конфлікти "мінус-мінус" – це конфлікти, при яких у однієї особистості виникає необхідність приймати рішення, всі варіанти якого мають негативні наслідки. *Наприклад*, на вакантну посаду претендують дві кандидатури, які не повністю відповідають кваліфікаційним вимогам. Керівнику слід зробити вибір, оскільки в даній організації є обмеження у часі.

Різновидом внутрішньоособистісних конфліктів є *рольові конфлікти,* коли до однієї людини висуваються суперечливі вимоги щодо того, яким має бути результат її роботи. При цьому виникає необхідність одночасного виконання декількох особистих ролей

(функцій). *Наприклад*, керуючий відділком дав вказівку керівнику виробничого підрозділу нарощувати випуск продукції, а керівник по якості наполягає в цей час на підвищенні якості продукції шляхом сповільнення виробничого процесу. Таким чином, від виконавця вимагають взаємовиключних результатів (порушуючи принцип єдиноначальності).

Внутрішньоособистісний конфлікт може також виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями працівника. *Наприклад*, працівник планував у вихідні дні відпочити з сім'єю, але в п'ятницю керівник відділу поставив його перед фактом виробничої необхідності вийти на роботу у вихідні дні.

Внутрішньоособистісний конфлікт може також являтися відповіддю на робоче перевантаження чи недовантаження. Дослідження показують, що такий конфлікт пов'язаний з низьким ступенем задоволеності роботою, малою впевненістю в собі і організації, а також зі стресовими ситуаціями.

Складність вирішення внутрішньоособистісних конфліктів полягає в тому, що іноді стикаються три складових, необхідних для досяг-нення поставленої мети: 1) бажання (хочу), 2) можливості (можу), 3) необхідність (треба). *Наприклад:* треба, але не хочу; хочу, але не можу; не хочу, але повинен (рис. 3.2.).

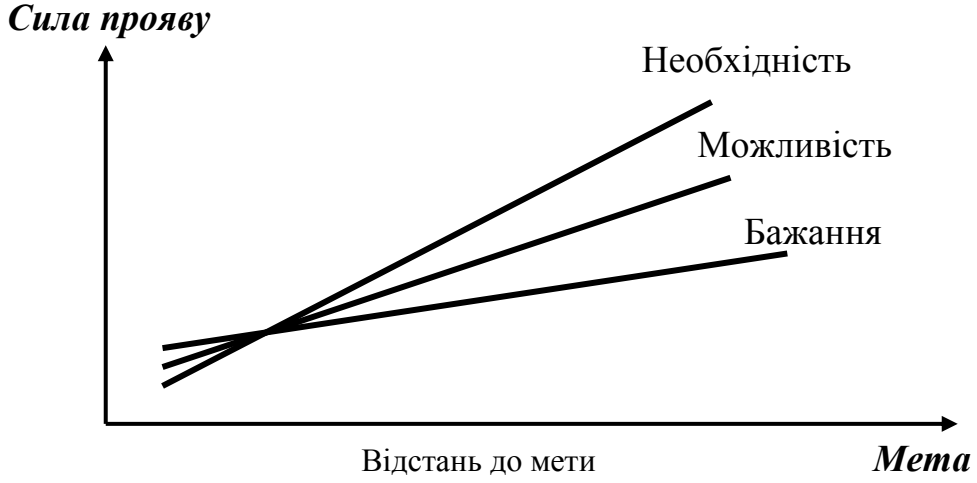


Рис. 3.2. Схема внутрішньоособистісного конфлікту

Міжособистісні конфлікти *представляють собою зіткнення індивідуумів між собою на основі протилежно направлених мотивів.* Ці конфлікти є найбільш розповсюдженими, адже вони охоплюють практично усі сфери людських відносин. Будь який конфлікт у кінцевому рахунку зводиться до міжособистісного. Навіть у міждержавних конфліктах трапляються зіткнення між лідерами або представниками держав. Саме цей тип конфліктів досить розповсюджений у виробничих колективах, сім'ї, суспільному середовищі. В організації він може проявлятися по-різному. *Наприклад*, два дизайнери працюють над однією і тією ж рекламою, але мають різні точки зору щодо способу її подачі. Аналогічним може бути конфлікт між двома кандидатами на підвищення при наявності однієї вакансії.

Міжособистісний конфлікт може також проявлятися при прямому зіткненні особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто не в змозі лагодити між собою. Як правило, погляди і цілі таких людей розрізняються в корені. Міжособистісні конфлікти мають наступні специфічні властивості:

- протиборство людей відбувається безпосередньо (суперники стикаються лицем до лиця);
- проявляється весь спектр об'єктивних і суб'єктивних причин;
- висока емоційність;
- зачіпаються інтереси не тільки суб'єктів конфлікту, але й тих з ким вони безпосередньо пов'язані службовими або міжособистісними відносинами;
- міжособистісні конфлікти є своєрідним полігоном для перевірки характерів, темпераментів, інтелекту, волі та інших індивідуально-психологічних властивостей суб'єктів конфліктного протистояння.

У міжгруповому конфлікті *протиборчими сторонами виступають групи (малі, середні або мікрогрупи)*. В основі такого протиборства лежить зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів (інтересів, цінностей, цілей). В цьому полягає одна з особливостей цих конфліктів.

В останні роки міжгрупові конфлікти стали повсякденним явищем суспільного життя через активізацію міжгрупової конфліктності в

організаціях, які складаються з безлічі груп, як формальних, так і неформальних. Навіть у найкращих організаціях між такими групами можуть виникати конфлікти. *Наприклад,* під час Хоторнського експерименту було встановлено, що працівники спільно вирішили працювати нижче норми, яку встановило керівництво. Частим прикладом міжгрупового конфлікту є розбіжності між лінійним і штабним персоналом. Так лінійні керівники можуть відкидати рекомендації штабних спеціалістів і висловлювати невдоволення з приводу своєї залежності від них в усьому, що пов'язано з інформацією.

Часто через розбіжності цілей починають конфліктувати одна з однією функціональні групи всередині організації. *Наприклад*, відділ збуту, як правило, орієнтований на покупця, в той час як виробничий підрозділ більше турбується про співвідношення затрат і ефективності. Конфлікти також можуть виникати через залежність окремих функціональних підрозділів один від одного. Так, *наприклад*: невчасне постачання сировини може привести до збоїв у роботі виробничого підрозділу.

Конфлікт між особистістю і групою. Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займе позицію, що відрізняється від позиції групи. *Наприклад*, якщо очікування окремої особи знаходяться у протиріччі з очікуваннями групи, може виникнути саме такий тип конфлікту. Скажімо робітник хоче заробити більше, перевиконуючи норми, а група розглядає таку "надмірну" старанність як негативну поведінку. Аналогічний конфлікт може виникнути на ґрунті посадових обов'язків керівника: між необхідністю забезпечувати відповідну продуктивність і дотримуватися правил і процедури організації. Керівник може бути вимушений, в такому випадку, застосовувати дисциплінарні заходи, які можуть виявитися непопулярними в очах підлеглих. Тоді група може нанести удар у відповідь – змінити відношення до керівника і, можливо, знизити продуктивність праці.

При аналізі конфліктів між особистістю і групою важливо враховувати їх розмаїтість:

- "керівник-колектив";
- "рядовий член колективу-колектив";
- "лідер-група".

Причини конфліктів, які виникають між особистістю і групою завжди пов‘язані:

- з порушенням рольових очікувань;
- з неадекватністю внутрішньої установки статусу особистості;
- з порушенням групових норм.

Важливою особливістю даного виду конфліктів є те, що конфліктна взаємодія здійснюється на основі зіткнення особистісних і групових мотивів, а образи конфліктної ситуації представлені першим суб‘єктом у індивідуальних поглядах і оцінках, а другим – у групових.

Природа виникнення конфліктів вкрай різноманітна: політика, економіка, соціальні відносини, погляди і переконання людей. Дане положення визначає виокремлення політичних, соціальних, економічних і організаційних конфліктів.

Політичні конфлікти – зіткнення політичних груп, організацій, громадських діячів з приводу розподілу власних повноважень, форми боротьби за владу (території, виборців тощо). *Наприклад:* підготовка до виборів у Верховну Раду.

Соціальні конфлікти являють собою найвищу стадію розвитку протиріч у системі відносин людей, соціальних груп і суспільства в цілому, яка характеризується посиленням протилежних тенденцій та інтересів громади й індивіду. Різновидом соціальних конфліктів є трудові і соціально-трудові конфлікти. Це велика група конфліктів, які виникають останній час дуже часто через складну економічну ситуацію в країнах СНД у формі страйків, пікетів тощо.

Організаційні конфлікти – є наслідком ієрархічних відносин, організаційного регламентування діяльності особистості і використання розподільчих відносин в організації (посадові інструкції, структури управління, положення про оплату праці та ін.).

Економічні конфлікти являють собою широкий спектр конфліктів, основаних на економічних інтересах окремих осіб, груп, організацій. Це боротьба за усілякі ресурси, пільги, сфери економічного впливу, поділ власності тощо. Ці види конфліктів розповсюджені на всіх рівнях управління. Наприклад, у 2002 році економічні стосунки між Україною і США набули статусу конфліктного протистояння через те, що в нашій країні відсутнє законодавство щодо регулювання випуску компакт-дисків.

Рівень виразності конфліктного протистояння передбачає виділення *закритих* (*прихованих)* і *відкритих* конфліктів.

При відкритому конфлікті зіткнення опонентів є явно вираженим: сварки, спори, військові протистояння. Взаємодія в цьому випадку регулюється нормами, які відповідають ситуації і рівню учасників конфлікту (міжнародними, правовими, соціальними, етичними).

У закритому (прихованому) конфлікті відсутні зовнішні агресивні дії між конфліктуючими сторонами, але при цьому використовуються побічні способи впливу. Це відбувається за умови, що один з учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого, або ж у нього немає достатньої влади і сил для відкритої боротьби.

В залежності від зачеплених потреб виділяють *когнікативні конфлікти* та *конфлікти інтересів***.**

Конфлікт когнікативний – це конфлікт поглядів, точок зору з визначеної проблеми, тобто когнікативних структур. У такому конфлікті метою кожного суб‘єкта є: переконання опонента; доказ своєї точки зору, боротьба згідно з принципами власної або групової політики. *Наприклад:* численні дебати у Верховній Раді з виступами представників різноманітних фракцій; обговорення наукових та виробничих проблем на конференціях, зборах, нарадах.

Слід відмітити, що відмінності між ідеологіями, культурами, релігіями не завжди зачіпають добрі відносини між опонентами. Якщо ж одна із сторін поставила за мету перемогти будь якою ціною свого опонента і допускає застосування при цьому сили або інших засобів впливу, то у цьому випадку конфлікт може перетворитися у міжгруповий, соціальний конфлікт.

Конфлікти інтересів – це група конфліктів, де кожний конфлікт розвивається через порушені інтереси. Даний вид конфліктів являє собою противагу когнікативним конфліктам і означає протиборство, засноване на зіткненні інтересів різних опонентів (організацій, груп, індивідуумів).

В залежності від спрямованості впливу виділяють *вертикальні* і *горизонтальні* конфлікти. Характерною рисою цих конфліктів є розподіл обсягу влади, яким володіють опоненти на початку конфліктної взаємодії.

При вертикальних конфліктах обсяг влади зменшується по-вертикалі зверху донизу, що і визначає різні стартові умови для учасників конфлікту: начальник-підлеглий, вищестояща організація-підприємство, засновник-мале підприємство.

При горизонтальних конфліктах передбачається взаємодія рівних за обсягом наявної влади (ієрархічному рівню) суб‘єктів: бригадир-завідувач фермою, головний бухгалтер-головний економіст, постачальник-споживач.

Спосіб вирішення конфліктів передбачає їх поділ на *насильницькі* (антагоністичні) конфлікти і *ненасильницькі* (компромісні).

Насильницькі (антагоністичні) конфлікти являють спосіб вирішення протиріччя у вигляді руйнування структур всіх конфліктуючих сторін, окрім тієї, яка виграє конфлікт. *Наприклад,* війна до перемоги, повна поразка противника у спорі, спортивні змагання, вибори органів влади.

Ненасильницькі (компромісні) конфлікти допускають декілька варіантів їх вирішення за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, строків, умов взаємодії. *Наприклад,* заводу-виготовлювачу постачальник не поставив замовлені вироби у визначений термін. Завод має право вимагати виконання графіка поставок, однак шляхом переговорів графік поставок уточнюється з урахуванням міркувань кожної із сторін. Якщо б виробник продукції жорстко стояв би на своїй позиції, можливо йому б довелося шукати іншого постачальника, що цілком можливо негативно позначилося б на виконані плану робіт.

2. МЕЖІ КОНФЛІКТУ

У теорії і практиці конфліктології виділяють три аспекти визначення меж конфлікту: *1) просторовий, 2) часовий, 3) суб‘єктний*.

Просторові межі конфлікту – це визначення територій, на яких відбувається конфлікт. Чітке визначення просторових меж дуже важливе передусім для соціальних і міжнародних конфліктів.

Знання меж конфлікту дозволяє вибрати адекватну форму впливу для його урегулювання. *Наприклад*, у підрозділі організації виник конфлікт між керівником і підлеглим. Деякий час з‘ясування стосунків

не виходило за межі підрозділу. Оскільки конфлікт не припинявся, з плином часу інформація про нього поширилася на всю організацію, до конфлікту почали долучатися працівники інших підрозділів. Таке поширення конфлікту привело до необхідності приймати рішення на рівні керівництва організації, що в свою чергу позначилося на службовому становищі співробітника і керівника даного підрозділу.

Часові межі фіксують тривалість конфлікту у часі, його початок і кінець. Ці аспекти конфлікту впливають на юридичну оцінку дій його учасників. *Наприклад,* у кодексі законів про працю визначені положення щодо стягнень до порушників трудової дисципліни у відповідності з моментом оформлення відповідних матеріалів.

Суб‘єктні межі конфлікту визначають кількість його учасників на початку. Розширення цієї межі, залучення до конфлікту нових осіб призводить до ускладнення структури конфлікту і пошуку інших способів його вирішення. Крім того розширення суб‘єктних меж конфлікту може взагалі змінити характер його протікання. Наприклад, через затримку виплати заробітної плати організаційний конфлікт може перерости у страйк, вимагаючи зовсім інших підходів до його вирішення.

Важливо відмітити, що межі конфлікту нерозривно пов‘язані з моментом його початку і закінчення конфліктного протистояння.

Початок конфлікту, як правило, визначається об‘єктивними (зовнішніми) ознаками, спрямованими проти іншого учасника. Якщо той усвідомлює, що ці акти спрямовані проти нього і їм протидіє, то конфлікт починається; Якщо дії не починаються , то має місце лише конфліктна ситуація. Це означає, що для визначення, конфлікту, що вже почався, необхідно три умови:

- перший учасник свідомо і активно діє на шкоду своєму опоненту;
- опонент усвідомлює, що вказані дії спрямовані проти його інтересів;
- всі учасники приймають агресивні дії у відповідь.

Таким чином конфлікт відсутній, якщо діє лише один учасник або учасники лише планують і обмірковують свої дії. Конфлікт починається тоді, коли сторони активно протистоять одна одній,

переслідуючи свої цілі (до цього моменту ми маємо конфліктну ситуацію). Розвиток конфлікту , як правило відбувається з поступовим розширенням складу його учасників, іноді і предмета конфлікту: виникнення невеликої конфліктної ситуації втягує у взаємодію двох суб‘єктів, ті в свою чергу - своїх захисників; зачіпаються інтереси свідків, розростається предмет конфлікту і склад його учасників.

Закінчення конфлікту – це процес припинення дій всіх протиборчих сторін незалежно від причин через які почався конфлікт.

3. ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Причини конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і, при визначених умовах діяльності суб‘єктів соціальної взаємодії викликають його. Серед великої кількості причин конфліктів передусім виділяють *загальні причини*, які так чи інакше проявляються практично в усіх виникаючих конфліктах. До них відносяться наступні:

- соціально-політичні і економічні (пов‘язані з соціально-політичною ситуацією у країні);
- соціально-демографічні (відмінності в установках і мотивах людей, обумовлені їх статтю, віком, приналежністю до етнічних груп);
- соціально-психологічні причини (соціально-психологічні явища у групах: взаємовідносини, лідерство, групові мотиви, тощо);
- індивідуально-психологічні (відображають індивідуально-психологічні особливості особистості: здібності, темперамент, характер, потреби тощо).

Часткові причини безпосередньо пов‘язані з конкретним видом конфлікту (порушення трудового законодавства, службової етики, незадоволеність умовами діяльності та ін.).

Конфлікти споконвічно виникають в результаті порушення балансу інтересів двох і більше сторін. У зв‘язку з цим виділяють *об‘єктивні і суб‘єктивні* причини конфліктів.

Об‘єктивні причини конфліктів існують незалежно від волі і бажання учасників взаємодії (обмеженість у ресурсах, погані комунікації тощо). Основними з них є наступні:

- *обмеженість ресурсів, які треба ділити;*
- *взаємозалежність завдань;*
- *розбіжності в цілях;*
- *розбіжності в уявленнях і цінностях;*
- *розбіжності в манері поведінки і життєвому досвіді;*
- *погані комунікації.*

Розподіл ресурсів. Навіть у великих організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво повинно вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси, фінанси між різними групами, щоб найбільш ефективним способом досягнути цілей організації. Виділення значної частини ресурсів якомусь одному керівнику чи групі означає, що інші одержать меншу долю від загальної кількості. Таким чином, необхідність ділити ресурси майже безповоротно веде до різних видів конфліктів.

Взаємозалежність задач. Можливість конфлікту існує всюди, де одна людина чи група залежить від іншої людини чи групи. *Наприклад*, керівник виробничого підрозділу може пояснити низьку продуктивність своїх підлеглих нездатністю ремонтної служби достатньо швидко ремонтувати обладнання. Керівник ремонтного підрозділу, в свою чергу, може звинувачувати кадрову службу, що не прийняла на роботу більш кваліфікованих працівників. Оскільки всі організації є системами, що складаються з взаємозалежних елементів, то при поганій роботі одного підрозділу чи людини, взаємозалежність задач може стати причиною конфлікту.

Розбіжності у цілях. Можливість конфлікту збільшується по мірі того, як організації стають більш спеціалізованими і розбиваються на окремі підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі і приділяють їм більше уваги, аніж цілям організації. *Наприклад*, відділ збуту може наполягати на виробництві якомога більш різноманітної продукції тому, що це підвищує конкурентноздатність підприємства і збільшує обсяг збуту. У той же час цілі виробничого підрозділу більше спрямовані на валові обсяги і менше на асортимент продукції.

Розбіжності в уявленнях і цінностях. Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягнути певної мети. Замість того, щоб

об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати ті погляди, які на їх думку, сприятливі для їх групи і особистих потреб. Ця тенденція була виявлена в одному дослідженні, де керівників різних відділів попрохали вирішити проблему, пов'язану з покращанням обслуговування клієнтів. Кожен керівник при цьому вважав, що проблему обслуговування клієнтів найкращим чином може вирішити саме його функціональний підрозділ. Таким чином, у кожного з керівників були свої уявлення щодо вирішення цієї проблеми, які не співпадали з уявленнями інших керівників.

Розбіжності у цінностях – також дуже розповсюджена причина конфлікту. *Наприклад*, підлеглий може вважати, що він завжди має право на висловлення своєї думки, у той час як керівник вважає, що підлеглий має право висловлювати свою думку лише тоді, коли його питають. Ще *приклад:* персонал може цінувати свободу і незалежність. Якщо керівник уважно слідкує за роботою своїх підлеглих, розбіжності в цінностях, вірогідно, спричинять конфлікт.

Розбіжності у манері поведінки і життєвому досвіді можуть збільшити вірогідність виникнення конфлікту. *Наприклад*, люди, що постійно проявляють агресивність і ворожість і які готові сперечатися за кожне слово, створюють навколо себе атмосферу, що може викликати конфлікт. Дослідження в цій області показали, що розбіжності у життєвому досвіді, характері, віці, освіті – зменшують ступінь взаєморозуміння та співробітництва між представниками різних підрозділів.

Незадовільні комунікації. Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. *Наприклад*, якщо керівництво не може довести до відома підлеглих необхідність реорганізації виробництва, останні можуть відреагувати таким чином, що сповільнять темп роботи. Ці проблеми також можуть виникнути і посилитися через нездатність керівників розробити і довести до відома підлеглих точний опис посадових обов'язків. При цьому, у будь-якому з підрозділів буде підґрунтя для утворення міжособистісних та інших конфліктів.

Суб'єктивні причини зумовлені передусім конкретною поведінкою індивіду та психологічною структурою особистості (характер, темперамент, спрямованість, ціннісні орієнтації, потреби тощо).

Оскільки кожна людина як особистість багатогранна, суб‘єктивні причини набувають різноманітних форм і видів. Вони проявляються як невідповідність цих факторів конкретній життєвій ситуації.

Питання для повторення і обговорення

1. Назвіть ознаки класифікації конфліктів.
2. Наведіть класифікацію конфліктів в залежності від кількості учасників.
3. Чому за статистикою найбільш розповсюдженим конфліктом є міжособистісний?
4. В чому особливість внутрішньоособистісного конфлікту?
5. Наведіть приклад конфлікту “плюс-плюс”.
6. Наведіть приклад конфлікту “мінус-мінус”.
7. Наведіть приклад конфлікту “плюс-мінус”.
8. Який з конфліктів (відкритий, прихований, потенційний) може доставляти найбільше неприємностей керівникові (при інших рівних умовах).
9. Які види конфліктів найчастіше виникають у вашому колективі і чому?
10. Визначте три аспекти меж конфлікту.
11. Наведіть приклади загальних причин конфлікту.
12. Визначте часткові причини конфлікту.
13. Наведіть основні об‘єктивні причини конфлікту.
14. У чому полягають суб‘єктивні причини конфлікту?

Ситуаційні завдання

Визначте види конфліктів у наступних ситуаціях

1. Судовий розгляд з приводу розподілу спадщини.
2. Суперечки між радою директорів і рядовими акціонерами за внесення змін у статутні документи.
3. Протистояння між вкладниками комерційного банку і його керівництвом з приводу невиплати коштів з рахунків.
4. Внутрішній опір працівника на пропозицію керівництва працювати у вихідні дні над закінченням річного звіту.
5. Суперництво двох працівників за вакантну посаду керівника.

Лекція 4. ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ ТА МЕХАНІЗМИ ЙОГО ВИНИКНЕННЯ

Важливою характеристикою конфлікту є його динаміка. Оскільки конфлікт як процес часто повторюється, знання у даній області конфліктології допоможуть своєчасно стримати і врегулювати конфлікт на певному етапі його розвитку. У даній лекції ми прослідкуємо процес розгортання конфлікту, розкриємо механізми його виникнення.

Питання лекції

1. Динаміка конфлікту.
2. Теорії механізмів виникнення конфліктів.
3. Трансактний аналіз конфліктів.

Основні терміни і поняття:

- ***динаміка конфлікту,***
- ***етапи конфлікту,***
- ***фази конфлікту,***
- ***модель процесу конфлікту,***
- ***конфліктогени,***
- ***конфлікти за формулами "А", "Б", "В",***
- ***трансактний аналіз.***

1. ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ

Для прогнозування, оцінки і визначення раціональних технологій, методів і форм управління конфліктами, необхідно мати уявлення про динаміку їх протікання. Це поняття можна визначити як процес поетапного розвитку конфлікту. Динаміка конфлікту, як складного соціального явища знаходить своє відображення у двох поняттях: *етапи конфлікту* і *фази конфлікту*. Тобто, ***динаміка конфлікту*** – це хід розвитку конфлікту за його етапами і фазами.

Етапи конфлікту відображають суттєві моменти, що характеризують його розвиток від появи до вирішення. Ця структурна

категорія визначає перш за все методологію процесу управління конфліктами і допомагає знайти оптимальні рішення. Динаміку етапів конфлікту представлено на рис. 4.1.

Рис. 4.1. Модель процесу конфлікту

1. Виникнення і розвиток спірної ситуації. Спірна ситуація створюється суб‘єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.

2. *Сприйняття спірної ситуації як конфліктної хоча б однією із сторін і емоційне переживання цього факту.* Наслідками і зовнішніми проявами подібного сприйняття можуть бути: зміни у настрої, критичні і недоброзичливі висловлювання в адрес опонента, обмеження комунікативних контактів з ним та ін.

3. *Початок відкритої конфліктної взаємодії.* Цей етап виражається в активних діях одного з учасників конфлікту, який усвідомив для себе конфліктну ситуацію. Ці дії (заяви, попередження, критичні висловлювання та ін.) направлені проти свого опонента. Інший

учасник при цьому усвідомлює, що дані дії направлені проти нього і, в сою чергу приймає адекватні дії проти ініціатора конфлікту.

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

5. Вирішення конфлікту. У залежності від змісту та гостроти конфлікту, його вирішення можна здійснити двома основними методами: *1) педагогічним* або *психологічним* (бесіда, переконання, роз‘яснення, прохання тощо) та *2) адміністративним* (рішення виконавчих органів, накази, розпорядження тощо). При цьому слід керуватися ситуаційним підходом і підбирати засоби впливу в залежності від конкретних обставин. *Наприклад*, ефективний лідер, який користується повагою і авторитетом у колективі може знайти підхід до кожного підлеглого через психологічні методи. В умовах частого порушення трудової дисципліни, коли підлеглі неправильно розуміють свої завдання, керівники застосовують метод примушування, який оснований на використанні адміністративних повноважень і знаходить своє відображення у наказах і розпорядженнях.

Фази конфлікту безпосередньо пов‘язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту перш за все з точки зору реальних можливостей його вирішення. Основними фазами конфлікту є наступні: 1) *початкова фаза, 2) фаза підйому, 3) пік конфлікту, 4) спад конфлікту.*

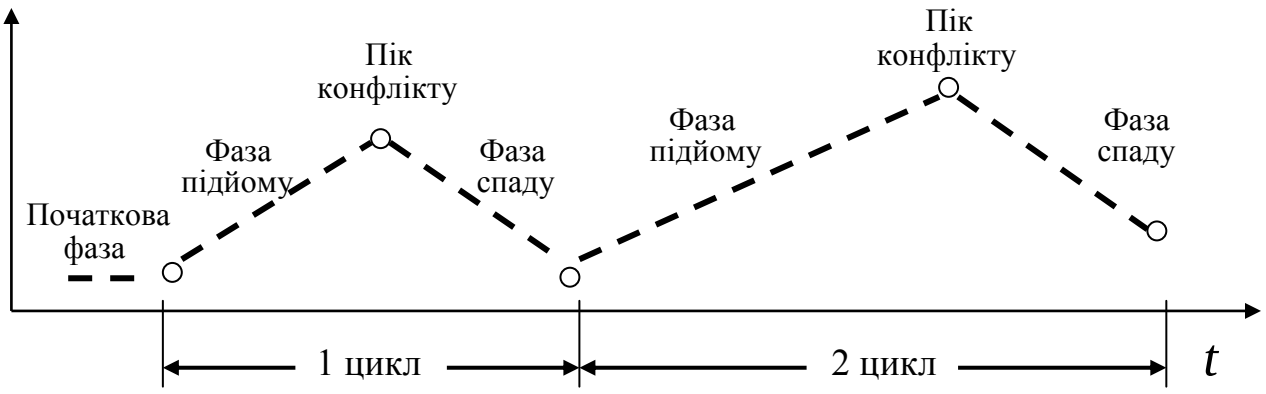


Рис. 4.2. Циклічність фаз конфлікту

Важливо відмітити, що фази конфлікту можуть циклічно повторюватися, наприклад, після фази спаду у першому циклі може початися фаза підйому другого циклу з проходженням фаз піку і спаду. При цьому можливості вирішення конфлікту у наступному циклі звужуються. Даний процес можна зобразити наступним чином (рис. 4.2).

Етапи і фази конфлікту, пов‘язані між собою, тому важливо з‘ясувати їх взаємозалежність. Можливість вирішення конфліктів в організації також залежить від того, на якому етапі знаходиться конфліктне протистояння (табл. 4.1).

4.1. Співвідношення фаз і етапів конфлікту в залежності від можливості його вирішення

Фаза конфлікту	**Етап конфлікту**	**Можливості вирішення конфлікту, %**
Початкова фаза	1. Виникнення і розвиток конфліктної ситуації 2. Усвідомлення конфліктної ситуації	90 %
Фаза підйому	3. Початок відкритої конфліктної взаємодії	50 %
Пік конфлікту	4. Розвиток відкритого конфлікту	5 %
Фаза спаду	5. Вирішення конфлікту	20 %

2. ТЕОРІЇ МЕХАНІЗМІВ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ

З'ясування сутності того, як виникають конфлікти, має дуже важливе значення для визначення засобів управління ними. В теорії і практиці конфліктології існує три формули конфліктів в залежності від природи їх виникнення. Умовно вони позначені як конфлікти “А”, “Б”, “В”. Практичне значення формул конфліктів у тому, що вони доз-

воляють достатньо оперативно проводити аналіз багатьох конфліктів і знаходити напрямки їх розв‘язання. Однак вони не є універсальним методом оцінки і в багатьох випадках служать лише орієнтиром у складному процесі управління конфліктами.

Перша формула конфлікту ("А") відображає залежність конфлікта (К) від конфліктогенів (КГ). *Конфліктогени* – це слова, дії (або відсутність дій), які призводять до конфлікту (табл. 4.2).

4.2. Класифікація конфліктогенів

Характер конфліктогена	**Форма прояву конфліктогена**
1. Пряме негативне відношення	Наказ, погроза; зауваження, критика; обвинувачення, насмішка; глузування, сарказм
3. Поблажливе відношення	Принизлива розрада; принизлива похвала; докори; жартування
3. Хвастощі	Захоплена розповідь про свої реальні і сумнівні успіхи
4. Менторські відносини	Категоричні оцінки, судження, вислови; нав'язування своїх порад, своєї точки зору; нагадування про неприємне; моралі та повчання
4. Нечесність і нещирість	Приховування інформації; обман або спроба обману; маніпуляції свідомістю людини
6. Порушення етики	Спричинені випадково незручності без вибачення; ігнорування партнера по спілкуванню (не привітався, не запросив сісти, не проявив уваги, продовжує займатися сторонніми справами тощо); перебивання співбесідника; перекладання відповідальності на іншу людину
7. Регресивна поведінка	Наївні питання; посилання на інших при отриманні справедливого зауваження; сперечання

Механізм розвитку конфлікту за формулою "А" базується на негативному сприйнятті і негативній реакції особистості, проти якої застосований конфліктоген. За відсутністю вольового регулювання такої реакції конфліктна ситуація має тенденцію до розвитку за законом ескалації (наростання). Першу формулу конфлікту можна представити наступною моделлю:

$$\boxed{\mathbf{КГ_1 + КГ_2 + КГ_3 + \ldots КГ_n = К}},$$

де $КГ_1$ – перший конфліктоген, $КГ_2$ - другий конфліктоген (як відповідь на перший), $КГ_3$ – третій конфліктоген (як відповідь на другий) і т.д.

В теорії і практиці конфліктології існує так званий *закон ескалації конфліктогенів.* За ним кожний наступний конфліктоген сильніший за попередній ($КГ_3 > КГ_3 > КГ_3$ і т.д.). Важливо відмітити, що за статистикою 80 % конфліктів виникають саме за вищенаведеною формулою. У зв'язку з цим психологи пропонують застосовувати два основних правила безконфліктної взаємодії.

Правило 1. Не застосовуйте конфліктогени.

Правило 2. Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

Друга формула конфлікту ("Б") відображає залежність конфлікту (К) від конфліктної ситуації (КС) та інциденту (І):

$$\boxed{\mathbf{К = КС + І}}$$

Дана формула вказує на наступні засоби вирішення таких конфліктів:

Правило 1. Усунути конфліктну ситуацію.

Правило 2. Усунути інцидент.

Третя формула конфлікту ("В") відображає залежність конфлікта (К) від декількох конфліктних ситуацій (КС):

$$\boxed{\mathbf{К = КС_1 + КС_2 + \ldots + КС_n}},$$ (при цьому $n \geq 2$).

Тобто сума двох або більше конфліктних ситуацій призводить до появи конфлікту. *Вирішення таких типів конфліктів зводиться до усунення всіх конфліктних ситуацій.*

3. ТРАНСАКТНИЙ АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ

Теорія трансактного аналізу була розроблена американським вченим-психологом Еріхом Берном у 60-х роках XX століття (“Ігри і люди”). Основні положення цієї теорії широко використовуються зараз психологами для корекції поведінки людини, а також у практиці прогнозування і попередження конфліктів у міжособистісних стосунках.

Поняття “трансактний аналіз” означає аналіз взаємодій. Центральною категорією цієї теорії є *“трансакція”* - одиниця взаємодії партнерів, яка супроводжується визначенням їх позицій.

Е.Берн помітив, що люди у різних ситуаціях займають різні позиції відносно один до одного, що знаходить своє відображення у певних конфліктних взаємодіях (трансакціях). При цьому визначаються три основні позиції, які Е. Берн умовно позначив: “*Батько”, “ Дорослий”, “Дитина”*.

“Дитина” – виявляє почуття (образи, страху, провини та ін.), підкоряється, шкодить, виявляє безпорадність, ставить питання: “Чому?”, “За що?”, “Звідки?”, вибачається у відповідь тощо.

“*Батько”* – вимагає, оцінює (засуджує і схвалює), вчить, керує, захищає.

“Дорослий” – працює з інформацією, розмірковує, аналізує, уточнює ситуацію, розмовляє на рівних, апелює до розуму, логіки тощо.

Алгоритм трансактного аналізу можна представити у наступній схемі.

1. Складання матриці трансактного аналізу з визначенням суб‘єктів міжособистісної взаємодії (ініціатор, мішень).

Ініціатор конфлікту	**Мішень конфлікту**
“Батько”	“Батько”
“Дорослий”	“Дорослий”
“Дитина”	“Дитина”

2. З'ясування позицій суб‘єктів міжособистісної взаємодії (“батько”, “дорослий”, “дитина”).

3. З‘ясування напрямку позицій кожного суб‘єкту (позначити стрілками у матриці).

4. Визначення суми розбіжностей у позиціях опонентів.

5. Зробити висновок:

а) сума розбіжностей дорівнює нулю – відсутність конфліктної ситуації;

б) сума розбіжностей від одного до чотирьох – наявність конфліктної ситуації (чим більше сума, тим більший рівень конфліктності).

Наприклад: на переговорах одна сторона повідомляє іншій: “Ви зірвали нам поставки, в наслідок чого ми понесли значні збитки”. Інша сторона відповідає: “Ні, це ви винні тому, що затримали передплату”. При цьому матриця трансактного аналізу буде мати наступний вигляд.

Ініціатор конфлікту	**Мішень конфлікту**
“Батько”	“Батько”
“Дорослий”	“Дорослий”
“Дитина”	“Дитина”

Сума розбіжностей дорівнює чотирьом, що свідчить про наявність серйозної конфліктної ситуації між учасниками переговорів.

Інший *приклад*: студент звертається до екзаменатора: “Чому ви поставили мені трійку, а не четвірку?” Екзаменатор відповідає: “Давайте розберемося”. І, використовуючи аргументи обґрунтовано доводить правильність поставленої оцінки. У цьому випадку матриця трансактного аналізу матиме наступний вигляд.

Ініціатор конфлікту	**Мішень конфлікту**
“Батько”	**“Батько”**
“Дорослий”	**“Дорослий”**
“Дитина”	**“Дитина”**

При цьому сума розбіжностей дорівнює нулю, що свідчить про відсутність конфліктної ситуації.

Питання для повторення і обговорення

1. В чому полягає сутність динаміки конфлікту.
2. Назвіть основні етапи процесу конфлікту.
3. Побудуйте графік процесу конфлікту за його фазами.
4. Дайте визначення конфліктогенів.
5. У чому полягає сутність закону ескалації конфліктогенів.
6. Визначте механізм виникнення та способи вирішення конфлікту за формулою “А”.
7. Визначте механізм виникнення та способи вирішення конфлікту за формулою “Б”.
8. Визначте механізм виникнення та способи вирішення конфлікту за формулою “В”.
9. Що таке трансакція? Сформулюйте основні види трансакцій (“Батько”, “Дорослий”, “Дитина”) та їх поведінкові характеристики.
10. Наведіть алгоритм трансактного аналізу.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

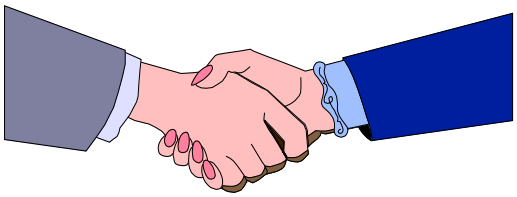
Визначте природу конфлікту (тип “А”, “Б”, “В”) у наступній ситуації, сформулюйте правила його вирішення.

Спілкуючись з претендентом на вакантну посаду керівник дає обіцянку в подальшому підвищити його в посаді. Працівник жваво починає працювати, виявляє високу працездатність і добросовісність. При цьому керівництво постійно підвищує навантаження, не збільшуючи заробітної плати і не підвищуючи на посаді. Через деякий час працівник починає виявляти невдоволення… Назріває конфлікт.

Завдання 2

Проведіть трансактний аналіз на предмет конфліктності міжособистісної взаємодії у наступній ситуації.

Керівник звертається до свого замісника зі словами докору: “Ви не змогли забезпечити своєчасність виконання поставленого завдання”. Замісник: “ Мене відволікли сімейні обставини”.



НАВЧАЛЬНИЙ МОДУЛЬ 2

“Управління конфліктами”

- ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ
- УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У КОФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ
- МЕТОДИ ТА ФОРМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ
- ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

“Сварки між людьми не тривали б так довго, якби вся вина була лише на одному боці”.

(Ф. де Ларошфуко, 1613-1680 рр.)

Лекція 5. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Дана тема є однією з найважливіших у структурі курсу, оскільки озброює слухачів знаннями з ефективного управління конфліктами у практичній діяльності. Мета лекції – сформувати систему знань щодо ефективного впливу на конфліктну ситуацію через прийняття науково-обгрунтованих рішень.

Питання лекції

1. Сутність управління конфліктом та його діагностика.
2. Зміст процесу управління конфліктами.
3. Управлінські рішення у конфліктних ситуаціях.

Основні терміни і поняття:

- ***управління конфліктом,***
- ***діагностика конфлікту,***
- ***картографічний аналіз природи конфлікту,***
- ***прогнозування конфлікту,***
- ***попередження конфлікту,***
- ***стимулювання конфлікту,***
- ***регулювання конфлікту,***
- ***модель прийняття науково-обгрунтованого рішення з управління конфліктом.***

1. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ ТА ЙОГО ДІАГНОСТИКА

Управління конфліктами можна розглядати у двох аспектах: *внутрішньому* і *зовнішньому*. Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою у конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер. Зовнішній аспект управління конфліктами відображає організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, в якому суб‘єктом управління може виступати керівник, лідер або посередник. Саме другий аспект є найбільш важливим для майбутніх фахівців соціально-виробничої сфери і є предметом вивчення у даній лекції.

Поняття “управління” має дуже широку сферу застосування (технічна, біологічна, соціальна та ін.). Відносно соціальних систем управління передбачає процес цілеспрямованого впливу на об‘єкт з метою оптимізації параметрів соціальної системи у відповідності до об‘єктивних законів. Стосовно поняття “управління конфліктами” можна дати наступне визначення.

Управління конфліктом *– цілеспрямований, обумовлений об‘єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи до якої має відношення даний конфлікт.*

Оскільки у функціональному плані конфлікти розрізняються суперечливістю (функціональні та дисфункціональні) для нас у даному визначенні найбільш важливим є конструктивний аспект конфліктів. *Головна мета* управління конфліктами полягає у попередженні дисфункціональних конфліктів і адекватному вирішенні функціональних.

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, його причин. Діагностика допомагає визначити:

- докорінні причини конфлікту;
- учасників конфліктного протиборства;
- динаміку розвитку конфлікту;
- позиції конфліктуючих сторін (цілі, потреби, очікування тощо);
- методи, засоби та форми вирішення конфлікту.

Схема діагностики конфлікту наведена на рис. 5.1.

Визначення природи конфлікту. На першому етапі описується проблема і визначається предмет конфлікту. *Наприклад:* конфлікт виник через відсутність довіри між особистістю і групою. У цьому випадку проблему можна сформулювати як “погані взаємовідносини”. Або інший *приклад:* у підрозділі має місце нерівномірний розподіл навантаження між працівниками, через що виникає непогодженість у їх роботі і зниження продуктивності праці (проблема – “низький рівень організації праці”).

Визначення учасників конфлікту. Після з‘ясування загальної проблеми визначаються учасники конфлікту. До цього списку можна

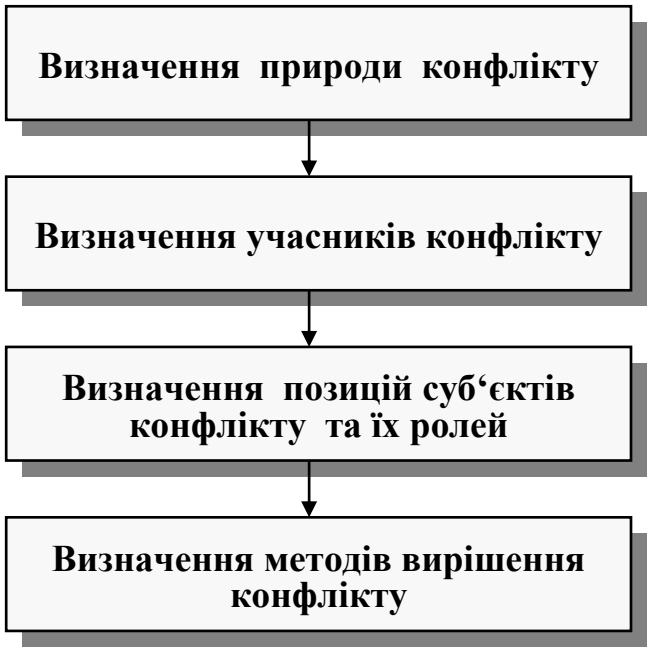


Рис. 5.1. Схема діагностики конфлікту

віднести окремих осіб, групи, організації. Учасників конфліктної взаємодії бажано згрупувати за цілями і потребами. *Наприклад,* якщо конфлікт виник між двома співробітниками організації (суб‘єкти конфлікту), крім даних осіб до учасників конфлікту можна віднести: керівників цих підлеглих, спеціалістів, інших працівників, які побічно мали до цього відношення. При цьому важливо визначити, кого з суб‘єктів конфлікту вони особисто підтримують. На основі такого групування можна проаналізувати рольові фактори конфліктної взаємодії.

Визначення позицій суб‘єктів конфлікту та їх ролей. На цьому етапі передбачається з‘ясування основних потреб, мотивів, побоювань учасників конфліктної взаємодії, адже вони визначають вчинки людей. Графічне відображення потреб і побоювань розширює можливості і створює умови для більш ширшого кола рішень, які можливо прийняти.

Визначення методів вирішення конфлікту – завершальний етап діагностики, який повинен враховувати результати попереднього аналізу і базуватися на системному підході. Його зміст більш детально розглянемо у наступній лекції.

Для визначення природи конфлікту доцільно використання методу картографії. ***Метод картографічного аналізу*** полягає у графічному відображенні складових компонентів конфлікту, у послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, у формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту (рис. 5.2).

Учасник 1	**Учасник 2**
Потреби: повага, самовираження, ***Бажання:*** зайняти посаду завідувача відділом ***Побоювання:*** втрата особистих взаємовідносин з керівництвом	***Потреби:*** повага, соціальна взаємодія ***Бажання:*** зберігти гарний мікроклімат у колективі ***Побоювання:*** втрата авторитету серед колег
	Взаємовідносини
Учасник 4	**Учасник 3**
Потреби: влада, повага, ***Бажання:*** зберігти владу, зберігти виробничу дисципліну ***Побоювання:*** втрата перспективи кадрового росту	***Потреби:*** соціальна взаємодія, повага ***Бажання:*** налагодити особисті відносини з неформальним лідером ***Побоювання:*** втрата роботи у випадку розростання конфлікту

Рис. 5.2. Приклад картографічного аналізу конфлікту

Ця робота складається з декількох етапів.

На *першому* етапі проблема описується у загальних рисах і визначається предмет конфлікту. Наприклад: проблема “розподіл навантаження” буде визначати незлагодженість дій співробітників. Якщо конфлікт виник через відсутність довіри між особистістю і групою, то проблему можна визначити як “взаємовідносини”. На цьому етапі важливо визначити саму природу конфлікту.

На *другому* етапі виявляються головні учасники (суб‘єкти) конфлікту. До цього списку можна віднести як окремих осіб, так і цілі відділи або групи організації, але важливо їх розподілити і об‘єднати в окремі групи в залежності від загальних потреб і особистого відношення до конфлікту. Наприклад, якщо складається карта

конфлікту між двома співробітниками організації, то до учасників конфлікту можна включити цих працівників, а інших спеціалістів об‘єднати в одну групу, або відокремити ще керівника даного підрозділу.

Третій етап передбачає перерахування основних потреб і побоювань, які пов’язані з цими потребами. Необхідно з‘ясувати мотиви поведінки кожного з учасників у даному питанні. Вчинки людей визначаються їх бажаннями, потребами і мотивами, які теж необхідно визначити.

Графічне відображення потреб, бажань і побоювань учасників конфлікту розширює можливості процесу управління конфліктами і створює умови для прийняття більш раціональних рішень.

2. ЗМІСТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Управління конфліктами як складний процес включає наступні види діяльності:

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

Зміст управління конфліктами знаходиться у строгій відповідності з їх динамікою, яка відображена в табл. 5.1.

Прогнозування конфлікту *– це один із найважливіших видів діяльності суб‘єкта управління, воно спрямоване на виявлення причин даного конфлікту у потенційному розвитку.* Основними джерелами прогнозування конфлікту є вивчення об‘єктивних і суб‘єктивних умов і факторів взаємодії між людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей. У колективі, наприклад, такими умовами факторами можуть бути: стиль управління; рівень соціальної напруги; соціально-психологічний клімат; лідерство і мікрогрупи та інші соціально-психологічні явища.

Особливе місце у прогнозування конфліктів займає постійний аналіз як загальних так і одиничних причин конфліктів.

5.1. Зміст управління конфліктом і його динаміка

Пор. №	Етап конфлікту	Зміст управління (вид діяльності)
1.	Виникнення і розвиток конфліктної ситуації	• *Прогнозування* • *Попередження* • *Стимулювання*
2.	Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії	• *Попередження* • *Стимулювання*
3.	Початок відкритої соціальної взаємодії	• *Регулювання*
4.	Розвиток відкритого конфлікту	• *Регулювання*
5.	Вирішення конфлікту	• *Організація*

Попередження конфлікту *– це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту*. Попередження конфліктів базується на їх прогнозуванні. В цьому випадку на основі отриманої інформації про причини назріваючого небажаного конфлікту починається активна діяльність по нейтралізації дії всього комплексу детермінуючих його факторів. Це так називаєма вимушена форма попередження конфлікту.

Але конфлікти можна попереджати, здійснюючи в цілому ефективне управління соціальною системою. У даному випадку управління конфліктом (в тому числі і попередження конфлікту є складовою частиною загального процесу управління у цій системі. Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути:

- постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу і особистості;
- виховання співробітників, формування у них високої психолого-педагогічної культури спілкування тощо.

Подібну форму попередження конфліктів на відміну від попередньої можна назвати *превентивною.*

Стимулювання конфлікту *– це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, викликання конфлікту***.** Стимулювання виправдане по відношенню до конструктивних конфліктів. Засоби стимулювання конфліктів можуть бути дуже різними: постановка проблемного питання для обговорення на зборах, нарадах, семінарах і т д.; критика ситуації, що склалася на нараді; виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо. Але при стимулюванні того чи іншого конфлікту керівник повинен бути готовим до конструктивного управління ним. Це необхідна умова в управлінні конфліктами, її порушення, як правило призводить до сумних наслідків.

Регулювання конфлікту *– це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення.* Регулювання як складний процес передбачає ряд етапів, які важливо враховувати в управлінській діяльності.

1 етап. Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами.

2 етап. Досягнення угоди між конфліктуючими сторонами по визнанню і дотриманню встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

3 етап. Створення відповідних органів управління, робочих груп по регулюванню конфліктної взаємодії.

Крім того, в процесі регулювання конфліктів важливо враховувати деякі технології, які представлені в табл. 5.2.

Вирішення конфлікту *– це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту.* Це заключний етап управління конфліктом. Вирішення конфлікту може бути повним і неповним. Повне вирішення конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. Неповне вирішення конфлікту здійснюється тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації. В такому випадку неповне вирішення конфлікту може бути етапом на шляху до його повного вирішення.

5.2. Технології регулювання конфлікту

Технології	Зміст
Інформаційні	Ліквідація дефіциту інформації; виключення помилкової інформації; усунення чуток.
Комунікативні	Організація спілкування між суб‘єктами конфліктної взаємодії.
Соціально-психологічні	Робота з неформальними лідерами і мікрогрупами; зниження соціальної напруги та підвищення рівня соціального клімату у колективі
Організаційні	Рішення кадрових питань; використання методів стимулювання праці; оптимізація умов взаємодії співробітників

3. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ

В процесі управління конфліктною ситуацією велике значення мають питання з прийняття науково-обгрунтованого рішення по усуненню конфліктної ситуації.

Рішення конфлікту *– це вибір, який повинна зробити людина (посадова особа) по усуненню причин, що породили конфлікт, або зміні цілей поведінки учасників конфлікту.* В залежності від виду конфлікту пошуком рішень можуть займатися як окремі особистості (внутрішньоособистісні і міжособис-тісні конфлікти) так і різні служби: керівництво організації, служба управління персоналом, відділи психології і соціології, профспілковий комітет, міліція, суди та ін. На рис. 5.3. представлена модель прийняття науково-обгрунтованого рішення з управління конфліктом.

Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами залежить від багатьох факторів: змісту самого конфлікту, умов його виникнення і розвитку та ін. Тому універсального алгоритму управління конфліктами не існує. Можна визначити лише

доцільні кроки (табл. 5.3). Вони тісно пов‘язані з етапами прийняття раціонального науково-обгрунтованого рішення. Кожен етап за змістом реалізує визначену функцію управління (аналіз, планування, організація, мотивація, контроль) і здійснюється системою визначених методів в залежності від виду конфлікту.

5.3. Модель прийняття науково-обгрунтованого рішення з управління конфліктом

5.3. Алгоритм управління конфліктом

Етап	Зміст діяльності	Методи (способи) реалізації
1	Вивчення причин виникнення конфлікту	• спостереження; • аналіз результатів діяльності; • бесіда; • вивчення документів; • біографічний метод
2	Обмеження числа учасників	• робота з лідарами у мікрогрупах; • перерозподіл функціональних обов‘язків; • заохочення або покарання (стягнення)
3	Додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів	• опитування експертів; • психоаналіз (залучення психоаналітиків); • переговорний процес (медіація)
4	Прийняття рішення	• адміністративні методи; • економічні методи; • соціально-психологічні (педагогічні) методи (бесіда, переконання, прохання)

Питання для повторення і обговорення

1. Дайте визначення поняття “Управління конфліктом”.
2. З якою метою проводиться діагностика конфлікту перед початком вироблення рішення.
3. Побудуйте схему діагностики конфлікту.
4. У чому полягає картографічний аналіз конфліктів.
5. Наведіть види діяльності з управління конфліктами і розкрийте їх зміст.
6. Назвіть відмінності понять “прогнозування конфлікту” і “попередження конфлікту”.
7. Назвіть етапи регулювання конфлікту.
8. Наведіть технології регулювання конфліктів і розкрийте їх зміст.
9. Визначте зміст етапів моделі прийняття науково-обгрунтованого рішення з управління конфліктом.
10. З яких етапів складається алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктом.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

Зробіть картографічний аналіз конфлікту у наступній ситуації.

Співробітниця Вашого відділу висловлює своїй колезі претензії з приводу численних і часто повторюваних помилок у роботі. Та, в свою чергу, сприймає висловлювані претензії як образу, внаслідок чого між ними виник конфлікт на основі протилежних думок з цього приводу.

Завдання 2

Визначте алгоритм діяльності керівника з управління конфліктною ситуацією у наступному прикладі.

Ви - керівник виробничої дільниці, на якій є “одиниця”, яка стала “баластом” для колективу. Практично забезпечити роботою цю людину неможливо, а звільнити – немає юридичних підстав. Він негативно впливає на працівників, особливо на молодь. У колективі створюється атмосфера бездіяльності, виникають конфлікти.

Завдання 3

Побудуйте модель прийняття науково-обгрунтованого рішення з управління конфліктом у наступній ситуації.

Ви – керівник виробничого підрозділу. До Вас на роботу влаштовується працівник, якому Ви пообіцяли певні пільги в разі якщо він проявить себе з кращого боку. Вже через півроку він продемонстрував свою високу кваліфікацію. Настала черга розподілу відпусток і цей працівник поскаржився майстру, що отримав найменш підходящий для його сім‘ї місяць. Потім Ви забули включити його да наказу про подяку, а путівку до будинку відпочинку, яку він просив виділити, отримав Ваш замісник. Ви просто забули про свої обіцянки щодо цього працівника. В результаті він подав заяву про звільнення.

Лекція 6. МЕТОДИ ТА ФОРМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Процес управління конфліктами завжди закінчується прийняттям рішень з використанням визначених методів та форм їх реалізації. Багато спеціалістів, які займаються питаннями вирішення конфліктів на професійному рівні, вважають, що не існує універсальних методів управління, їх вибір залежить від багатьох факторів. Тому знання змісту, особливостей та принципів застосування конкретних методів управління конфліктами є необхідними передумовами їх раціонального вирішення.

Питання лекції

1. ***Принципи і методи управління конфліктами.***
2. ***Структурні методи управління конфліктами.***
3. ***Міжособистісні методи управління конфліктами.***
4. ***Внутрішньоособистісні і персональні методи управління конфліктами.***
5. ***Переговори як універсальний метод вирішення конфліктів.***

Основні терміни і поняття:

- ***принципи управління конфліктами,***
- ***“ухиляння”,***
- ***“поступка”,***
- ***“примушування”,***
- ***“компроміс”,***
- ***модель стратегії поведінки особистості у конфлікті Томаса-Кілменна.***

1. ПРИНЦИПИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

У реальній практиці застосування принципів і методів управління конфліктами важливо враховувати закономірності (лекція 1) і передумови їх вирішення: достатня зрілість конфлікту; потреба суб‘єктів конфлікту в його вирішенні; наявність необхідних засобів і

ресурсів для вирішення конфлікту. Врахування закономірностей і передумов дозволяють обрати більш раціональні і адекватні конфліктній ситуації методи та форми їх вирішення.

У процесі управлінської діяльності з визначення методів і форм вирішення конфліктів, необхідно користуватися наступними *принципами управління конфліктами:*

- єдності цілей управління;
- об‘єктивності і адекватності оцінки конфлікту;
- ситуаційного підходу;
- гласності і демократичного впливу;
- комплексного використання засобів впливу;
- оптимальності;
- науковості.

Існує досить багато ефективних методів управління конфліктною ситуацією, основними серед яких є наступні:

1) *структурні;*
2) *міжособистісні;*
3) *внутрішньоособистісні;*
4) *персональні;*
5) *переговори.*

2. СТРУКТУРНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Структурні методи – це методи по профілактиці і усуненню організаційних конфліктів, які виникають через неправильний розподіл повноважень, низький рівень організації праці, погану систему мотивації. В рамках цих методів виділяють наступні форми управління конфліктами:

1) пояснення вимог до роботи;
2) використання координаційних та інтегруючих механізмів;
3) встановлення загальних організаційних і комплексних цілей;
4) використання системи винагород.

Пояснення вимог до роботи. Одним з найкращих методів управління, що попереджують дисфункціональний конфлікт, є роз'яснення того, які результати очікуються від кожного працівника і підрозділу.

Тут повинні бути оговорені такі параметри, як рівень досягнення результатів, строки виконання, уточнена система повноважень і відповідальності, а також чітко визначені: політика, процедури та правила вирішення завдання.

Координаційні та інтегруючі механізми. Один з найбільш розповсюджених координаційних механізмів - *ланцюг команд*. Як відзначав ще М. Вебер, встановлення чіткої ієрархії повноважень впорядковує взаємодію людей. При цьому принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, тому що підлеглий чудово знає, чиїм рішенням він повинен підкорятися.

Крім того, в управлінні конфліктною ситуацією дуже корисні засоби інтеграції, такі як: управлінська ієрархія, використання проміжних зв'язуючих служб між взаємозалежними підрозділами. Так, *наприклад*, одна компанія, де назрів конфлікт між відділом збуту і виробничим відділом, зуміла вирішити конфліктну ситуацію наступним чином. Вона створила проміжну службу, що координувала обсяги замовлень і продаж. Ця служба здійснювала зв'язок між відділами, вирішуючи такі питання, як: ціноутворення, графіки поставок, вимоги до збуту і т. ін.

Загально організаційні комплексні цілі. Основна ідея - спрямовувати зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети. *Наприклад*, якщо три зміни виробничого відділу конфліктують між собою, слід сформулювати цілі для всього відділу, а не для кожної зміни окремо. У цьому випадку керівники відділів будуть з більшою вірогідністю приймати рішення, що сприятимуть всій організації, а не лише їх власній функціональній області. Так, наприклад, починаючи будувати свою імперію ресторанів швидкого обслуговування, “McDonald’s” спрямував увагу не лише на ціни, якість і частку ринку. Керівництво компанії довело до кожного підрозділу “соціальну місію” “McDonald’s” - надавати послуги американцям, які мають обмежені кошти. Ця соціальна місія надала великої ваги тим оперативним цілям (якість, швидкість, дешевизна), за допомогою яких “McDonald’s” став популярним в усьому світі.

Структура системи винагород. Винагороди також можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією,

виявляючи вплив на поведінку людей, щоб уникнути дисфункціональних конфліктів. Систематичне, скоординоване використання винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загально організаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм слід поводитися у конфліктній ситуації, щоб це відповідало бажанню керівника.

Не менш важливо, щоб система винагород була комплексною і не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб чи груп. *Наприклад*, якщо винагороджувати керівників відділу виробництва лише на підставі збільшеного обсягу продукції і не враховувати якісні аспекти, то цей факт може вступити в протиріччя з наміченим рівнем одержання прибутку і т. д.

3. МІЖОСОБИСТІСНІ МЕТОДИ (СТИЛІ) УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Відомо п'ять основних міжособистісних стилів (методів) вирішення конфліктів:

1) ухиляння;
2) поступка;
3) примушування;
4) компроміс;
5) співробітництво.

Ухиляння. Цей стиль має на увазі, що людина прагне уникнути конфлікту, тобто не допустити ситуації, яка спровокує виникнення протиріч. *Наприклад*, не вступати в обговорення питань, що можуть викликати розбіжності. Така поведінка можлива, якщо:

- результат конфлікту для індивіду не надто важливий;
- ситуація занадто складна і вирішення конфлікту потребує багато зусиль його учасників;
- у індивіда не вистачає влади для вирішення конфлікту на його користь.

Доцільність застосування такого стилю керівником:

- керівник відчуває високу напругу у колективі і відчуває необхідність зниження напруги у взаємовідносинах;

- у керівника багато турбот і він не хоче бути втягнутим у конфліктну ситуацію і понести додаткові витрати часу і зусиль;
- керівнику необхідно виграти час, який дасть йому змогу заручитися підтримкою, отримати додаткову інформацію та інше.

Якщо таку форму обирає керівник, це дозволяє йому уникнути відповідальності, не заглиблюватися глибоко у проблему, ухилитися від вирішення конфлікту.

Поступка. Той, хто дотримується даної стратегії так, як і в попередньому випадку намагається ухилитися від конфлікту. Однак причини в цьому випадку інші - людина жертвує особистими інтересами на користь інших. При цьому дії індивіду спрямовані на збереження і відновлення сприятливих відносин з опонентом шляхом залагоджування розбіжностей.

Цей стиль характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитися, тому що "ми всі - одна щаслива команда і не слід розгойдувати човен". При цьому "залагоджувач" намагається не випустити назовні причини конфлікту, апелюючи до потреб у солідарності. Однак тут є один негативний момент. Можна погасити прагнення до конфлікту в іншої людини і досягти видимості миру, але проблема все рівно залишиться невирішеною.

Даний підхід можливий , якщо:

- предмет розбіжностей більш суттєвий для опонента, ніж для індивіду;
- збереження добрих стосунків з опонентом важливіше вирішення конфлікту на свою користь;
- у індивіду мало шансів на перемогу.

Примушування. У рамках цього стилю превалюють намагання примусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших людей. Особа, що використовує такий стиль, звичайно веде себе агресивно, і для впливу на інших використовує владу, силу закону, зв'язки, авторитет тощо. У результаті цього пригнічується ініціатива підлеглих, творчі починання в їх роботі. Даний метод характеризується активною боротьбою індивіду за свої інтереси, відсутністю співробітництва при пошуку рішень.

Умови застосування даного стилю:

- сприйняття ситуації як вкрай важливої для індивіду;
- наявність великого обсягу влади та інших можливостей наполягти на своєму;
- обмеженість часу для вирішення ситуації.

Компроміс. Дана стратегія поведінки характеризується балансом інтересів конфліктуючих сторін на середньому рівні. При компромісі дії учасників спрямовані на пошук рішення за рахунок взаємних поступок, які задовольняють обидві сторони. Здатність до компромісу високо цінується в управлінні, тому що це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко вирішувати конфлікт.

Важливий момент ! Використання цього методу на ранній стадії конфлікту, що виник по важливому рішенню, може завадити діагнозу проблеми і скоротити час пошуку альтернатив. Крім того компроміс може принести лише часткове вирішення конфлікту, так як при цьому не усуваються у повній мірі причини його виникнення. Тому в деяких випадках вважається, що конфронтація в розумних контрольованих межах більш продуктивна з точки зору вирішення конфлікту ніж компроміс.

Умови застосування цього стилю:

- опоненти володіють однаковою владою;
- суб‘єкти конфлікту мають взаємовиключні інтереси;
- у них немає достатнього резерву часу для пошуку кращого рішення (їх влаштовує проміжне рішення);

Компроміс може приймати *активну і пасивну* форму.

Активна форма компромісу проявляється в укладанні чітких договорів, прийнятті якихось зобов‘язань тощо.

Пасивний компроміс – це відмова від будь-яких активних дій по досягненню взаємних уступок. Наприклад, якщо конфлікт виникає через неможливість між двома співробітниками поділити посаду, пасивні дії можуть призвести до того, що вона буде скорочена. При цьому кожен з них залишиться при своїх інтересах, а відсутність непотрібних баталій дозволить зберегти між ними нормальні стосунки.

Поняття “компроміс” близьке за своїм змістом до поняття “консенсус”. Схожість між ними полягає в тому, що вони за своєю сутність відображають взаємні поступки суб‘єктів соціальної взаємодії.

Співробітництво означає, що індивід приймає активну участь у пошуку рішення, яке задовольняє всіх учасників взаємодії, не забуваючи при цьому власних інтересів. При цьому передбачається відкритий обмін думками, зацікавленість всіх учасників конфлікту у виробленні загального рішення. Дана стратегія базується не тільки на основі балансу інтересів, але і на визнанні цінності міжособистісних стосунків. Такий стиль - це визнання розбіжності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін.

Стратегія співробітництва включає в себе всі інші стратегії (ухиляння, поступка, компроміс, примушування). При цьому інші стратегії в більшій мірі виступають психологічними факторами розвитку взаємовідносин між суб‘єктами конфлікту. Являючись найскладнішою стратегією співробітництво відображає намагання протиборчих сторін спільними зусиллями вирішити виниклу проблему.

Умови застосування цього стилю:

- опоненти мають достатньо часу для вирішення проблеми;
- рішення проблеми має для всіх суттєве значення;
- визнання цінності міжособистісних інтересів.

Наведені стилі (методи) вирішення конфліктів були узагальнені двома американськими спеціалістами – К. Томасом і Р. Кілменном, які запропонували графічне відображення можливих варіантів поведінки особистості у конфлікті. Автори сконцентрували увагу на двох аспектах поведінки у конфліктних ситуаціях:

1) орієнтація учасників конфлікту на свої інтереси;

2) *орієнтація на інтереси протилежної сторони.*

Наприклад, у будь-якому конфлікті його учасник ставить питання: “Що я виграю ?”, “Що я втрачу ?”, “Яке значення має предмет спору для мого суперника ?” та інші. На основі цього аналізу

інтересів він свідомо обирає ту чи іншу стратегію поведінки. При цьому для описання типів поведінки людей у конфліктній ситуації вчені запропонували двомірну модель регулювання конфлікту у графічній формі (рис.6.1).

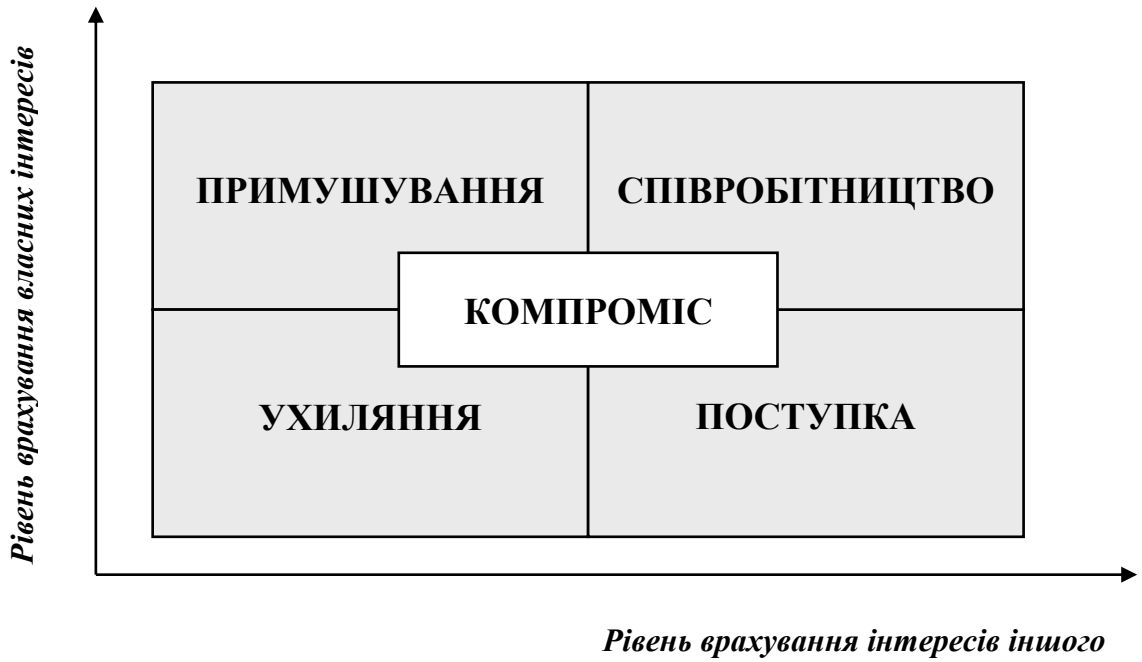


Рис. 6.1. Двомірна модель стратегії поведінки особистості у конфлікті Томаса-Кілменна

Оцінка інтересів у конфлікті за моделлю Томаса-Кілменна співвідноситься з якісними параметрами – низьким, середнім або високим рівнем націленості на інтереси. Для визначення кількісного рівня поведінки у конфлікті за визначеними стилями можна скористатися тестом Томаса (представлений у кінці лекції). При цьому можна визначити наступні типи поведінки особистості:

1) ефективний (вміння порівнювати свої ресурси з можливостями опонента, вміти поступатися і знаходити злагоди з опонентом): 5-7 балів за кожним із міжособистісних стилів;

2) авторитарний (індивід налаштований тільки на перемогу, на відстоювання особистих інтересів і не замислюється при цьому про можливі наслідки): 10-12 балів за стилем “примушування”;

3) поступливий (індивід всі спірні ситуації бажає вирішити мирним шляхом, іноді за рахунок власних інтересів): 10 балів за стилем “поступка”.

Графічна інтерпретація міжособистісних стилів поведінки у конфлікті представлена на рис. 6.2.

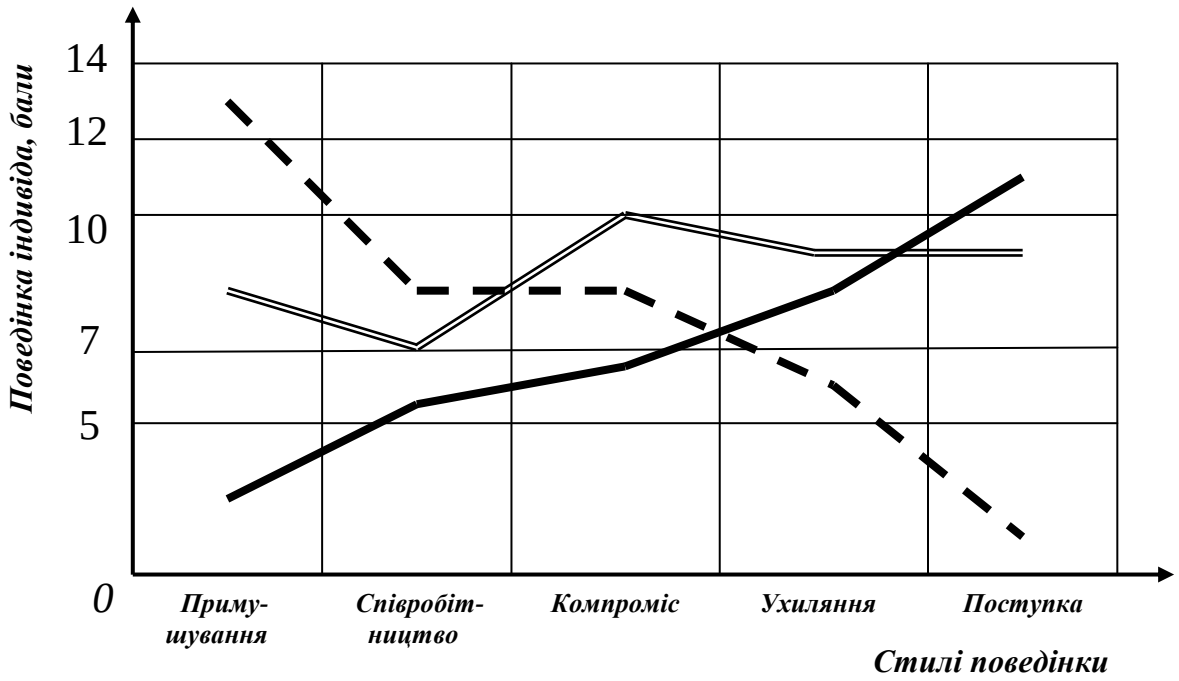


Рис. 6.2. Графічне відображення різноманітних стилів поведінки у конфлікті за тестом Томаса

4. ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНІ І ПЕРСОНАЛЬНІ МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Внутрішньоособистісні методи полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку і висловлювати свою точку зору, не викликаючи при цьому психологічної захисної реакції з боку опонента. Для вирішення внутрішньоособистісних конфліктів важливо:

по-перше - встановити факт цього конфлікту,

по-друге – визначити його тип і причини,

по-третє – застосувати відповідний спосіб вирішення.

При цьому слід пам‘ятати, що часто для вирішення внутрішньоособистісних конфліктів їх носії потребують психологіч-

ної, а іноді і психотерапевтичної допомоги. У табл. 6.1. наведено форми прояву внутрішньоособистісних конфліктів, за допомогою яких можна відшукати їх у себе або у інших людей. У таблиці 6.2. запропоновані способи вирішення внутрішньоособистісних конфліктів.

6.1. Форми прояву внутрішньоособистісних конфліктів

Форма прояву	**Симптоми**
Неврастенія	Роздратованість, пригнічений настрій, зниження працездатності, поганий сон, головні болі
Ейфорія	Показні веселощі, вираження радості неадекватно ситуації, “сміх через сльози”
Регресія	Звернення до примітивних форм поведінки, ухиляння від відповідальності
Проекція	Приписування негативних якостей іншому, необґрунтована критика інших
Номадизм	Постійна зміна місця проживання, роботи, сімейного стану
Раціоналізм	Самовиправдання своїх вчинків і дій

6.2. Способи вирішення внутрішньоособистісних конфліктів

Спосіб вирішення	**Зміст дій**
Компроміс	Зробити вибір на користь якогось варіанту і приступити до його реалізації
Ухиляння	Ухиляння від вирішення проблеми
Переорієнтація	Зміна домагань по відношенню до об‘єкта, що викликає внутрішню проблему
Сублімація	Переведення психічної енергії в інші сфери діяльності (заняття мистецтвом, спортом, музикою тощо)
Ідеалізація	Відхід від дійсності, віддавання мріям, фантазіям
Витіснення	Придушення почуттів, устремлінь, бажань
Корекція	Зміна “Я-концепції” у напрямку досягнення адекватного уявлення про себе

Для вирішення внутрішньоособистісних конфліктів конфліктологи пропонують використовувати спосіб: “Я – концепція” – передача іншій особі вашого відношення до визначеного предмету без звинувачень і вимог так, щоб опонент змінив своє відношення і не провокував конфлікт. Цей спосіб допомагає людині утримати свою позицію не перетворюючи іншого на свого ворога. “Я- концепція” може бути корисна у будь-якій обстановці, особливо ефективна, коли людина сердита, роздратована, незадоволена. Однак використання даного методу потребує застосування визначених навичок і практики. “Я – концепція” побудована так, щоб дозволити висловити особистості свою думку про ситуацію, що склалася і свої побажання.

Наприклад, прийшовши вранці на роботу ви виявляєте, що хтось перемістив все на вашому столі. Ви хочете, щоб це більше не повторювалося, але і псувати відносини зі співробітниками небажано. Ви заявляєте: “Коли мої папери пересувають на моєму столі це мене дратує. Мені хотілося б у майбутньому знаходити все так як я залишаю перед тим як піти”. Методика “Я-концепція” складається з наступних елементів: *подія, реакція індивіда, бажаний результат для особистості.*

Подія. Ситуація, що склалася з урахуванням даного методу потребує короткого об‘єктивного описання без використання суб‘єктивних і емоційно забарвлених висловлювань. Наприклад, можна так починати фразу: “Коли на мене кричать…”, “Коли на моєму столі розкидають папери…”, “Коли мені не кажуть…”.

Реакція індивіда. Чітке висловлювання, чому вас дратують саме такі вчинки оточуючих допомагає їм зрозуміти вас і підштовхнути до зміни поведінки.

Бажаний результат для особистості. Коли індивід висловлює свої побажання щодо наслідків конфлікту, доцільно запропонувати декілька варіантів рішень, які б задовольняли обидві сторони.

Персональні методи управління конфліктами акцентують увагу на можливостях суб‘єкта (керівника) активно протистояти конфліктам і використовувати особистісні (персональні) стилі керівництва (адміністративні, соціально-психологічні та ін.) в залежності від стилю керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний):

- використання влади, позитивних і негативних санкцій, заохочення і покарання учасників конфлікту;
- зміна конфліктної мотивації співробітників за допомогою впливу через адміністративні методи;
- переконання учасників конфлікту, проведення роз‘яснювальної бесіди про значимість безконфліктної поведінки;
- зміна складу учасників конфлікту і системи їх взаємодії шляхом переміщення людей всередині організації, звільнення;
- входження керівника у конфлікт в якості експерта або арбітра і пошук згоди шляхом спільних переговорів та ін.

В результаті застосування будь-якого з розглянутих методів розробляється рішення, а також прораховуються витрати на його реалізацію. Оскільки вирішення конфлікту пов‘язано з подоланням значних емоційних переживань, то будь-яке рішення передбачає крім витрат традиційних ресурсів (інформаційних, матеріальних) прорахунок витрат необхідної кількості емоційних ресурсів (психологічних, фізичних) для пропонованого виходу з конфлікту.

5. ПЕРЕГОВОРИ ЯК УНІВЕРСАЛЬНИЙ МЕТОД ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Переговори представляють широкий аспект спілкування, що охоплює різноманітні сфери діяльності індивіду. Як метод вирішення конфліктів ***переговори*** *являють собою набір тактичних прийомів, які спрямовані на пошук взаємоприйнятних рішень для конфліктуючих сторін.*

Для того, щоб переговори стали можливими необхідне виконання визначених умов:

- існування взаємозалежності сторін, які приймають участь у конфлікті;
- відсутність значних відмінностей по силі у суб‘єктів конфлікту;
- відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;

- участь сторін, які реально можуть приймати рішення у ситуації, що склалася.

Правильно організовані переговори проходять декілька етапів:

1- підготовка до початку переговорів;
2- початок переговорів і попередній вибір позиції учасників;
3- пошук компромісного рішення;
4- завершення переговорів.

1. Підготовка до початку переговорів. Перед початком переговорів вкрай важливо до них підготуватися. На цьому етапі проводиться збирання інформації: про зміст конфлікту, про учасників конфліктної взаємодії (їх сильні та слабкі сторони); аналізуються причини, наслідки, варіанти рішення тощо. Крім збору інформації важливо чітко визначити *мету*, а також *можливі результати* участі у переговорах:

- у чому полягає основна мета проведення переговорів;
- які є можливі варіанти компромісу, поступок, кінцевих рішень;
- якщо угода не буде досягнута, як це позначиться на інтересах обох сторін;
- у чому полягає взаємозалежність опонентів.

Також аналізуються *процедурні питання*: де краще проводити переговори, в якій послідовності ставити питання, коли робити перерви тощо. Статисткою встановлено, що правильна організація даного етапу – це 50% успіху переговорів.

2. Початок переговорів і попередній вибір позиції учасників. На цьому етапі здійснюється взаємний обмін інформацією. Учасники конфлікту висловлюють свої позиції, оцінюють ситуацію, пропонують варіанти вирішення проблеми. Цей етап дозволяє реалізувати дві мети учасників переговорного процесу: 1) продемонструвати опонентам, що їх інтереси вам відомі і ви їх враховуєте; 2) визначити поле для маневрування і спробувати залишити на ньому якнайбільше місця для себе.

Зазвичай переговори починаються із заяви обох сторін про їх бажання та інтереси. За допомогою фактів і принципових аргументів

сторони намагаються закріпити свої позиції. Конфліктологи визначають наступні *тактики* початку переговорів:

- виявлення *агресивності* для впливу на опонента у вигляді наступальної позиції;
- для досягнення *взаємовигідного компромісу* можна використовувати незначні поступки;
- для досягнення невеликого *домінування* можливе надання нових фактів, використання маніпуляцій;
- встановлення *позитивних особистих відносин*: створення невимушеної дружньої атмосфери, сприяння неформальним обговоренням, прояв зацікавлення в успішному завершенні переговорів;
- для досягнення *процедурної легкості*: пошук нової інформації, спільний пошук альтернативних рішень.

3. Пошук компромісного рішення полягає у пошуку взаємоприй-нятного рішення у психологічній боротьбі. На цьому етапі обговорюються варіанти рішення проблеми; уточнюються позиції і мотиви суб‘єктів конфлікту; пророблюються компромісні варіанти, шляхи пошуку консенсусу. Опоненти надають факти, які вигідні лише їм, заявляють про наявність у них різних варіантів. Мета кожного з учасників – дотримання рівноваги або невелике домінування при цьому основним завданням є спрямування переговорів у русло пошуку конкретних пропозицій. Тут можливі різноманітні маніпуляції і психологічний тиск, захват ініціативи всіма можливими засобами.

4. Завершення переговорів. На цьому етапі уточнюються деталі договору, визначаються строки виконання зобов‘язань, розподіляються обов‘язки, встановлюються форми контролю. Все це як правило знаходить своє відображення в прийнятій угоді. У тому випадку, коли учасники переговорів не прийшли до договору по вирішенню конфлікту, може бути прийнята угода в усній або письмовій формі про перенесення обговорення на інший термін.

Суттєвим моментом у технологіях переговорного процесу є оцінка форм і способів участі у конфлікті посередника (медіатора). Посередник – це особа (організація), при безпосередній участі якої ведуться переговори. Посередник визначає фактори стримування

сторін і керує ними: визначає допустимий час для обговорення питань, можливі шляхи до компромісу, пропонує способи прийняття рішення.

В теорії і практиці конфліктології виділяють три варіанти посередництва (рис. 6.3): *1) диз'юнктивний (роз'єднувальний); 2) кон'юнктивний (об'єднувальний); 3) змішаний*.

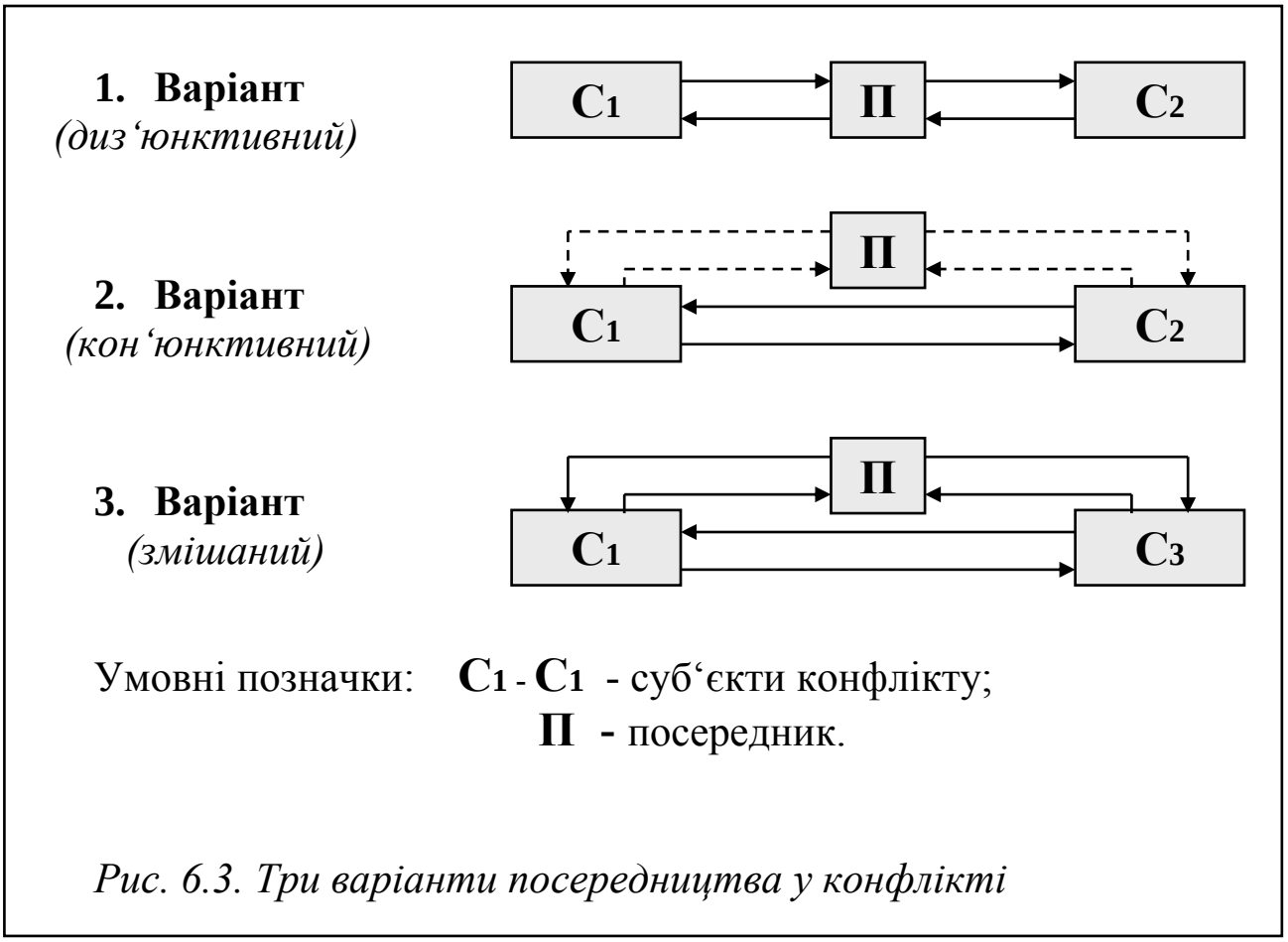


Рис. 6.3. Три варіанти посередництва у конфлікті

Успіх переговорного процесу багато в чому визначається вмінням зрозуміти свого партнера, правильно оцінити модель його поведінки і вибрати адекватний стиль спілкування. В теорії і практиці конфліктології виділяють чотири основні моделі поведінки партнерів у переговорному процесі (табл. 6.3.).

Переговори – універсальний метод вирішення конфліктів будь-якого ступеню складності. Однак застосування переговорів як методу управління конфліктами вимагає високого рівня підготовки учасників.

6.3. Моделі поведінки в процесі переговорів

Тип поведінки	**Характеристика поведінки (мотиви)**	**Адекватний стиль спілкування**
Уникливий	Відмовляється приступити до обговорення конфліктної проблеми; намагається змінити предмет обговорення. Мотиви: почуття вини, нерозуміння сутності проблеми.	Проявляти настирливість, добиватися продовження обговорення проблеми; зацікавити партнера варіантами рішення проблеми і можливих позитивних результатів.
Поступливий	Погоджується з будь-якою пропозицією, у тому числі і невигідною. Мотиви: занижена оцінка предмета конфлікту; намагання позбавитися конфліктної ситуації.	Важливо всебічно обговорити угоду, яка приймається; вияснити рівень зацікавленості партнера в угоді і показати її вигоди; чітко обумовити строки виконання і форми контролю реалізації угоди.
Заперечливий	Стверджує, що проблема неактуальна, не виявляє зусиль для досягнення угоди. Мотиви: відсутність розуміння суті проблеми, намагання позбавитися конфліктної ситуації.	Необхідно всіляко демонструвати наявність проблеми, її складність і небезпечність. Проявляти ініціативу, створювати сприятливу атмосферу, показувати шляхи і можливості вирішення проблеми.
Наступальний	Прагне до успіху, прийняття рішення на свою користь; відкидає аргументи і доводи опонента; проявляє натиск, агресію. Мотиви: прагнення до перемоги, амбіції, завищена оцінка предмету конфлікту.	Необхідно проявляти спокій, обачність; показувати переконливість своєї позиції. Давати зрозуміти, що односторонніх поступок не може бути. Пропонувати свої варіанти компромісу.

Питання для повторення і обговорення

1. Перерахуйте принципи управління конфліктами.
2. Наведіть методи управління конфліктами.
3. Визначте форми управління конфліктами за структурними методами.
4. Перерахуйте міжособистісні стилі вирішення конфліктів.
5. Визначте умови застосування міжособистісних стилів вирішення конфліктів.
6. Розкрийте зміст понять “компроміс” і “консенсус”.
7. Наведіть приклади застосування активної і пасивної форми компромісу за власним досвідом.
8. Визначте розбіжності у стилях: “ухиляння” і “поступка”.
9. Побудуйте двомірну модель стратегії поведінки особистості у конфлікті Томаса-Кілменна.
10. Визначте відповідність і розкрийте зміст способів вирішення внутрішньоособистісних конфліктів.
11. Наведіть персональні методи управління конфліктами.
12. Визначте основні етапи проведення переговорів.
13. Наведіть варіанти посередництва у переговорному процесі.
14. Перерахуйте і визначте зміст моделей поведінки особистості у переговорному процесі.

Ситуаційні завдання

Визначте найбільш раціональні персональні методи управління конфліктами у наступних ситуаціях.

Завдання 1

Ви критикуєте свою співробітницю, вона реагує на це дуже емоційно. Ви змушені кожного разу завершувати бесіду і не доводити розмову до кінця. Ось і зараз після ваших зауважень – вона розплакалася. Як довести до неї свої думки?

Завдання 2

Під час ділової зустрічі з вами ваш співробітник з відділу реклами дуже роздратувався, не сприймаючи ваших зауважень з приводу чергового рекламного проекту. Ви не можете дозволити підлеглому так себе поводити, адже він підриває ваш авторитет. Якими будуть ваші дії ?

ТЕСТ «Опитувальник К. Томаса»

Пропонований тест допоможе Вам виявити форми своєї поведінки, які Ви використовуєте у конфліктних ситуаціях. Перед вами 30 варіантів тверджень, кожен з яких має два різновиди відповідей – “А” і “Б”. Уважно причитайте кожний варіант і виберіть твердження (“А” або “Б”), які в найбільшій мірі відповідають вашій поведінці в ситуаціях конфлікту, зробивши відповідну помітку у листку для опитування (табл. 1).

1. **А**. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спільного питання.
   Б. Я намагаюся передусім звернути увагу на те, з чим ми обоє згодні, ніж обговорювати те, в чому ми маємо розбіжності.
2. **А.** Я стараюся знайти компромісне рішення.
   Б. Я намагаюся залагодити справу з урахуванням всіх інтересів іншої людини і моїх власних.
3. **А**. Зазвичай я настійливо прагну досягти свого.
   Б. Іноді я поступаюся своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.
4. **А.** Я стараюся знайти компромісне рішення.
   Б. Я стараюся не зачепити почуттів іншої людини.
5. **А**. Залагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку у іншого.
   Б. Я стараюся робити все, щоб уникнути марної напруги.
6. **А**. Я намагаюся уникнути неприємностей.
   Б. Я стараюся досягти свого.
7. **А.** Я стараюся відкласти вирішення спірного питання для того, щоб з часом вирішити його остаточно.
   Б. Я вважаю за можливе чимось поступитися, щоб досягти свого.
8. **А.** Зазвичай я настійливо прагну досягти свого.
   Б. Я першим стараюся визначити, в чому полягають всі зачеплені інтереси і спірні питання.

9. **А.** Думаю, що не завжди варто хвилюватися через розбіжності, що виникли.
   Б. Я докладаю зусиль, щоб досягти свого.
10. **А**. Я твердо прагну досягти свого.
    Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11. **А**. Спочатку я намагаюся ясно визначити, в чому полягають всі зачеплені інтереси і спірні питання.
    Б. Я стараюся заспокоїти іншого і зберігати наші відносини.
12. **А**. Часто я уникаю займати позицію, яка може викликати спори.
    Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися зі своєю думкою, якщо він також іде на зустріч.
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 намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.
15. **А.** Я стараюся заспокоїти іншого і зберігати наші відносини.
    Б. Я стараюся зробити все можливе, щоб уникнути напруги.
16. **А** Я стараюся не зачепити почуттів іншого.
    Б. Я зазвичай намагаюся переконати іншого у перевагах моєї позиції.
17. **А.** Як правило я настійливо прагну досягти свого.
    Б. Я стараюся зробити все, щоб уникнути марної напруги.
18. **А**. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
    Б. Я дам іншому можливість залишитися зі своєю думкою, якщо він іде мені на зустріч.
19. **А**. Спочатку я намагаюся визначити, в чому полягають всі зачеплені інтереси і спірні питання.
    Б. Я стараюся відкласти спірні питання для того, щоб з часом вирішити їх остаточно.

20 **А**. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.
Б. Я стараюся знайти найкраще співвідношення вигод і втрат для нас обох.

21. **А**. Ведучі переговори, я стараюся бути уважним до іншого.
Б. Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми.

22. **А**. Я намагаюся знайти позицію, яка б була середньою між моєю і позицією іншої людини.
Б. Я завжди відстоюю свою позицію.

23. **А**. Як правило я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.
Б. Іноді надаю змогу іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

24. **А**. Якщо позиція іншого є для нього дуже важливою, я стараюся іти йому на зустріч.
Б. Я стараюся переконати іншого піти на компроміс.

25. **А**. Я намагаюся переконати іншого у своїй правоті.
Б. Ведучі переговори, я стараюся бути уважним до аргументів іншого.

26. **А.** Я зазвичай пропоную середню позицію.
Б. Я майже завжди намагаюся задовольнити інтереси кожного з нас.

27. **А.** Часто я прагну уникнути спорів.
Б. Якщо це зробить іншу людину щасливішою, я дам йому можливість настояти на своєму.

28. **А**. Зазвичай я настійливо намагаюся досягти свого.
Б. Залагоджуючи ситуацію, я зазвичай прагну знайти підтримку у іншого.

29. **А**. Я пропоную середню позицію.
Б. Я думаю, що не завжди варто хвилюватися через виникаючі розбіжності.

30. **А**. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.
Б. Я завжди займаю таку позицію у спорі, щоб ми спільно могли досягти успіху.

Для визначення власного стилю поведінки у конфлікті необхідно підрахувати суму балів за відповідями по кожному стилю (стовпчику) за схемою, що наведена у таблиці (кожна правильна відповідь: 1 бал). Після підрахунку балів будується графічне відображення стилів поведінки у конфлікті за К. Томасом (приклад графіку наведений у лекції на с. 68).

Ключ до тесту К. Томаса

Пор. №	Примушу-вання	Співробіт-ництво	Компроміс	Ухиляння	Поступка
1.				**А**	**Б**
2.		**Б**	**А**		
3.	**А**				**Б**
4.			**А**		**Б**
5.		**А**		**Б**	
6.	**Б**			**А**	
7.			**Б**	**А**	
8.	**А**	**Б**			
9.	**Б**			**А**	
10.	**А**		**Б**		
11.		**А**			**Б**
12.			**Б**	**А**	
13.	**Б**		**А**		
14.	**Б**	**А**			
15.				**Б**	**А**
16.	**Б**				**А**
17.				**Б**	**А**
18.			**Б**		**А**
19.		**А**		**Б**	
20.		**А**	**Б**		
21.		**Б**		**А**	
22.	**Б**		**А**		
23.		**А**		**Б**	
24.			**Б**		**А**
25.	**А**				**Б**
26.			**Б**	**А**	
27.				**А**	**Б**
28.	**А**	**Б**			
29.			**А**	**Б**	
30.		**Б**			**А**

Лекція 7. ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Конфліктологи відзначають, що профілактика конфліктів є найбільш оптимальний (з точки зору ефективності) засіб попередження конфліктів. У даній темі ми розглянемо основні складові формування системи профілактичних заходів у процесі виробничої діяльності і організації власної поведінки; познайомимося з сучасними напрямками профілактики конфліктів в організаціях.

Питання лекції

1. Профілактика конфліктів: сутність, підходи і напрямки.

2. Профілактика конфліктів за стратегією управління персоналом.

3. Управління компетенцією співробітників як напрямок профілактики конфліктів.

4. Управління поведінкою особистості з метою попередження конфліктів.

Основні терміни і поняття:

- ***профілактика конфліктів,***
- ***компетенція,***
- ***стратегія управління персоналом,***
- ***управління компетенцією,***
- ***управління поведінкою.***

1. ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ: ПІДХОДИ І НАПРЯМКИ

Управління організацією та її персоналом характеризується суперечливістю цілей діяльності (працівників з однієї сторони і керівництва організації – з іншої); наявністю організаційних обмежень, дією розподільчих і оціночних механізмів. Реалізація функцій управління персоналом також супроводжується значною конфліктною складовою.

У попередній темі були розглянуті методи по управлінню і вирішенню уже виниклих конфліктів. Усунення наслідків конфліктів

вимагає значної кількості засобів, сил і енергії. У зв‘язку з цим у практичній діяльності по управлінню організаціями здійснюється робота по профілактиці конфліктів.

Профілактика конфліктів (від грецьк. *prophylaktikos* - запобіжний) – *це сукупність напрямків, методів управління організацією, які зменшують вірогідність виникнення конфліктів.* У зв‘язку з існуванням об‘єктивних і суб‘єктивних причин виникнення конфліктів передбачається наявність двох підходів у профілактиці конфліктів:

1- усунення об‘єктивних причин;
2- управління поведінкою співробітників у відповідності з прийнятими нормами поведінки.

З урахуванням об‘єктивних причин виникнення конфліктів в організації (розглянуті вище) основні напрямки профілактики конфліктів полягають у раціональній побудові системи управління організацією та її персоналом, а також урахуванні перспектив і стратегічних підходів у цій роботі.

У цьому зв‘язку розглянемо напрямки профілактики конфліктів з урахуванням сучасних тенденцій в управлінні організаціями. Практика реалізації нижченаведених напрямів довела, що їх впровадження дозволяє підвищити рівень самоповаги і самореалізації спеціалістів, підвищити керованість колективом, що в цілому призведе до зниження конфліктної взаємодії. До цих напрямків відносяться наступні:

1- *залучення керівників середньої ланки управління до спільного вироблення рішень;*
2- *удосконалення організаційних структур управління;*
3- *розробка варіантів стратегії управління персоналом в організації;*
4- *управління компетенцією співробітників.*

Залучення керівників середньої ланки управління до вироблення рішень

Однією з причин організаційних конфліктів є незалучення керівників середньої ланки до процесу управління виробництвом на підприємствах. Начальники цехів, керуючі відділками, які реально

відповідають за організацію виробництва повинні бути причетними до прийняття стратегічно важливих рішень організації. Якщо їх усунути від цієї відповідальної задачі, це викличе значні складнощі в управлінні колективами, призведе до появи чуток, зниження рівня самооцінки цих керівників, що сприятиме виникненню внутрішньо-особистісних конфліктів, які при певних умовах можуть перерости в інші види.

Удосконалення організаційних структур управління як напрямок профілактики конфліктів

Недоліки в організаційних структурах управління часто є об‘єктивними причинами конфліктів. Питання раціональної побудови структур управління організаціями докладно розкриті у багатьох літературних джерелах з менеджменту. У даному розділі ми зупинимося на новому напрямку побудови структур управління – створенні мережі малих підприємств (мережа МП), реалізація якого дозволяє знизити конфліктну складову управління в організації.

Мережа МП – це принципово новий підхід до управління організацією, який передбачає зміну основ побудови структур управління фірмами. Основу взаємодії організацій, які знаходяться в мережі складають договірні економічні стосунки (переважно на горизонтальному рівні), контракти на виконання визначеного виду робіт, оскільки входження в мережу не призводить до втрати господарської і юридичної самостійності. Спільна діяльність здійснюється на протязі тривалого періоду на основі вибраних цілей, які поділяють всі учасники мережі. Відносини між підприємствами є достатньо гнучкими. При цьому відсутня ієрархія в традиційному розумінні з жорстким підпорядкуванням одного підприємства іншому. Центр мережі представляють ***пілоти*** (найбільш важливі виробничі підрозділи або підприємства). Вони залежать від субпідрядників, які забезпечують випуск частини продукції. Загальна мережа діє за принципами кооперації і розподілу праці. Кооперація передбачає укладання контрактів для отримання максимуму ефекту від співробітництва. Договірні форми відносин будуються поступово на довірі і бажанні співпрацювати.

Мережа МП потребує участі декількох виробників однієї і тієї ж продукції в межах одного сектора діяльності для того, щоб мати можливість замінити одного з них при можливому виході з мережі. При цьому підтримується юридична незалежність учасників виробничої мережі, одночасно підвищується відповідальність і зацікавленість загального керівництва у ефективній діяльності всіх учасників.

Важливий момент ! Створення невеликих самостійних організацій, спільна діяльність яких базується не на жорсткому адміністративному підпорядкуванні, а на горизонтальних економічних зв‘язках і договірних стосунках передбачає принципово новий підхід щодо сучасного управління виробництвом. Функціонування малих підприємств, об‘єднаних внутрішнім і зовнішнім ринком, передбачає зменшення об‘єктивних причин виникнення конфліктів, створення додаткових можливостей для персоналу, ухиляння від синдрому “маленької людини”, який існує у великих підприємствах.

2. ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ ЗА СТРАТЕГІЄЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У практиці діяльності організацій в останній час все більшого розповсюдження набуває підхід у роботі з персоналом при якому працівники виступають як один з найголовніших ресурсів організації. При цьому виникає об‘єктивна необхідність у розробці стратегії управління персоналом (СУП). СУП ґрунтується на кадровій політиці організації.

Кадрова політика *– це сукупність положень, принципів, методів роботи з кадрами з метою створення виробничого колективу, який відповідає необхідним вимогам.* Цей управлінський вплив формується при існуючих обмеженнях на фінансові і трудові ресурси, діючу систему факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегія управління персоналом (СУП) *організації являє собою довгостроковий напрямок в роботі з персоналом, який передбачає розробку рішень для досягнення цілей організації з формування висококваліфікованого, творчого кадрового потенціалу* (рис. 7.1).

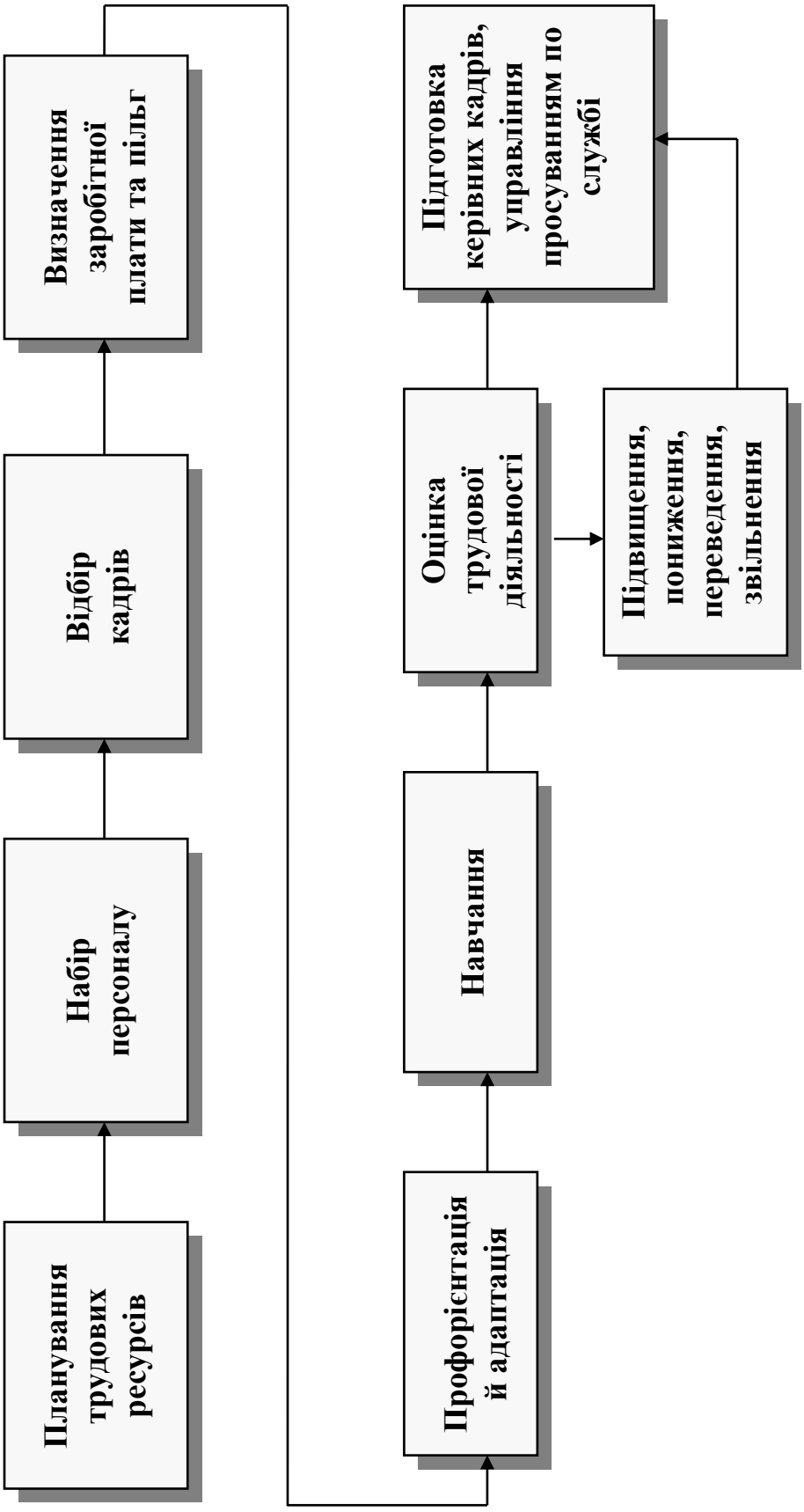


Рис. 7.1. Модель стратегії управління персоналом в організації
(Мэскон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.- М.: Дело, 1998.- 746 с.)

СУП – це цілісна кадрова стратегія, яка об‘єднує різноманітні форми кадрової роботи в організації.

Кадрова робота – це окремі види діяльності з управління персоналом: 1- пошук і підбір кадрів; 2- оцінка і розстановка кадрів; 3-навчання і підвищення кваліфікації кадрів; 4- планування і створення резерву кадрів; 5- забезпечення умов для творчого розвитку та ін.

Одним з основних видів діяльності в кадровій роботі є ***підбір кадрів*** – *процес пошуку і вивчення осіб з метою визначення їх відповідності основним вимогам посади, яку планується займати.*

Розробка варіантів СУП організації забезпечує вибір найбільш адекватного довгострокового механізму впливу на працівників для реалізації загальної мети діяльності організації у відповідності з функціями кадрового менеджменту. Приклади стратегії управління персоналом наведені у табл. 7.2.

7.2. Приклади формулювань стратегій управління персоналом

Найменування організації	**Вид СУП**	**Формулювання СУП**
Фірма “Колгейт”	Орієнтація на роботу у команді	Заохочення духу командної роботи і співробітництва у підрозділах. Визнання і винагорода видатних співробітників.
Компанія “Х‘юлетт Паккард”	Орієнтація на свої сили	Компанія – краще місце роботи для своїх спеціалістів.
Промислово-торгівельна група “Форд”	Орієнтація на приймання підготовлених висококваліфікованих спеціалістів	До кінця поточного року обновити на 25% склад вищого керівництва організації за рахунок активного пошуку і залучення керівників зі сторони.

При реалізації СУП керівники стикаються передусім з організаційними горизонтальними і вертикальними конфліктами, управління якими передбачає:

- переведення відкритого протистояння у конструктивне співробітництво, яке може бути здійснене самими учасниками конфлікту або під впливом керівництва;
- розведення учасників конфліктної взаємодії, припинення їх взаємовідносин;
- чітке розмежування посадових обов‘язків і визначення повноважень.

Реалізація СУП передбачає детальне опрацювання питань повноважень, що повинно знизити рівень конфліктного протиборства. Відношення керівників до конфлікту може бути різним: попередження адміністративними рішеннями, провокування і стимулювання конфлікту, здійснення примирення конфліктуючих сторін соціально-психологічними методами тощо.

Якщо керівник не приймає вчасно відповідних рішень і конфлікт розгортається у своїх просторових межах, то організаційний конфлікт переростає у конфлікт, який зачіпає всю область трудових відносин в організації і може перетворитися у страйк. Процес управління таким конфліктом полягає в організації впливу на конфлікт у визначеному напрямку. Раціональне управління сприяє мінімізації економічних, соціальних і моральних втрат.

Слід зазначити, що впровадження СУП іноді посилює рівень конфліктності у колективі як і все нове, що зачіпає особисті інтереси працівників. Подолання цього неприйняття можливе з часом при чіткому і грамотному поясненні завдань, складанні стратегічних планів роботи з персоналом.

3. УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЄЮ СПІВРОБІТНИКІВ

Даний напрямок представляє собою частину управлінської діяльності, пов‘язаної з кваліфікацією персоналу. Суть її полягає у використані узагальненого показника кваліфікації спеціалістів у вигляді компетенції.

Компетенція або кваліфікація (від франц. *competence* – компетенція) – *сукупність знань, вмінь і навичок, засобів спілкування та досвіду творчої діяльності персоналу* (рис. 7.3.).

Рис. 7.3. Складові компоненти компетенції особистості

Знання – це сукупність результатів освіти особистості; *вміння та навички* – результати досвіду роботи і навчання; *засоби спілкування* – комунікативні можливості персоналу; *творча діяльність* базується на сукупності знань, вмінь та навичок.

Компетенція набуває практичного змісту лише по відношенню до дії в конкретній ситуації і з‘єднує в динаміці складові елементи для адаптації персоналу до вимог посади. Для визначення змісту компетенції необхідно проводити аналіз всіх видів діяльності, які передбачені даною посадою і визначати різноманітні методи оцінки цих складових.

Володіння компетенцією не є застійним процесом, адже персонал потребує постійного оновлення знань, вмінь та навичок. Напрямки оновлення цих елементів визначає система управління персоналом. Компетенція як багато інших процесів має свій життєвий цикл і підкоряється закону антогінезу.

Виділяють наступні життєві цикли компетенції (рис. 7.4):

1) навчання, придбання знань;
2) активне використання знань, вмінь та навичок;
3) застарівання знань, вмінь та навичок.

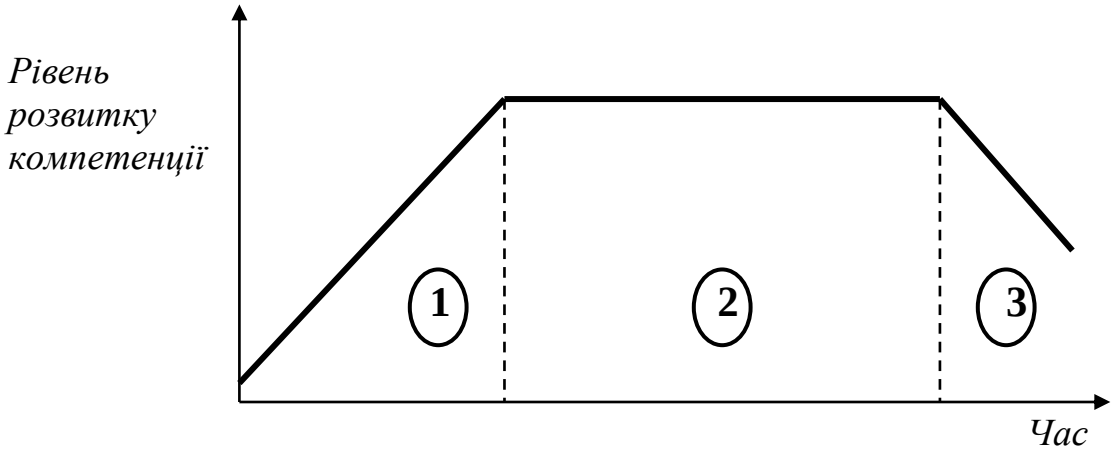


Рис. 7.4. Етапи життєвого циклу компетенції

Підтримання компетенції на необхідному рівні визначає необхідність управління нею. Управління компетенцією являє собою процес розвитку і підтримання знань вмінь та навичок персоналу на рівні, необхідному організації для реалізації її основних задач у відповідності зі стратегією розвитку. Якщо не впливати на компетенцію співробітників, керівники і спеціалісти організації можуть стати не конкурентноздатними і організація почне зазнавати збитків. У цьому зв‘язку необхідно визначити наступні види діяльності: постійний розвиток компетенції (підвищення кваліфікації, підтримання трудових навичок); придбання додаткових компетенцій за рахунок розширення видів діяльності.

Управління компетенцією здійснюється як *на рівні організації* так і *на рівні особистості*.

Управління компетенцією ***на рівні організації*** здійснюється для підтримки ключових позицій організації, що визначають її успіх:

- оцінка наявних трудових ресурсів за їх знаннями, вміннями, навичками та досвідом творчої діяльності;
- оцінка потреб організації у персоналі у відповідності зі стратегією кадрової політики;
- співставлення ресурсів і потреб;
- прийняття рішень по досягненню рівня компетенції відповідно з вимогами.

В результаті проведення порівняння визначають, яка кількість персоналу відповідає вибраній стратегії кадрової політики; яка кількість персоналу потребує підвищення кваліфікації; яку кількість співробітників треба прийняти (звільнити). Сукупність цих даних називають банком даних компетенцій.

Управління компетенцією ***на рівні особистості*** полягає в оцінці індивідом своїх можливостей у відповідності до вимог займаної посади (рис. 7.5.).

Рис. 7.5. Управління компетенцією на рівні особистості

Оцінка відповідності власних можливостей вимогам окремої посади дозволяє індивіду активізувати одержані ним знання, навички та вміння. Індивід формує мету своєї діяльності щодо обраної посади і приймає рішення про можливість виконання поставленого завдання. Застосування даного підходу усуває об‘єктивні причини конфліктної взаємодії за рахунок впровадження більш чіткої системи управління, а також підвищує рівень кваліфікації співробітників, що сприяє усуненню можливих суб‘єктивних причин конфліктів.

4. УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ОСОБИСТОСТІ З МЕТОЮ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Більшість умов і факторів успішного вирішення конфлікту має психологічний характер, оскільки відображає особливості поведінки і взаємодії індивідів. Попередження конфліктів передбачає не тільки усунення суб‘єктивних факторів конфліктної взаємодії, а й

організацію управління поведінкою персоналу, розробку підходів для досягнення очікувань працівників і організації.

Управління поведінкою являє собою систему заходів по формуванню принципів і норм поведінки людей в організації, яка дозволяє досягти поставлених цілей в задані строки і з розумними витратами. Управління поведінкою співробітників ми будемо розглядати з позицій теорії ролей у відповідності з якою правила поведінки зумовлюються посадою співробітника. Профілактика конфліктів може бути реалізована у вигляді впливу на поведінку особистості в організації для приведення у відповідність організаційних ролей працівників з їх функціями.

Організація у відповідності зі своїми цілями підбирає співробітників на визначені ролі для виконання конкретних функцій і отримання певних результатів, за які персоналу покладається визначена винагорода. Особистість з урахуванням власних цілей вступає у взаємовідносини з організацією, намагаючись зайняти в ній визначене місце, виконати визначену роботу і отримати винагороду.

Особистість очікує від організації: місце у соціальній структурі, конкретну цікаву роботу, бажану винагороду (рис 7.6).

Організація очікує від індивіда: відповідні кваліфікаційні і особистісні характеристики для виконання роботи, заплановані результати роботи, визнання визначених організацією норм поведінки.

Рис. 7.6. Очікування особистості і організації

Основним завданням управління поведінкою є досягнення відповідності взаємних очікувань індивіду і організації. При цьому *очікування організації від індивіда* визначаються:

- організаційно-правовим статусом підприємства;
- стратегією управління і роботи з персоналом;
- досвідом попередньої роботи індивіда;
- категорією персоналу (керівники, спеціалісти, технічні виконавці).

Очікування індивіда від організації визначаються:

- попереднім досвідом роботи;
- соціальною розвиненістю особистості;
- рівнем запитів, які основані на реалізації основних потреб працівника.

Стратегія управління персоналом визначає перспективу в роботі з кадрами і передбачає можливість зниження конфліктного протистояння. Схематично процес розвитку відносин в організації у відповідності з очікуваннями сторін наведено на рис. 7.7.

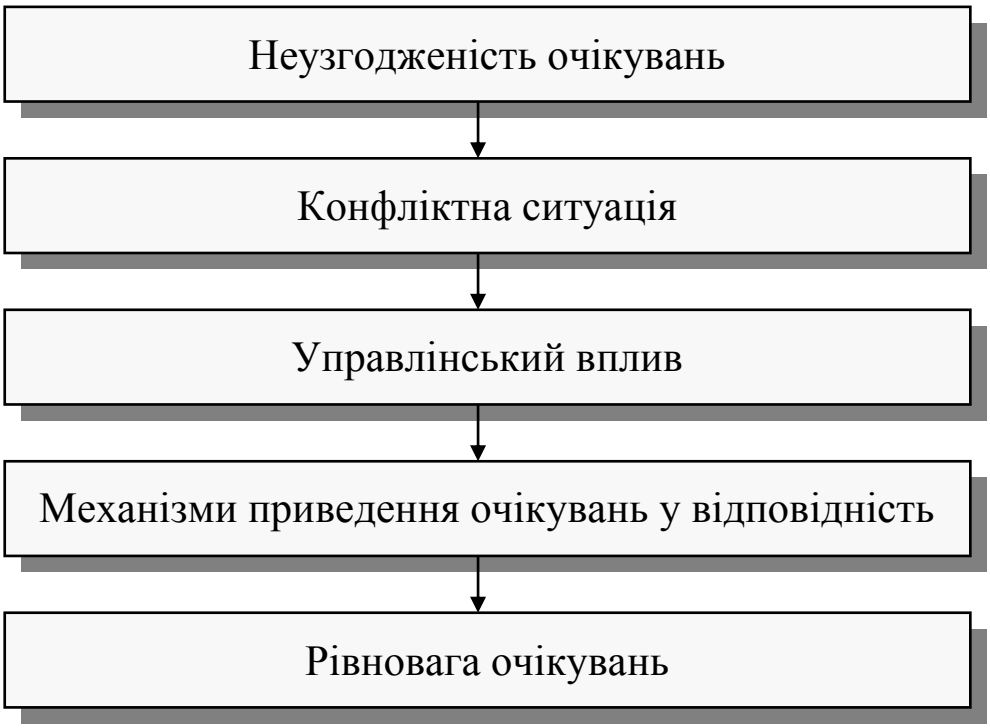


Рис. 7.7. Процес узгодження очікувань в організації

При правильному управлінні очікування особистості і організації наближуються один до одного (співпадають).

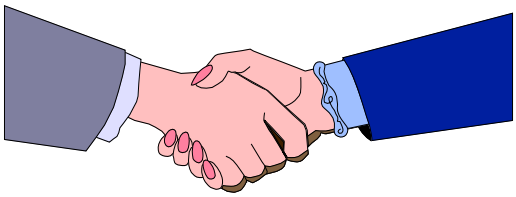
Загальні правила безконфліктної поведінки в організації

Управління поведінкою як напрямок профілактики конфліктів передбачає усунення суб‘єктивної складової причини конфліктів, що має на увазі навчання безконфліктній поведінці співробітників в організації. Рекомендації з ефективної співпраці на основі психологічного підходу розроблені багатьма психологами, конфліктологами та практиками виробництва. Нижченаведені загальні правила поведінки, дотримання яких дозволяє знизити ризик виникнення і розвитку дисфункціональних конфліктів в організації.

1. Намагайтесь адекватно оцінити власну поведінку у конфліктній ситуації.
2. Погляньте на ситуацію очима іншої людини.
3. Уникайте виносити роздуми з приводу дій і висловлювань іншої людини.
4. Контролюйте свої емоції.
5. Залучайте іншу людину до процесу обговорення спірних питань, навіть якщо ви можете взяти ініціативу на себе.
6. Враховуйте можливість перекручування інформації при її передачі.
7. Пам‘ятайте завжди два правила: *1) “не треба хвилюватися через дрібниці”* і *2) “все у цьому житті дрібниці”*.

Питання для повторення і обговорення

1. Назвіть два основні підходи у профілактиці конфліктів.
2. Сформулюйте основні напрямки профілактики конфліктів в організації.
3. Визначте зміст профілактики конфліктів за стратегією управління персоналом.
4. Викладіть зміст та складові компоненти компетенції.
5. Визначте напрямки управління компетенцією на рівні організації та на рівні особистості.



НАВЧАЛЬНИЙ МОДУЛЬ 3

“Психологія і соціологія конфлікту”

- ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ У КОНФЛІКТІ
- ГРУПОВІ ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ
- КОНФЛІКТИ У СУСПІЛЬСТВІ
- КОНФЛІКТИ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ

“Чим гостріший конфлікт, тим сильніша внутріш-ня згуртованість конфліктуючих груп”.

(Георг Зіммель, 1858-1918 рр.)

Лекція 8. ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ У КОНФЛІКТІ

Поява конфлікту, як правило, пов'язана з психологічними особливостями особистості, інтересами та потребами, що зачіпаються, а також мотивами діяльності людини. Відомо, що в основі багатьох конфліктів лежить неможливість особистості реалізувати значущі для неї цілі, потреби, інтереси.

Навчальний матеріал даної лекції допоможе слухачам визначити ці залежності і з'ясувати психологічну структуру індивіда, яка є приводом багатьох конфліктів.

Питання лекції

1. Психологічні особливості особистості, які впливають на виникнення конфліктів.
2. Теорія "соціальних ролей" у визначенні причин виникнення конфліктів.
3. Поведінка індивіда в умовах конкуренції.

Основні терміни і поняття:

- ***екстраверсія,***
- ***інтроверсія,***
- ***темперамент,***
- ***потреби,***
- ***інтерес,***
- ***мотив,***
- ***роль,***
- ***конкуренція.***

1. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Виникнення конфліктів, як правило, пов'язане з психологічними особливостями особистості, її поведінкою і зачепленими потребами. Різноманіття потреб складає джерело, мотив діяльності особистості, що значною мірою визначає її поведінку. Особливо яскраво це

проявляється, якщо особистість має визначену владу і можливість приймати рішення. Зупинимося на основних характеристиках психологічної структури особистості, які визначають її поведінку у конфлікті.

Психологічна структура особистості – це система визначених якостей індивіда, які відрізняють його від інших. Психологічна структура поділяється на п‘ять основних підструктур особистості:

1) направленість;

2) можливості;

3) характер;

4)природні властивості особистості (*темперамент);*

5) внутрішня уява особистості про себе, її "Я-образ".

Направленість – *це система потреб, мотивів, інтересів особистості.* Вона включає різноманітні властивості індивіда (переконання, ідеали, ідейні установки, світогляд тощо). Ця підструктура формується шляхом виховання, вона не має безпосередніх природних задатків. *Наприклад:* батьки виховують у дитини патріотизм, любов до землі; направляють інтереси до визначених справ (мистецтво, музика, живопис тощо); прищеплюють моральність і тим самим формують її світогляд.

Направленість пояснює причини поведінки особистості у конфлікті, допомагає зрозуміти мотиви рішень, що приймаються. Однією з основних характеристик цієї підструктури є потреби особистості, яких величезна кількість.

Потреби - це усвідомлена необхідність у будь-чому, яка спонукає до дії. Потреби поділяються на первинні (потреби у їжі, воді, сні тощо) і вторинні (потреби, які виникають в процесі пізнання світу, набуття життєвого досвіду: потреби успіху, поваги, влади тощо). Найбільш відомими вченими, які вивчали потреби і розробили теорії їх застосування є А.Маслоу, Д.МакКлелланд, Ф.Герцберг.

На рис. 8.1 наведена одна з класифікацій потреб особистості, яка була запропонована американським вченим російського походження Абрахамом Маслоу (А.Маслов, 1908-1970 рр.). Визнаючи, що люди мають багато різноманітних потреб, він вважав, що їх можна згрупувати у п’ять основних категорій: 1) фізіологічні потреби (в їжі, воді, відпочинку тощо); 2) потреби в захисті від фізичних і психологічних переобтяжень; 3) соціальні потреби (приналежність до

чогось або когось, прагнення соціальної взаємодії, підтримки); 4) потреби у повазі (прагнення до визнання власних досягнень з боку оточуючих); 5) потреби самовираження (реалізація своїх потенційних можливостей, удосконалення особистості). Згідно з теорією А. Маслоу, всі вказані потреби можна розташувати у вигляді ієрархічної структури.

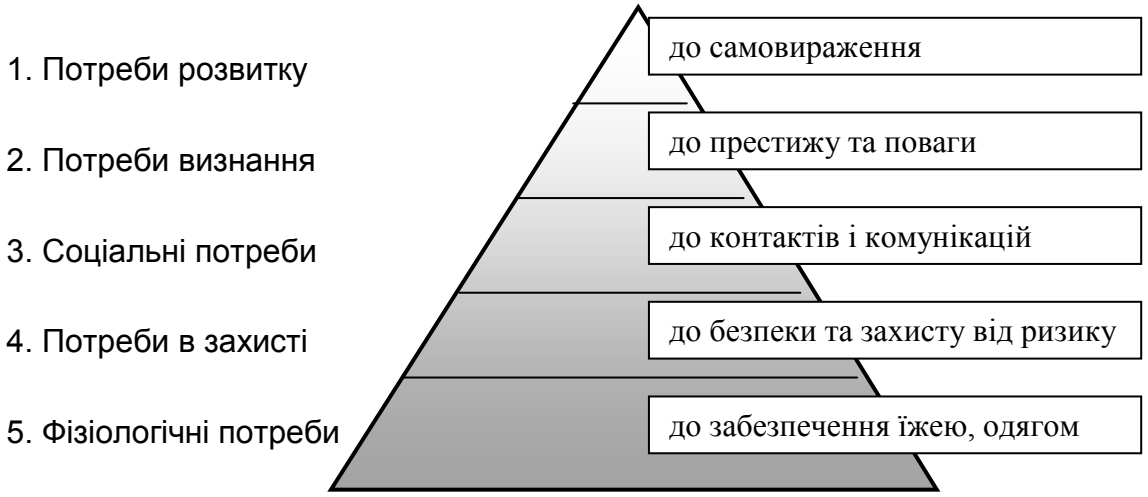


Рис. 8.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу

У кожний конкретний момент часу людина буде прагнути до задоволення тієї потреби, яка є для неї важливішою і сильнішою. Перед тим, як потреба наступного рівня стане найбільш могутнім фактором поведінки людини, повинна бути задоволена потреба нижчого рівня.

Спонукання - це бажання задоволення потреб, яке ґрунтується на відчутті браку чого-небудь. Психологи визначили, що саме потреби та спонукання - основний мотив до дії.

Мотиваційна поведінка ґрунтується на потребах і спонуканні людини. *Наприклад:* людина відчуває потребу у складній цікавій роботі і це спонукає її спробувати досягти мети, одержавши місце, яке забезпечить задоволення цієї потреби. Така діяльність в рамках досягнення мети і буде мотиваційною поведінкою.

Мотив – внутрішнє спонукання до діяльності, пов‘язане із задоволенням визначених потреб; сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, які викликають активність особистості. Мотив є основою

поступку індивіда. Як правило, мотив реалізується в меті діяльності, хоча на практиці можливе неспівпадання. *Наприклад*, намагання зайняти високу посаду може бути мотивоване як бажанням боротьби з недоліками так і вищими заробітками, можливістю командувати іншими.

Не менш значущим для успішного вирішення конфліктних ситуацій є поняття "інтерес". *Інтерес* – форма прояву пізнавальної потреби особистості, яка спрямована на той чи інший предмет, відношення до предмета як до чогось для неї цінного. Інтереси особистості можуть бути вкрай різноманітні (до музики, техніки, природи тощо). Головне в даному понятті, що, проявивши цікавість до якогось предмета людина може зробити цей інтерес засобом досягнення своїх цілей.

Визначення основних інтересів особистості, що зачіпаються в конфлікті, є досить складним, але необхідним процесом для правильного визначення всіх складових конфлікту, вибору форм впливу на опонентів, управління конфліктом. На рис. 8.2. наведена схема взаємозв'язку понять "потреби", "інтереси", "мотиви", які багато в чому визначають мотиваційну поведінку особистості.

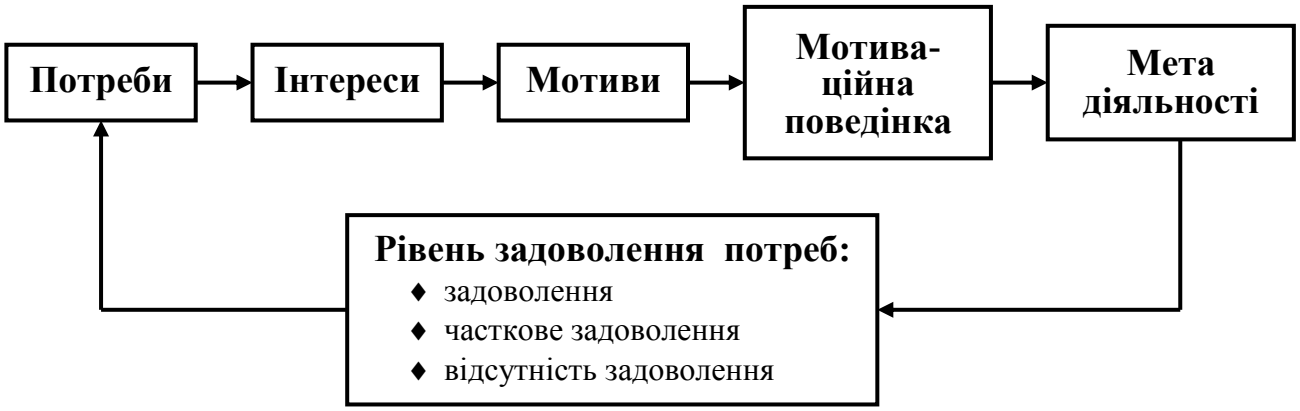


Рис. 8.2. Модель мотиваційної поведінки людини

Можливості – *це здібності людини, які визначають успіх у її діяльності (знання, навички, вміння, досвід творчої діяльності).* Тобто можливості можна визначити як задатки особистості у її

розвитку. Ця підструктура формується у процесі навчання та виробничої діяльності і визначає у суспільстві інтелектуальне та професійне багатство людини.

Характер – *це сукупність індивідуальних, психічних особливостей та властивостей (рис) індивіда*. В цій підструктурі все більше проявляється біологічна основа особистості, але характер не закладений в людині повністю від її народження. Його можна змінити під впливом оточуючого середовища і сформувати окремі риси характеру шляхом вправ. Наприклад, шляхом постійних тренувань і вольового настрою людина може сформувати у собі такі риси характеру, як працелюбність, витривалість, скромність, порядність, чуйність, та ін.

Природні властивості особистості – *це те, що закладено в ній від народження і, як правило, характеризується такими динамічними характеристиками, як активність і емоціональність*.

Активність індивіда виражається у прагненні до різноманітної діяльності, прояву себе, сили і швидкості протікання психічних процесів, рухливої реакції, тобто виступає як властивість діяльності індивіда. Проявом активності є енергійність, швидкість мовлення, стрімкість жестикуляції та ін. Активність може бути позитивною і негативною (визначається відповідністю цілей діяльності особистості цілям організації).

Емоційність виявляється ступенем нервової збудливості індивіда, динамікою його емоцій і почуттів, що характеризують відношення до навколишнього середовища.

На початку 20-х років XX століття швейцарський психолог *К. Г. Юнг (1875-1961 рр.)* запропонував психологічні особливості індивіда, які витікають із його інтересу до оточуючого світу, називати “екстраверсія – інтроверсія”.

Екстраверсія – характеристика психологічних властивостей особистості, за якої індивід зосереджує свої інтереси на зовнішньому світі, зовнішніх об‘єктах за рахунок своїх власних інтересів через приниження особистої значущості. Екстравертам властиві імпульсивність поведінки, активність у жестах, товариськість, прояв ініціативи, соціальна адаптованість, відкритість їх внутрішнього світу.

Інтроверсія – характеризується фіксацією уваги особистості на своїх власних інтересах, своєму внутрішньому світі. Інтроверти вважають свої інтереси найважливішими, надають їм вищої цінності, для них характерна замкнутість, соціальна пасивність, схильність до самоаналізу, досить складна соціальна адаптація.

Поєднання інтроверсії – екстраверсії з емоційними характеристиками визначає *темперамент* особистості (рис. 8.1).

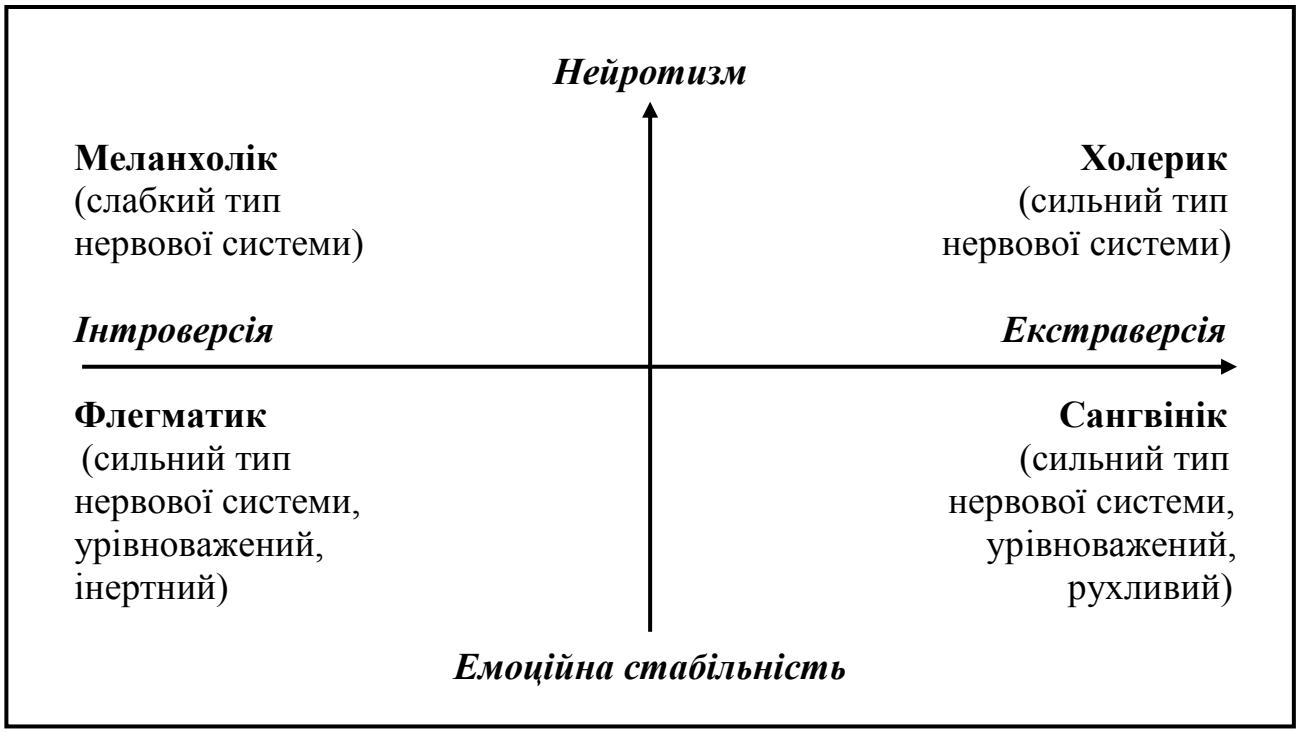


Рис. 8.1. Природні властивості особистості (темперамент)

Темперамент *– сукупність індивідуальних, уроджених психологічних рис особистості, які залишаються відносно постійними при різноманітних мотивах і цілях діяльності людини і проявляються через її реакцію на життєві ситуації.* Темперамент характеризує динамічну і емоційну сторону діяльності та поведінки людини. Це повністю біологічно обумовлена психологічна підструктура індивіда.

Гіппократ у V ст. до н. е. запропонував пов’язувати стан людини з співвідношенням різноманітних рідин, що циркулюють в ньому і дав назву чотирьом типам темпераменту: *холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік.*

За цією класифікацією кожний тип темпераменту визначається процесами збудження та гальмування у корі головного мозку людини. Це призводить до формування визначених характеристик індивіда:

♦ *холерик* - сильний, неврівноважений (процеси збудження переважають над процесами гальмування);

♦ *сангвінік* - сильний, врівноважений, рухливий (процеси збудження і гальмування врівноважені);

♦ *флегматик* - сильний, врівноважений, інертний (процеси збудження і гальмування теж добре збалансовані);

♦ *меланхолік* – слабкий тип нервової системи (процеси гальмування переважають над процесами збудження).

Зовнішній прояв індивідів у відповідності з різноманітними типами темпераментів проявляється у наступному:

- у *холериків* – у бурхливих реакціях, відкритості, у різких змінах настрою, хиткості та загальній енергійності, спритності;
- у *сангвініків* – у рухливості, впевненості у собі, схильності до переміни вражень, комунікабельності, товариськості;
- у *флегматиків* – у повільності, інертності, холоднокровності, стійкості, замкнутості, слабкому зовнішньому прояву емоційного стану, логічності суджень;
- у *меланхоліків* – у хиткості, чутливості, підозрілості, сором'язливості, схильності глибоко та емоційно переживати незначні події.

У порівнянні з характером темперамент не може бути добрим, або поганим, адже талановитою, розумною може бути людина з різним темпераментом. Вище перераховані типи темпераменту суттєво впливають на поведінку особистості у конфлікті. *Наприклад,* флегматика досить складно вивести з себе і втягнути у конфліктну взаємодію, тоді як холерик може “завестися” моментально.

Знання можливої реакції індивіда на події, що відбуваються, виходячи з його темпераменту, дозволяє зменшити загрозу виникнення конфлікту. Так поривчастість холерика доцільно реагувати тактовністю і стриманістю; інертності флегматика краще протиставити активність; емоційність і печаль меланхоліка можна нейтралізувати оптимізмом. Психологи досить часто відмічали, що при підготовці довідок сангвініки, як правило, часто пишуть чернетки

скорочено або взагалі не пишуть; холерики часто через неуважність роблять елементарні помилки; флегматики можуть не помітити плин часу і спізнитися із завершенням роботи.

В даний час розроблено багато особистісних тестів, які дозволяють зі значною вірогідністю визначити психологічні характеристики особистості і її схильність до конфлікту. Найбільш відомими і вживаними є тести Кеттелла, Айзенка (наведений у додатках) та ін.

“Я – образ” (“Я-концепція”) - *характеристика, яка визначає поведінку особистості у конфлікті; внутрішня уява індивіда про себе.* Суть даної концепції полягає в усвідомленні кожною людиною своєї індивідуальності, неповторності, свого “Я”, того, яким індивід бачить себе у минулому, теперішньому і майбутньому.

“Я- концепція” була запропонована американським психологом *Карлом Р. Роджерсом (1902-1987 рр.).* Вона формується в процесі взаємодії особистості з оточуючим середовищем і є інтегральним механізмом саморегуляції її поведінки. Вона визначає відносно стійку, більш-менш усвідомлену систему уявлення індивіда про себе, на основі якої він будує свої відносини з іншими людьми. Дане поняття включає уявлення особистості про себе, свої інтереси, здібності, орієнтації, самоповагу, впевненість у собі.

Практичний зміст даного поняття полягає в тому, що всі наші відносини з оточуючим світом будуються, виходячи з бачення свого “Я”. На основі використання даного поняття К. Роджерс запропонував систему психотерапії, під назвою *індерективної,* яка покликана забезпечити подолання дисонансу між реальним досвідом і “Я-концепцією” особистості. У конфліктології дане поняття використовується для визначення причин поведінки особистості, які призвели до конфлікту. Компоненти “Я-образу” наведені на рис. 8.3.

“Я - реальне” – це “Я” у теперішньому, воно є синтезом установок само сприйняття і само відношення. *Наприклад,* я – студент економічного факультету денної форми навчання.

“Я – ідеальне” – сукупність якостей і характеристик, які індивід хотів би бачити у себе. “Я - ідеальне” іноді може підміняти “Я – реальне”, тоді людина живе ілюзією самозакоханості, її необхідно весь час хвалити, адже заперечення проти вона не чує.

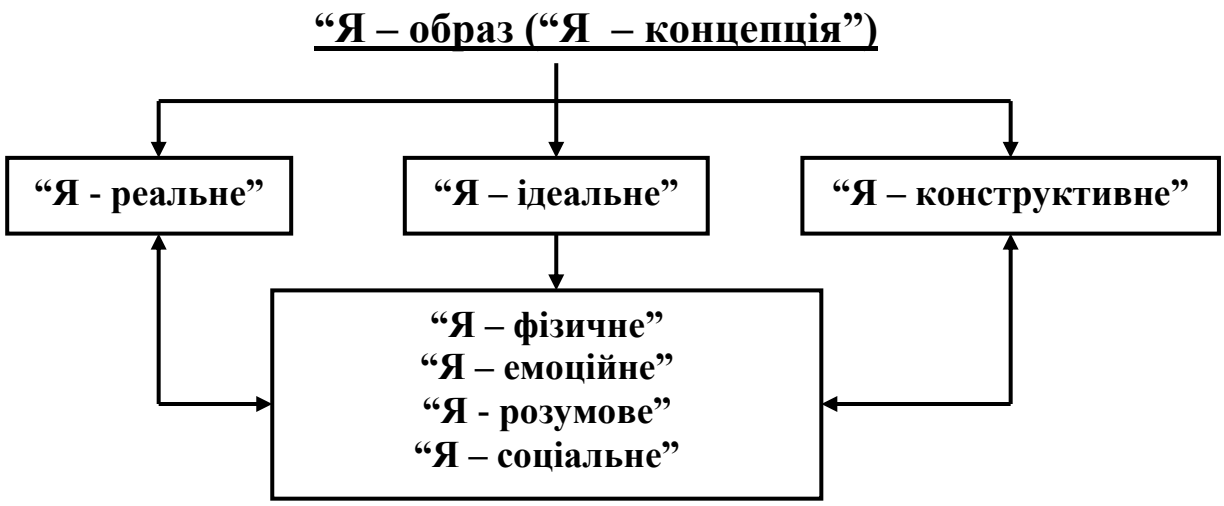


Рис. 8.3. Складові “Я - образу”

“Я – конструктивне” – наше бачення свого майбутнього, воно трансформує елементи нашого ідеального в мету діяльності. *Наприклад*, вивчити іноземну мову для того , щоб у майбутньому бути конкурентноспроможним на ринку праці і отримати цікаву роботу. Кожне з вище перерахованих “Я” включає в себе декілька складових.

“Я – фізичне” – фіксує загальну уяву про тілесні параметри особистості, її привабливість. Наприклад, я середнього зросту, розумний, освічений, цікавий у спілкуванні.

“Я – емоційне і розумове” - наскільки ми задоволені собою, своїм розвитком.

“Я – соціальне” – це відношення до себе з точки зору місця у соціальних відносинах.

Сформоване самосприйняття особистості лежить в основі взаємовідносин цієї особистості з оточуючими. *Наприклад,* у індивіда сформувалась висока самооцінка. Але в разі провалу на відповідальному іспиті чи звільнення з роботи настає внутрішній дискомфорт, який може призвести до внутрішньоособистісного конфлікту. В залежності від розвиненості особистості, виниклий конфлікт може призвести або до наполегливої праці, пошуку роботи, або до тривалого стресу.

У людській свідомості закладені психологічні механізми захисту свого “Я-образу”, вони необхідні для підтримання психологічної рівноваги і психологічного комфорту особистості. Разом з тим ці ж меха-

нізми можуть ускладнити сприйняття критичних зауважень, оскільки порушують єдність створеного уявлення про себе. Неадекватне уявлення про себе створює багато психологічних бар'єрів (спілкування, ігнорування інформації, чужої думки) і конфліктність поведінки. Реакція індивіда багато в чому визначається соціальною зрілістю особистості, допустимими для неї формами поведінки, прийнятими в колективі соціальними нормами. Крім того, участь індивіда у конфлікті визначається значимістю для нього поставлених цілей.

2. ТЕОРІЯ "СОЦІАЛЬНИХ РОЛЕЙ" У ВИЗНАЧЕННІ ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Конфлікти являють собою складні явища, причини яких не завжди можна пояснити, виходячи з психологічних особливостей індивіда. Американський соціальний психолог *Джордж Г. Мід (1863 – 1931 рр.)* запропонував теорію *інтеракціонізму,* тобто теорію соціаль-ної взаємодії, у відповідності з якою визнається здатність особистості приймати роль іншої людини, уявляти, як її сприймають партнери по спілкуванню і відповідно конструювати власні дії. Ця теорія отримала назву теорії *"соціальних ролей"*.

Суть цієї теорії полягає у розгляданні поведінки особистості в кожній конкретній ситуації як поведінку актора у відповідності з роллю. Діапазон і кількість ролей визначається різноманіттям соціальних груп, видів діяльності і відносин до яких залучається особистість. *Роль* розглядається як визначений шаблон, стереотип, модель поведінки людини, об'єктивно задана соціальною позицією особистості в системі суспільних або особистих відносин. Роль визначається своєю назвою, позицією індивіда і функцією, яку вона виконує в системі соціальних відносин.

Соціальні ролі особистості обумовлені місцем індивіда у системі об'єктивних соціальних відносин. На протязі всього життя людина грає багато соціальних ролей, виходячи з функцій, які їй доводиться виконувати: "батька", "чоловіка", "дитини", "підлеглого", "начальника", "покупця" тощо. Кожна з цих ролей складається із завдань, які повинен вирішувати "актор", і з поведінки в цій ролі відповідно

очікуванням оточуючих (рис. 8.4). Якщо поведінка індивіда відповідає очікуванням оточуючих про дану роль, то він нормально ними сприймається. Якщо ж не відповідає, то оточення може відштовхнути від себе таку особистість, вимагаючи зміни поведінки, інакше виникне конфлікт.

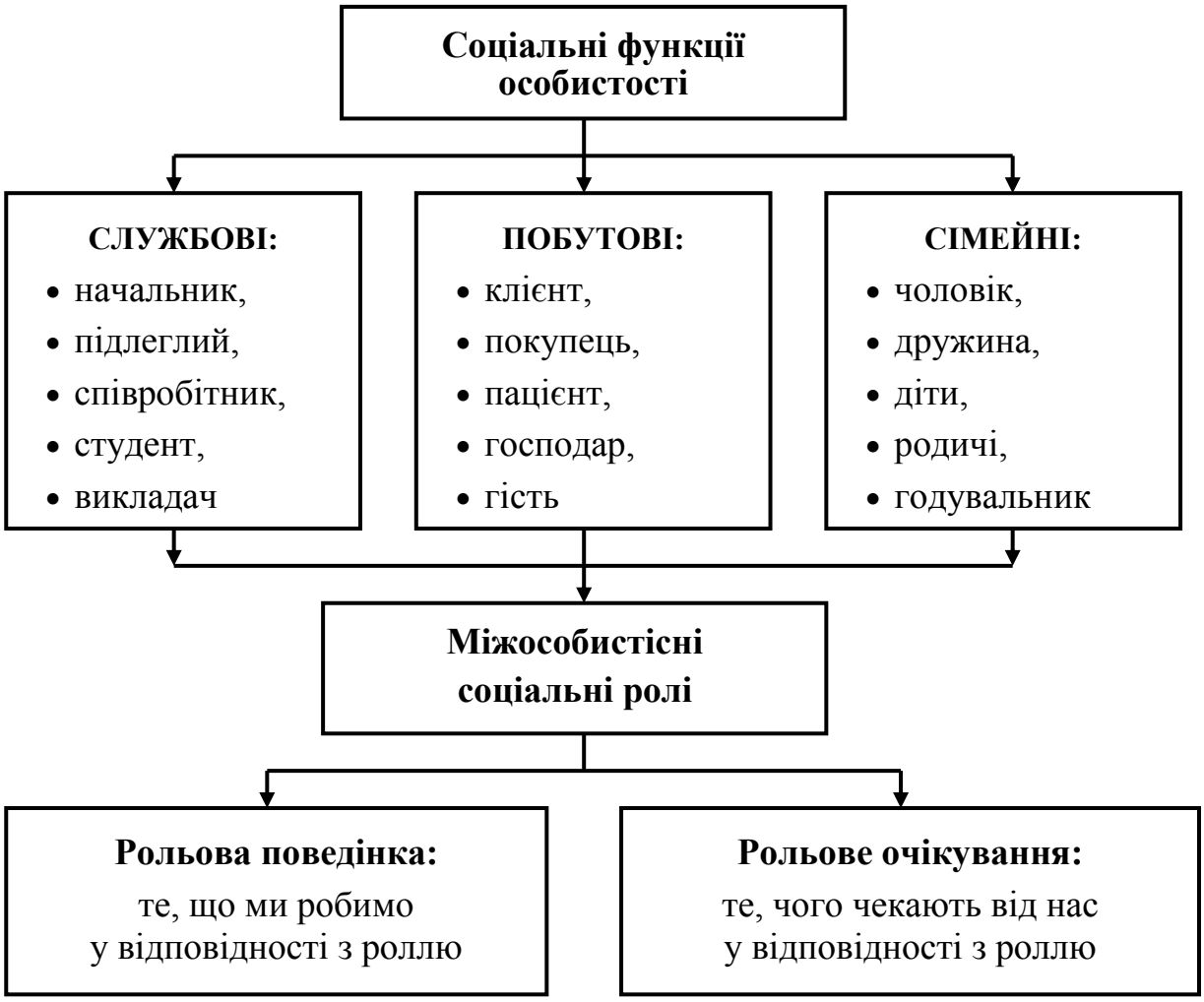


Рис. 8.4. Соціальні ролі особистості

В залежності від характеру міжособистісних відносин виділяють наступні ролі:

- ♦ міжособистісні,
- ♦ внутрішньогрупові,
- ♦ індивідуальні.

Міжособистісні ролі *являють собою форму поведінки індивіда, яку очікує від неї інша людина через відносини, що склалися між ними (у сім'ї, між родичами, між друзями).* Розподіл міжособистісних ролей пов'язаний з передісторією реальних почуттів, які виникли між людьми. Після розподілу ролей починають складатися визначені звички, традиції взаємовідносин і відповідні рольові очікування. Відповідно зміні характеру взаємовідносин можуть змінюватися і почуття, а встановлені міжособистісні ролі вимагають визначених дій, які вступають у протиріччя з бажанням. *Наприклад:* підтримувати нормальні стосунки з колишнім чоловіком; вітати зі святом тих, з ким не хочеться спілкуватися але треба; приймати поради старшого співробітника, знання якого застаріли.

Внутрішньогрупові ролі *– це форма поведінки, якої очікують від особистості члени групи в яку вона входить.* У кожної особистості складається свій визначений стереотип поведінки у колективі відповідно до виконуваних функцій і репутації серед членів групи. У різних колективах одна і таж сама людина може мати різні статуси і репутацію. Виділяють наступні внутрішньогрупові ролі: "ерудит", "організатор", "генератор ідей", "виразник норм" та ін.

Наприклад *"ерудит"* – визнаний авторитет у колективі з усіляких питань, знавець різних даних; *"організатор"* – людина, організаторські здібності якої визнані оточуючими, йому притаманний здоровий і практичний глузд, висока працездатність, самодисципліна; *"генератор ідей"* - серйозний, неординарний член колективу, який постійно висловлює нові, цікаві ідеї; *"виразник норм"* – розсудлива людина, яка сама строго дотримується норм і закликає робити так само інших членів колективу.

Розподіл ролей у колективі (групі) здійснюється поступово, з часом. Сукупність цих ролей являє собою *неформальну структуру колективу,* вплив якої на згуртованість і працездатність групи дуже значний. Вимагання ролі, тобто передбачувана оточуючими поведінка даної особистості у конкретній ситуації, може увійти у протиріччя з бажанням самого індивіда, що призводить до конфліктів.

Індивідуальні ролі *– це ролі, які зафіксувалися у поведінці людини відповідно до сформованого у неї "Я-образу", повторюв-*

аності форм поведінки у різних за змістом умовах і з різними людьми. У відповідності з цими ролями виділяють конфліктні типи особистості, поведінка яких створює складнощі при спілкуванні з ними. Наведемо деякі прийоми спілкування з конфліктними особистостями.

"Задерикувата людина" – часто виходить за межі професійної бесіди, нестримана, нетерпляча, своєю позицією і підходом бентежить колег і несвідомо наводить їх на те, щоб з ним не погоджувалися, спорили. Форма поведінки з нею - залишатися в межах професійної бесіди і намагатися зберігати спокій; спростовувати його безглузді твердження слід аргументовано, із залученням всіх інших співробітників.

"Всезнайка" - завжди все знає краще за інших, вимагає слова, всіх перебиває і заважає. Форма поведінки – вимагати від інших співбесідників висловити визначену позицію по відношенню до його тверджень.

"Базіка" – часто і нетактовно усіх перебиває, не звертає уваги на час, який він витрачає на свої запитання та відступи. Форма поведінки – максимально тактовно його зупинити, обмежити час виступу, увічливо, але твердо спрямовувати на предмет бесіди.

"Неприступний співбесідник" – замкнутий, часто відчуває себе за межами часу та простору тому, що все не варто його уваги, він все знає краще за інших. Форма поведінки – зацікавити в обміні досвідом, визнати його знання і досвід, навести приклади з кола його інтересів.

В залежності від того, хто визначає необхідну поведінку особистості, виділяють ролі *офіційні* і *стихійні.*

Офіційні ролі - пов'язані з вимогами організації в якій працює особистість у відповідності з функціональним розподілом праці.

Стихійні ролі – визначаються стихійно, мимовільно під час соціальної взаємодії у групі. Іноді люди самі визначають ролі для себе і розподіляють для інших (рольові відносини у родині).

В управлінській діяльності роль є основним організаційним поняттям, вона описує визначену роботу. В офіційних ситуаціях роль стає пропонованою роботою, функції і обмеження якої можуть бути зафіксовані у письмовому вигляді (посадові інструкції, положення про

підрозділи). Існує регламентація соціальних ролей: норми моралі та етики; всі види законодавчих актів і законів; установчі документи (статут, установчий договір, посадові інструкцій, положення про підрозділи, правила внутрішнього розпорядку тощо); контракти і договори. Розглянемо приклад виникнення конфлікту в результаті порушення рівноваги між рольовим очікуванням і рольовою поведінкою.

> На підприємстві тривалий час існувала збиткова дільниця. На початку ринкових перетворень керівник підприємства надав цю дільницю в оренду виробничому колективу. Незабаром справи на дільниці налагодилися, і було прийнято рішення про її реорганізацію у самостійне мале підприємство (МП), залишаючи за ним виконання необхідних робіт для всього підприємства. МП почало розвиватися, багато працівників основного підприємства опинилися на його "утриманні", отримуючи прямо чи побічно доплати за виконання робіт для МП. Оскільки заробітна плата працівників на МП стала вищою ніж у два рази ніж у середньому по всій організації, то з'явилася загроза виникнення конфлікту у всьому виробничому колективі. Керівник основного підприємства не хоче діяти силовими методами, але розуміє, що необхідно вжити дієвих заходів, інакше він втратить контроль над всією ситуацією.

У даному прикладі досить чітко простежується невідповідність рольової поведінки учасників взаємодії рольовому очікуванню оточуючих: керівників обох підприємств. Ситуація виникла у результаті порушення рівноваги в оплаті праці співробітників підприємства, після того, як МП за рахунок проведення цілого ряду заходів з покращення організації праці і через неправильно складений договір з основним підприємством запровадило значну диференціацію в оплаті праці.

Очікування керівництва основного підприємства полягало у тому, щоб "розшити" вузьке місце без додаткових витрат, але нічого не змінювати на підприємстві в цілому. *Поведінка* керівника МП полягала у пошуку шляхів виживання і залучення інших працівників підприємства на умовах додаткової оплати до вирішення поставленого завдання.

При розгляді даної ситуації можливі декілька варіантів рішень по зміні взаємних очікувань і поведінки: змінити умови договору з МП,

збільшити відрахування МП в рахунок оплати оренди, поступове переведення всього підприємства на аналогічні умови та призначення керівника цієї дільниці куратором цієї програми. Можна також зробити керівника МП начальником відділу маркетингу всього підприємства, оскільки він вже продемонстрував можливості успішної взаємодії із зовнішніми замовниками.

3. ПОВЕДІНКА ІНДИВІДА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

Новим явищем, яке пов‘язане зі становленням ринкових відносин у нашому суспільстві є *конкуренція.* Розвиток економічних реформ в значній мірі прискорив розповсюдження конкурентних відносин на ринку. Перехід від конкуренції за ресурси і товари до конкуренції за споживачів і жорсткість відносин у цій сфері стали потужним фактором, що направляє розвиток вітчизняної економіки. В умовах ринкових відносин конкуренція багато в чому визначає поведінку особистості як в організації, так і за її межами. Конкуренція у значній мірі посилює конфліктні складові у діяльності організації.

Конкуренція - *змагання людей, груп, організацій у досягненні схожих цілей, кращих результатів у певних сферах діяльності. Конкуренція характерна для різних видів діяльності, в яких відбувається стикання інтересів.*

Конкуренція являє собою жорстке конфліктне суперництво юридичних і фізичних осіб у різноманітних галузях діяльності. Разом з тим для конкуренції характерна наявність правил (норм), у відповідності з якими відбувається взаємодія суб‘єктів. Контроль за дотриманням цих правил здійснює третя особа. Якщо відбувається порушення прийнятих правил то конкурентна боротьба стає жорсткішою, набувають розвитку конфлікти різних видів. *Наприклад:* вступні екзамени до університету. Прийом до вузу здійснюється по чітко встановленим правилам. Відносини між абітурієнтами і викладачами, які приймають екзамени, регламентуються положеннями, затвердженими у Міністерстві освіти і науки України. Будь-яка спірна ситуація між викладачем і абітурієнтами з приводу рівня знань може бути оскаржена у відповідній інстанції (в межах університету, в мініс-

терстві, суді). Таким чином, ситуація конкуренції регламентується правилами взаємовідносин між учасниками конкурентної боротьби для попередження конфліктних ситуацій.

Вступ до вищого навчального закладу, як ситуація конкуренції, завжди супроводжується конфліктами, але якщо існують чіткі правила, що регламентують цей процес і вони дотримуються., то різноманітність конфліктів у цьому випадку буде обмежуватися внутрішньоособистісними конфліктами абітурієнтів, які переживають свої невдачі на іспитах. Якщо ж спостерігається порушення встановлених правил, це призводить до ескалації внутрішньоособистісного конфлікту і його розростання у міжособистісний або інший вид конфлікту (рис. 8.5).

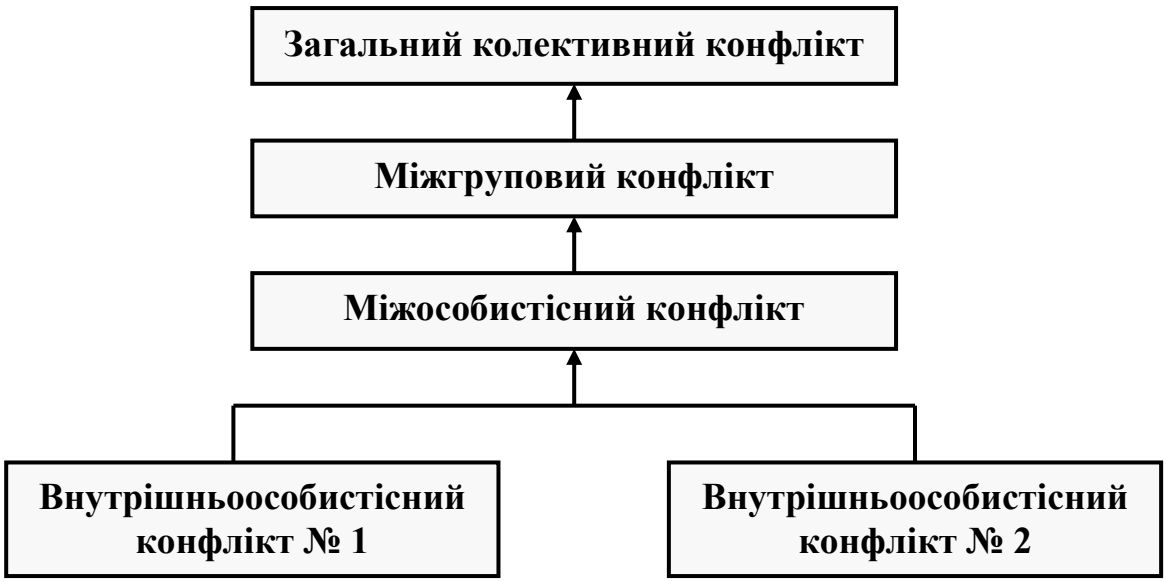


Рис. 8.5. Схема ескалації конфлікту через відсутність норм, що регламентують конкурентний процес

У суспільстві люди завжди конкурують за ресурси, роботу, пільги, товари, послуги тощо. Традиційно, з позиції економіки, суб‘єктами конкуренції виступають:

- *виробники товарів та послуг* (продавці), які борються один з одним за споживачів;

• *споживачі продукції* (покупці), які борються один з одним за придбання кращих товарів за найвигіднішими умовами.

Конкуренція здійснюється на різних рівнях:

• *державному* (конкурують самостійні держави за території, ринки збуту продукції та інші геополітичні інтереси);

• *організаційному* (конкурують підприємства за реалізацію своїх економічних інтересів, що пов‘язані із збільшенням обсягів продажу, випуску нової продукції, залученням нових клієнтів тощо);

• *особистісному* (окремі особистості конкурують між собою за владу, робочі місця, ресурси, можливість бути причетним до визначеного соціуму та ін.).

В управлінській діяльності конкуренція здійснюється на всіх рівнях ієрархії соціально-економічної системи: *на рівні співробітників* (за краще виконання роботи); *на рівні керівників структурних підрозділів* (за ресурси для свого підрозділу); *на рівні керівників організацій* (за частку ринку, клієнтів).

Важливий момент ! *Суб‘єкти конкуренції і конфлікту співпадають, так само як у деяких випадках співпадають об‘єкти (ресурси, посади, кваліфікація). Тому можна сприймати конкуренцію як конфліктну ситуацію, що постійно існує між учасниками конкурентної боротьби і за визначених умов переростає у конфлікт.*

Поняття “конфлікт” і “конкуренція мають як загальні властивості так і відмінності.

Загальне між конкуренцією і конфліктом: 1) боротьба за свої інтереси; 2) активні взаємоспрямовані дії суб‘єктів; 3) протилежність цілей учасників взаємодії; 4) порушення стабільності “Я-образу” в результаті вступу учасників у конфліктну боротьбу.

Відмінності конкуренції від конфлікту: 1) конкуренція передбачає часто засоби побічного впливу, а не прямі дії, як у конфлікті, тобто: зниження ціни на продукцію, збільшення обсягів продажу, підвищення якості продукції; 2) в умовах конкуренції зачіпаються переважно економічні інтереси суб‘єктів взаємодії; 3) перелік об‘єктів конкуренції представляється вужчим ніж об‘єктів конфлікту: об‘єкти конкуренції входять в об‘єкт конфлікту, але конфлікт може розвинутися і без конкурентної боротьби зі своїм об‘єктом; 4) наявність правил ведення конкурентної боротьби: законодавство, положен-

ня, етичні норми, кодекси тощо; 5) участь третьої сторони при вирішенні спорів між конкурентами: арбітри, посередники, керівники.

Позитивні сторони конкуренції:

- високий рівень мотивації учасників бізнесу у боротьбі за покупців (шляхом виготовлення більш корисної і якісної продукції, зниження цін та ін.);
- націленість виробництва на кінцеві результати своєї діяльності;
- взаємний конкуруючих сторін, в результаті чого здійснюється виробництво якісної продукції.

Негативні сторони конкуренції:

- конфліктність взаємовідносин;
- нестабільність існування організацій і робочих місць;
- можливість банкрутства організацій.

В організаціях дуже часто умови конкуренції створюються свідомо для вирішення цілого ряду завдань: оцінки персоналу, відбору кадрів, стимулювання і переміщення співробітників тощо. Конкуренція використовується керівниками для активізації діяльності своїх співробітників, підвищення їх віддачі у роботі, переключення уваги з одних проблем на інші, підвищення ефективності функціонування підрозділів.

Слід відзначити, що з огляду на особливості поведінки індивіда в умовах конкуренції, конкурентна боротьба, яка відбувається на будь-якому рівні, змушує кожну зі сторін доводити свою перевагу. Такий стан призводить до посилення дій психологічних механізмів захисту особистості, реалізації позитивних функцій конфліктів. Саме тому конкуренція є рушійною силою ринкової економіки.

Питання для повторення і обговорення

1. Визначте компоненти психологічної структури особистості ?
2. Визначте зміст понять “екстраверсія” і “інтроверсія” ?
3. У чому полягає взаємозв‘язок понять “потреби”, “мотиви”, “інтереси” ?
4. Як може вплинути на поведінку особистості і на виникнення конфлікту її нереалізована потреба у самоповазі ?

5. Чому люди намагаються реалізувати свої інтереси ?
6. Що є рушійною силою, яка визначає поведінку індивіда ?
7. У чому полягає практичний зміст поняття “Я-концепція” ?
8. Наведіть приклади реалізації “Я-концепції” в управлінні організацією ?
9. Наведіть приклади конфліктних ситуацій, які виникають через дію психологічних механізмів захисту особистості.
10. Наведіть характеристику соціальних ролей особистості.
11. У чому полягає взаємозв‘язок понять “конкуренція” і “конфлікт” ?
12. Як може бути використана конкуренція між співробітниками для підвищення ефективності діяльності підрозділу, в якому вони працюють ?

Ситуаційні завдання

Ситуація 1.

Проаналізуйте психологічну структуру суб‘єктів конфлікту.

У родині Петренко виросла дочка Марія, разом з нею і цілий ряд проблем. Вона вчиться в університеті, віддає багато часу заняттям, стомлюється. Батьки вважають, що дівчині на канікулах треба було б відпочити, з‘їздити до пансіонату чи в будинок відпочинку, купують путівки для спільних (з ними) поїздок. Батьки знають, що Марія любить подорожувати, але почала постійно відмовлятися, хоча раніше їздила із задоволенням. В останній час вона намагається залишитися вдома або піти куди-небудь з друзями, але не з сім‘єю. Батьки ображаються. Але не знають, що робити.

Ситуація 2.

Визначте потреби особистості, які вона бажає реалізувати.

У перукарні постійна клієнтка Смирнова робить зачіску у майстра Іваненко. З часом клієнтка вирішила змінити майстра і перейшла до майстра Дмитренко, яка працює на цій же зміні. Іваненко і Смирнова живуть в одному під‘їзді і завжди віталися і розмовляли при зустрічах. Після переходу до іншого майстра Іваненко перестала помічати Смирнову, не вітається ні у перукарні, ні у дворі будинку.

ТЕСТ « Ієрархія потреб особистості за А. Маслоу »

Студентам пропонується відповісти на 20 запитань нижченаведеного тексту, які мають сім варіантів відповідей (табл. 1). Необхідно обрати і записати у порожніх клітинах один із найбільш підходящих варіантів відповідей, який характеризує особисту поведінку або відношення до певної події, явища чи процесу.

Відповівши на запитання, студенти підраховують за ключем алгебраїчну суму балів за видами потреб у відповідності з табл. 1 і визначають характер структури потреб своєї особистості.

1. Варіанти відповідей на питання тесту, балів

Пор. №	Повністю згоден	Згоден	Більше згоден ніж ні	Не знаю	Майже не згоден	Не згоден	Повністю не згоден
	+ 3	+2	+1	0	-1	-2	-3
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Питання тесту

1. Заробітна плата зазвичай підвищується тому, хто добре виконує роботу.
2. Більш детальне описання виконуваної роботи є корисним, оскільки працівник точно знає, що від нього чекають.
3. Працівникам необхідно періодично нагадувати , що від їх праці залежить конкурентноздатність організації.
4. Керівник повинен приділяти більше уваги збереженню фізичного стану працівників.
5. Керівник повинен витрачати багато зусиль для створення сприятливої, дружньої виробничої атмосфери серед підлеглих.
6. Індивідуальна здатність до більш якісного виконання роботи має велике значення для працівника.
7. Знеособлена відповідальність часто призводить до притуплення її сприйняття працівником.
8. Працівники хочуть вірити, що їх професіоналізм і знання згодяться в роботі.
9. Для закріплення працівників на підприємстві важливим фактором є виплата вихідної допомоги при звільненні і страхові програми.
10. Майже кожну роботу можна зробити більш мотивованою і цікавою.
11. Багато робітників не готові визнати перевагу іншого в тому, що вони роблять.
12. Керівник може продемонструвати значний інтерес до справ співробітників шляхом організації дозвілля поза роботою.
13. Гордість за роботу – суттєва винагорода для виконавця.
14. Працівники хочуть вважати себе кращими в тому, що стосується виконуваної роботи.
15. Взаємовідносини у неформальних групах – необхідна умова гарної працездатності колективу.
16. Персональне стимулювання за допомогою премій покращує якість виконуваної роботи.
17. Можливість спілкуватися з вищим керівництвом багато значить для працівника.

18. Працівники зацікавлені у мінімальному контролі при складанні програми роботи і її реалізації.

19. Безпека праці важлива для працівника.

20. На думку працівників наявність хорошого обладнання – необхідна умова успішної роботи.

Ключ до тесту

Потреби у самовираженні (оцінюються сумою балів відповідей на питання : 10, 11, 13, 18).

*Потреби у повазі (*оцінюються сумою балів відповідей на питання: 6, 8, 14, 17).

Соціальні потреби (оцінюються сумою балів відповідей на питання : 5, 7, 12, 15).

Потреби у безпеці (оцінюються сумою балів відповідей на питання 2, 3, 9, 19).

Фізіологічні потреби (оцінюються сумою балів відповідей на питання : 1, 4, 16, 20).

Для наочності результатів тестування пропонується накреслити графік потреб особистості, для чого необхідно у табл. 2 нанести і з‘єднати точки у відповідності з отриманими результатами розрахунків.

Наприклад, після підсумовування відповідей ви отримали:

- Потреби у самовираженні – 7 балів;
- Потреби у повазі – 6 балів;
- Соціальні потреби – 1 бал;
- Потреби у безпеці – 3 бали;
- Фізіологічні потреби – 7 балів.

Графік у відповідності з цими результатами представлений у табл. 2. Він показує, що найбільш значимими потребами для конкретної особи є потреби самовираження і фізіологічні (по 7 балів), а найменш значимими – соціальні. Така людина націлена на індивідуальну, творчу роботу, не дуже зацікавлена працювати в колективі. Тому керівнику для створення системи мотиваційного заохочення і працевлаштуванні цієї особи необхідно надавати перевагу індивідуальним видам діяльності, щоб запобігти конфліктні ситуації.

Кожен зі студентів може порівняти особисті результати тестування зі структурою потреб за А. Маслоу, визначити часткові закономірності і сформулювати принципи діяльності стосовно безконфліктної моделі поведінки у майбутньому.

2. Приклад побудови графіку потреб особистості

Сума балів	**Фізіологічні потреби (1,4,16,20)**	**Потреби у безпеці (2,3, 9,19)**	**Соціальні потреби (5,7,12,15)**	**Потреба у повазі (6,8,14,17)**	**Потреба у самовираженні (10,11,13,18)**
+ 12					
+ 10					
+ 8					
+ 6					
+ 4					
+ 2					
0					
- 2					
- 4					
- 6					
- 8					
- 10					
- 12					

Лекція 9. ГРУПОВІ ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Людина завжди потребує спілкування з собі подібними. Більшість з нас активно шукають взаємодії з іншими людьми, що зумовлює створення груп, колективів і організацій. У таких соціальних системах особистість поводить себе інакше ніж по відношенню до самого себе. При цьому міжособистісні відносини об'єктивно сприяють збільшенню рівня конфліктності.

У даній лекції ми з'ясуємо вплив групи на індивіда, визначимо фактори, які впливають на виникнення конфліктів в організації, ознайомимося з механізмами управління конфліктною взаємодією та методами визначення згуртованості у колективах.

Питання лекції

1. Групи та їх вплив на виникнення конфліктів.
2. Конфлікти при формуванні колективів.
3. Методи визначення соціально-психологічного клімату у колективі.

Основні терміни і поняття:

- ***група,***
- ***колектив,***
- ***конформізм,***
- ***груповий егоїзм,***
- ***групові норми,***
- ***соціально-психологічний клімат колективу.***

1. ГРУПИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Особистість завжди знаходиться під впливом суспільства і реалізує себе в ньому. Суспільні відносини будуються у групах, колективах, організаціях. Кожен з нас належить одночасно до багатьох груп: сім'я, друзі, навчальна група, виробничий колектив. Деякі групи, з якими нам доводиться взаємодіяти, виявляються недовговічними. Їх місія проста - виконати спільно певну роботу. І коли ця місія виконана чи коли члени групи втрачають до неї інтерес, група розпадається. *Наприклад* - студентська група.

Термін *“група”* має широке поняття, яке використовується у соціальній психології, соціології, конфліктології, в управління та ін. Група означає обмежену за чисельністю спільність людей, яка виділилася із соціального цілого на основі визначених ознак (сумісна діяльність, єдність інтересів тощо).

Група *- це двоє або більше людей, які взаємодіють між собою і одночасно впливають один на одного.* Поняття “група” тісно пов‘язане з поняттям “колектив”. Але створення колективу із групи спільно працюючих співробітників – завдання керівника, яке реалізується при правильному управлінні і формуванні колективу.

Колектив *– це соціально оформлене об‘єднання груп людей, які спільно працюють над досягненням суспільно значимих цілей на основі ідейної спільноти, товариських відносин, співробітництва і взаємодопомоги.*

Колектив, як і особистість, має свої закони розвитку. Розвинений колектив може досягти значно більших успіхів ніж окрема особистість, навіть найбільш обдарована. На цьому ґрунтується ефект “синергії”, коли сума складових набагато переважає можливості окремих виконавців. Але такого ефекту досягти дуже не просто, саме в цьому і полягає вміння створювати і керувати колективом, організовувати його спільну роботу.

Колектив по відношенню до певної особистості виконує визначенні функції:

♦ реалізація об‘єктивних соціальних потреб особистості (приналежність групі, колективу для виживання, розвитку, виконання виробничих функцій);

♦ підтримка і оцінка рівних за кваліфікацією осіб;

♦ спеціалізація особистості, тобто засвоєння (заперечення) нею колективних норм і правил, затвердження свого статусу;

♦ саморозвиток (самореалізація) особистості;

♦ інформаційне забезпечення (обмін думками, обговорення виконаної роботи, отримання інформації про своє місце в цій групі).

Роль колективу в успішній діяльності організації знаходиться у центрі уваги більшості процвітаючих компаній. Так, при формуванні принципів успіху організацій, провідні спеціалісти в галузі управління рекомендують не шкодувати сил і засобів на підтримання сприятливого клімату у колективі. В останній час звертають увагу на

особливу функцію керівників підрозділів по забезпеченню адаптації нових працівників у колективі і по підтримці (навіть у великих організаціях) відчуття невеликого колективу, однієї сім‘ї. Таке становище сприятливо позначається на зниженні рівня конфліктності у колективі і на ефективності діяльності компанії в цілому.

Ознаками колективу є:

- ♦ наявність загальних інтересів, цілей, завдань;
- ♦ спільна діяльність;
- ♦ єдина організація і управління в середині колективу;
- ♦ відносна стійкість і тривалість функціонування.

В даний час розроблено багато підходів до класифікації колективів. В залежності від *характеру спільної діяльності* розрізняють колективи: виробничі, педагогічні, спортивні та ін. Виробничі колективи, у свою чергу, можуть бути первинними і вторинними.

Первинні колективи – це колективи підрозділів, завданням яких є об‘єднання працівників на основі окремого технологічного процесу, здійснюючи який вони вступають у постійні, безпосередні контакти.

Вторинні колективи – це колективи цехів, організацій, підприємств (до складу яких входять декілька первинних колективів); рівень безпосередньої взаємодії всіх членів цих колективів набагато нижчий.

В залежності від *тривалості контактів* колективи поділяються на тимчасові і постійні. ***Тимчасові*** колективи створюються на визначений проміжок часу (від декількох годин, щоб відзначити день народження до декількох місяців – під конкретне завдання організації). ***Постійні*** колективи існують тривалий період часу - стільки, скільки існує організація, скільки тривають приятельські відносини тощо.

За *чисельним складом* виділяють малі (до 50 чол.) і великі (більше 50 чол.) колективи організацій.

За ознакою *формальності* у відповідності з тим, як створюються колективи, вони поділяються на формальні і неформальні. ***Формальні колективи*** створюються за волею керівництва і діють на основі установчих документів (статут, установчий договір, положення, посадова інструкція та ін.). для досягнення визначеної мети. Формальні колективи створюють *підрозділи*, тобто групи у відповід-

ності з горизонтальним розподілом праці, а також і *рівні управління* у відповідності з вертикальним розподілом. Структура формальних колективів визначається цілями, завданнями, особливостями трудового процесу.

Неформальні колективи виникають спонтанно під впливом єдності інтересів, взаємних симпатій, дружніх відносин і не мають нормативно-правових документів, що регламентують їхню діяльність.

Дуже важливо, щоб керівники розуміли, що неформальні організації динамічно взаємодіють з формальними. Сьогоднішні теоретики вважають, що неформальна організація може допомогти формальній організації досягти своїх цілей. Тому, керівництву слід дотримуватися таких рекомендацій:

1)визнати неформальну організацію, працювати з нею і не загрожувати її існуванню;

2)вислуховувати думки членів і лідерів неформальних груп (кожному керівнику необхідно знати, хто є лідером у кожній неформальній організації);

3)перед прийняттям управлінських рішень прораховувати їх можливий негативний вплив на неформальну організацію;

4)для послаблення опору змінам зі сторони неформальної організації, дозволити групам брати участь у прийнятті рішень;

5)оперативно видавати точну інформацію, тим самим попереджувати розповсюдження чуток.

Розглянемо фактори, які впливають на виникнення конфліктів у групах та колективах:

- розмір та склад групи;
- групова однодумність;
- існування неформального лідера;
- розподіл ролей.

Розмір групи. Теоретики й практики управління багато часу присвятили визначенню ідеального розміру групи. Так, автори школи адміністративного управління вважали, що формальна група має складатися з трьох-дев‘яти чоловік. Автори сучасної теорії управління також підтверджують це своїми дослідженнями. Так, у міру збільшення розміру групи, спілкування між її членами ускладнюється, а досягнення згоди з питань діяльності групи стає більш складним.

Якщо ж група складається всього з двох-трьох чоловік, її члени можуть бути занепокоєні тим, що їх персональна відповідальність за рішення, що приймаються надто очевидна. За даними останніх соціологічних досліджень, найбільш раціональна кількість членів неформальної групи (психологічний підхід) дорівнює 5 чоловік (рис.9.1).

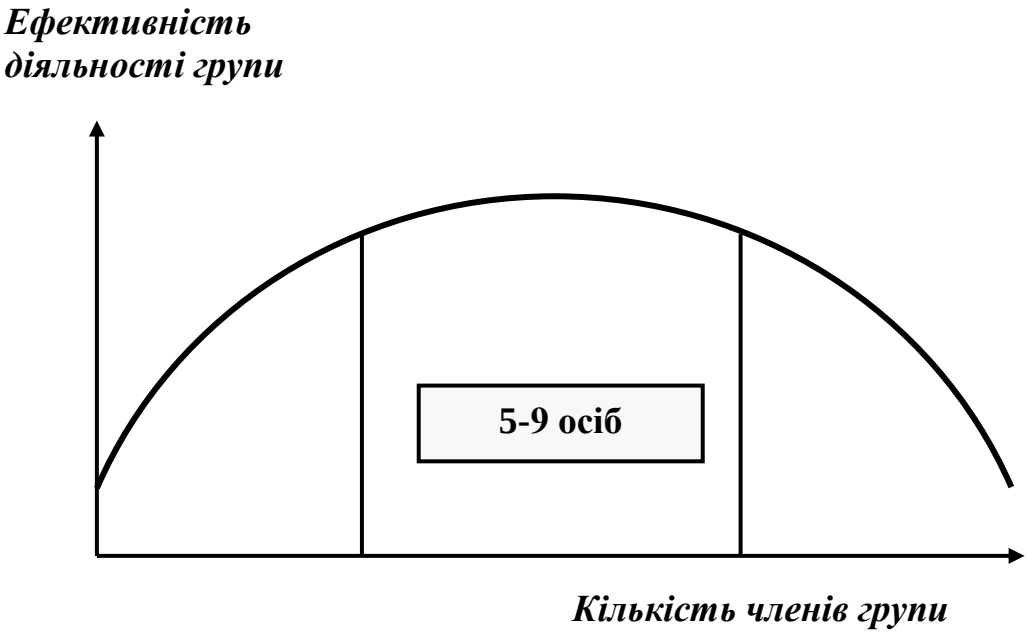


Рис. 9.1. Залежність ефективності діяльності групи від її розміру

Фактор чисельності має велике значення для зменшення можливості виникнення дисфункціональних конфліктів в організації. Ефективність існування неформальних груп буде визначатися відповідністю розміру неформальних колективів з чисельністю групи, яка необхідна для досягнення суспільних цілей.

Склад групи. Важливим фактором безконфліктного існування неформальної групи є склад її учасників. Під складом слід розуміти ступінь подібності особистостей і точок зору, підходів, які вони проявляють при вирішенні проблем. Психологами відмічено, що не завжди схожість інтересів та поглядів сприяють ефективному існуванню групи. Іноді доцільно, щоб група складалася з несхожих осіб. У суперечці народжується істина - так звучить народне прислів'я.

Наприклад, деякі люди звертають велику увагу на важливі деталі проектів і проблем, а інші хочуть подивитися на проблему в цілому, треті - хочуть підійти до проблеми з системних позицій і розглянути взаємозв'язок різноманітних аспектів. Тому, на практиці згуртованість групи буде визначатися ситуаційним підходом: розбіжність у думках призводить до більш ефективної роботи групи, однак вона також підвищує вірогідність конфлікту. Хоча активний обмін думками корисний, він може призвести до внутрішньогрупових суперечок та інших проявів відкритого конфлікту, які завжди згубні.

Групові норми**.** Норми покликані підказувати членам групи, яка поведінка і яка робота від них очікується. Групові норми поділяються на *формальні* (визначаються офіційними нормативно-правовими документами) і *неформальні* (визначаються неофіційними вимогами неформальної групи до її членів). Норми дуже сильно впливають на членів групи тому, адже лише при умові узгодження своїх дій з цими нормами, окрема особа може розраховувати на належність до групи, її визнання і підтримку. Нормування в сучасних організаціях є сьогодні важливою передумовою безконфліктного існування її членів.

Однак норми можуть бути (з позиції організації) позитивними і негативними. Так, позитивними нормами вважаються ті, які підтримують цілі й задачі організації (турбота про якість продукції, задоволення потреб покупця та інші норми, що заохочують старанність працівників). Негативні норми мають протилежний ефект - вони заохочують поведінку, яка не сприяє досягненню цілі організації (крадіжки, прогули, низький рівень продуктивності праці тощо).

В результаті дії групових норм може бути сформована групова однодумність, тобто співпадання норм і правил поведінки індивіда з нормами і правилами, які функціонують у групі; визнання більшістю членів групи загальної думки і цінностей більшості.

Групова однодумність - це тенденція пригнічення окремою особою своїх справжніх поглядів на яке-небудь явище з тим, щоб не порушувати гармонію групи. Тобто, для того, щоб зберегти злагоду й гармонію в групі, один з її членів вирішує, що краще не висловлювати своєї думки (це великий мінус для групи). У результаті такої позиції деяких представників групи, організаційні проблеми вирішуються з меншою ефективністю, тому, що альтернативні пропозиції не висуваються і не обговорюються.

Важливий момент ! Для групової однодумності характерні: згуртованість, єдність, можливість здійснювати груповий тиск на поведінку індивіда. Групова однодумність спрямована на створення психологічної єдності членів групи, стабілізацію, впорядкування міжособистісних відносин і взаємодій.

Залежність особистості від групи примушує шукати індивіда згоди з нею, підлаштовувати свою поведінку під групові норми, що призводить до конформізму.

Конформізм – пристосовуваність, пасивне сприйняття чужої точки зору, невиправдана поступка у конфлікті. Розрізняють *зовнішній* (публічний) конформізм і *внутрішній* (особистий). Зовнішній конформізм являє собою демонстративне підпорядкування особистості думці групи з метою уникнути осудження і покарання. Внутрішній конформізм характеризується дійсним перетворенням індивідуальних установок особистості в результаті прийняття позиції оточуючих, яка є більш обґрунтованою. Особливим різновидом розглянутої залежності є ***нонконформізм*** – прагнення індивіда за будь яких обставин повестися усупереч позиції пануючої більшості і у всіх випадках стверджувати протилежну точку зору.

Згідно емпіричних даних, на рівень конформізму впливають наступні фактори:

- характеристика індивіду, який піддається груповому тиску (стать, вік, інтелект та ін.);
- характеристики груп, які здійснюють цей тиск (розмір, згуртованість, наявність сильного лідера);
- зміст завдання і рівень зацікавленості особистості у його виконанні, її компетентність;
- характер взаємовідносин індивіда і групи (статус індивіда у групі, рівень його прихильності до неї, рівень взаємозалежності групи і особистості в отриманні винагороди).

Існування неформального лідера. І формальні і неформальні колективи мають своїх лідерів - неформальних. *Неформальним* визнається лідер, з яким хоче підтримувати стосунки найбільша кількість членів колективу. Якщо формальний лідер має підтримку у вигляді делегування йому офіційних повноважень і зазвичай діє у відведеній йому конкретній області, то опора неформального лідера - визнання

його групою. Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні рамки формальної організації. Фактори, що визначають можливість стати лідером неформальної організації наступні: вік, посадове положення, професійна компетентність, свобода пересування по робочій зоні та інші якості і можливості. Неформальний лідер має дві першочергові функції: допомагати групі в досягненні її цілей і підтримувати та зміцнювати її існування. Іноді може бути два і більше лідерів. Можливий і такий випадок (ідеальний), коли керівник формальної організації є одночасно і неформальним лідером.

Разом з тим наявність неформального лідера може привести до наступних конфліктних ситуацій:

- боротьба цього лідера за владу з офіційним керівником;
- боротьба з тими членами групи, які не хочуть дотримуватися прийнятих норм поведінки;
- опір змінам запропонованим з боку офіційного керівника, якщо вони можуть загрожувати його авторитету;
- неприйняття нових членів групи як загрози своєму лідерству.

Для офіційного керівника найбільших складнощів при керуванні колективами завдають неформальні негативні людери, тобто лідери, які налаштовані проти цього керівника. Тому керівник повинен вміти виявляти неформальних лідерів і вміти взаємодіяти з ними.

Розподіл ролей. Згідно рольової теорії (попередня лекція) члени групи виконують визначені ролі у відповідності із структурою цього колективу. Група співвідносить рольову поведінку її учасників з рольовим очікуванням з боку інших працівників. При невідповідності поведінки очікуванням виникають ускладнення, які можуть перерости у конфлікт.

2. КОНФЛІКТИ ПРИ ФОРМУВАННІ КОЛЕКТИВІВ

Конфлікти у колективі можуть виникати не тільки у процесі його функціонування, але і на кожному з етапів його створення. Процес формування нового колективу проходить послідовно декілька стадій:

- первинного синтезу;
- диференціації;
- інтеграції;
- стабілізації або розпаду.

Розглянемо ці стадії з точки зору попередження конфліктів.

Стадія первинного синтезу характеризується створенням нової організації або приходом нового керівника. На цій стадії задаються цільові установки, проектується формальна структура групи, органи управління, системи звітності. На даній стадії тільки розроблюються взаємні вимоги в системі "керівник – підлеглий", взаємозв'язок між працівниками має нестійкий характер. *Наприклад,* створюється нове мале підприємство. Мета його діяльності і структура організації визначені, окремі працівники підібрані, але у них нема досвіду сумісної діяльності, не визначені напрямки взаємозалежності при виконанні виробничих функцій.

Психологія колективу на цій стадії – виконавча; переважають настрої очікування, іноді сторожкості. Теж саме характерно і для колективу, що вже склався, коли в нього приходить новий керівник. Конфлікти в колективі на даній стадії бувають в основному епізодичні, оскільки ще не склалася неформальна структура даного колективу, не сформовані групові норми поведінки, не проявив себе повністю неформальний лідер.

Стадія диференціації передбачає створення неформальних малих груп, коли зовнішній вплив замінюється внутрішніми імпульсами, формуються групові норми поведінки. Дана стадія особливо складна для управління колективом з боку офіційного керівника оскільки виникаючі конфліктні ситуації можуть захопити співробітників і не дати можливості керівнику сформувати працездатний колектив. З одного боку, створення малих груп – процес об'єктивний, і завадити йому керівник не в змозі. З іншого боку, значна диференціація, особливо за наявності сильних неформальних лідерів, може ускладнити виконання основних цілей, що стоять перед колективом.

Завдання керівника на цій стадії – умілий розподіл балансу сил між неформальними групами (за рахунок завдань, які видаються; стимулювання, індивідуального підходу да кожної групи чи окремих виконавців). Спеціалісти у галузі психології та конфліктології рекомендують для згуртування колективу, особливо на стадії його формування, проводити спільні заходи: спортивні, культурні тощо.

На цій стадії конфлікти виникають часто, оскільки іде розподіл владних (неформальних повноважень), відбувається розподіл ролей

між працівниками, формується неформальна структура колективу. Основні причини виникнення конфліктів у колективах полягають у наступному: розбіжності особистих і групових цілей; боротьба за владу між неформальними групами, за вплив на офіційного керівника; порушення прийнятих групових норм поведінки будь-ким із членів колективу.

Стадія інтеграції характеризується досягненням стану зрілості колективу. Вже створена і діє неформальна структура колективу, визначені умови рівноваги, сформовані соціальні норми колективу, сформована громадська думка. Такий колектив досить стабільний, може опиратися зовнішньому впливу, виникаючим конфліктам.

Разом з тим сформована неформальна структура даного колективу може створювати визначені складнощі з точки зору управління. Більш висока продуктивність праці можлива, якщо групові норми співпадають з офіційними для даної організації. У протилежному випадку спостерігається тенденція до опору змінам.

Стадія стабілізації. В результаті дії зовнішніх або внутрішніх факторів, колектив може перейти в стадію стабілізації або розпаду, причому розпад може відбутися і на стадії інтеграції, що значно гірше (рис.9.2).

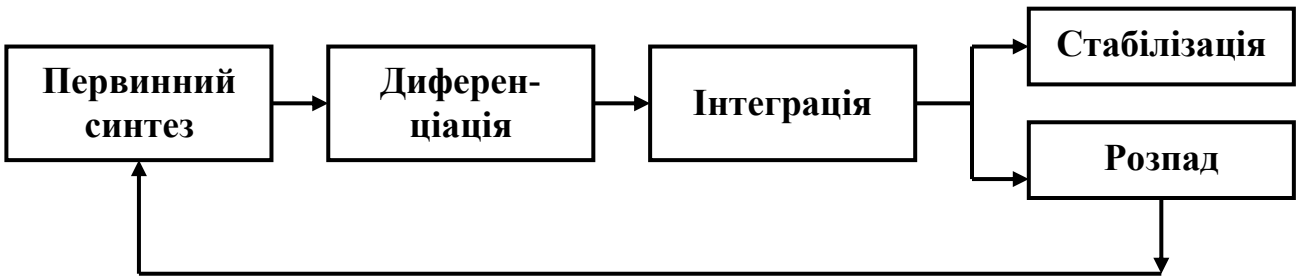


Рис. 9.2. Стадії формування колективу

На цій стадії повинна сформуватися інтелектуально-емоційна єдність колективу за рахунок дії механізму соціально-психологічного клімату. Керівнику необхідно створити загальну атмосферу робочої обстановки, налагодити систему управління дисципліною праці сформувати власний стиль керівництва.

Крім цього управління колективом на стадії стабілізації грунтується на *владі* і *особистому авторитеті* формального (неформального) лідера. Їх правильне застосування допоможе запобігти виникненню як міжособистісних так і міжгрупових конфліктів.

Влада *- це можливість впливати на колектив, ситуацію і поведінку окремих особистостей завдяки наданих вищим керівництвом офіційних повноважень.* Форм влади багато, але наявність реальної влади залежить не тільки від формальних повноважень, які визначені посадою, але і від авторитету керівника.

Авторитет *– це форма влади, яка заснована на загальному визнанні, заслуженій довірі у членів колективу (групи).* Він прямо пов‘язаний із взаємовідносинами керівника і підлеглих. Авторитет створюється самою людиною, є продуктом її повсякденної діяльності і базується перш за все на вмінні користуватися владою. Як відзначав В.О.Сухомлинський: *“Кожного з нас повинна турбувати думка про проблему влади людини над людиною, влади старшого над молодшим. Влада – найбільш загальний, всеосяжний і одночасно гострий, тонкий, тендітний і небезпечний засіб. Це інструмент, яким можна зробити безболісну операцію, але можна і сильно розкроїти ніжну тканину душі. Цей інструмент дуже необхідний і одночасно небезпечний*” [Сухомлинський В.О. Мудра влада колективу. – М.: Молода гвардія, 1975].

Таким чином конфлікти у колективах виникають переважно на стадіях первинного синтезу, диференціації і розпаду. На стадії інтеграції конфлікти виникають дуже рідко.

У зв‘язку з тим, що конфлікти у колективах виникають переважно через недоліки управління, наведемо деякі рекомендації з їх запобігання, які М. Вудкок і Д. Френсіс назвали “ обмеження, що перешкоджають ефективній роботі колективу” [3]:

- *непридатність керівника* – його нездатність через свої особисті якості використовувати колективний підхід для прийняття рішень, згуртувати співробітників, надихнути їх на ефективні прийоми роботи;
- *некваліфіковані співробітники* – досить розповсюджений недолік через незбалансованість функцій працівників, неадекватне

співвідношення професійних і людських якостей, через неправильний розподіл міжгрупових ролей у колективі;

- *неконструктивний соціально-психологічний клімат* - характеризується відсутністю відданості завданням команди і високим рівнем взаємної підтримки;
- *нечіткість цілей* – недостатнє узгодження особистих і колективних цілей, нездатність керівництва і членів колективу до компромісних рішень, взаємних поступок;
- *низькі результати роботи* – колектив не повинен самозаспокоюватися на досягнутому; необхідно проявляти наполегливість у досягненні значущих цілей, що сприяє високій самооцінці членів колективу, зростанню особистого професіоналізму;
- *неефективні методи роботи* - мається на увазі слабо організована система збору, обробки і надання інформації, прийняття рішень;
- *нестача відкритості і наявність конфронтації.* При відсутності вільної критики, можливості обговорення сильних і слабких сторін зробленого без побоювання бути неправильно зрозумілим - з‘являється загроза конфронтації. Виконати на практиці це положення досить складно, потрібна відповідна підготовка і керівника і персоналу. Від керівника вимагається вміння управляти суперництвом співробітників, не допускаючи переростання суперництва в серйозний конфлікт.

3. МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ

Значущим показником діяльності колективу є його соціально-психологічний клімат, який визначає рівень конфліктного протистояння та впливає на загальну ефективність роботи працівників.

Соціально-психологічний клімат (СПК) - *це фіксований стан міжособистісних відносин у колективі, який характеризується груповою згуртованістю, інтегративністю, відповідністю формальної структури неформальній, взаємною довірою, рівнем комфортності, та іншими соціально-психологічними показниками.*

Однією з найважливіших характеристик СПК є рівень згуртованості членів колективу.

Згуртованість колективу *являє собою ціннісну орієнтовану єдність, яка визначається за рівнем співпадання думок членів групи по відношенню до найбільш значущих для неї об'єктів.*

На згуртованість колективу *позитивно* впливають:

- схожість ціннісних орієнтацій у членів групи (оскільки людям приємніше спілкуватися з собі подібними);
- співпадання цілей окремих особистостей і групи в цілому, що дозволяє працівникам вирішувати свої матеріальні, соціальні та інші завдання;
- високий рівень організаційної культури організації, ефективне управління колективом, прийняті норми спільної діяльності.

На згуртованість колективу *негативно* впливають:

- низький рівень організаційної культури організації;
- погана організація праці, нечіткість розподілу обов'язків;
- психологічна несумісність окремих працівників.

У деяких групах, які не досягли рівня зрілості колективу, згуртованість підмінюється груповими нормами або *однодумністю,* яке направлене на виживання даної групи, що призводить до появи *групового егоїзму.*

Груповий егоїзм - *ціннісна орієнтація групи, яка характеризується переважанням групових інтересів і потреб відносно інтересів інших груп.* При цьому зовнішнє середовище сприймається членами такої групи як агресивне, таке, що загрожує факту її існування. Такий стан може призвести до несприйняття критичних зауважень по відношенню до окремих членів групи або до групи в цілому. Груповий егоїзм може проявитися за наявності зовнішнього сильного "ворога" або іншого фактора, який зближує інтереси окремих людей. *Наприклад,* об'єднання однієї групи мешканців будинку проти іншої, яка збирається побудувати гаражі біля будинку. Це може призвести, на думку першої групи, до погіршення екології житлового масиву. При цьому груповий егоїзм створить передумови виникнення конфлікту між двома групами мешканців, причому іноді дуже гострого і затяжного.

Окрім згуртованості соціально-психологічний клімат визначається системою відносин членів колективу один до одного, до своєї праці, інших видів діяльності (дозвілля, побут тощо) на основі індивідуальних ціннісних орієнтацій. Б. Такмен [17] запропонував двофакторну модель, яка допомагає оцінити соціально-психологічний клімат і рівень згуртованості в залежності від ділової активності членів колективу і тональності міжособистісних відносин (рис. 9.3.).

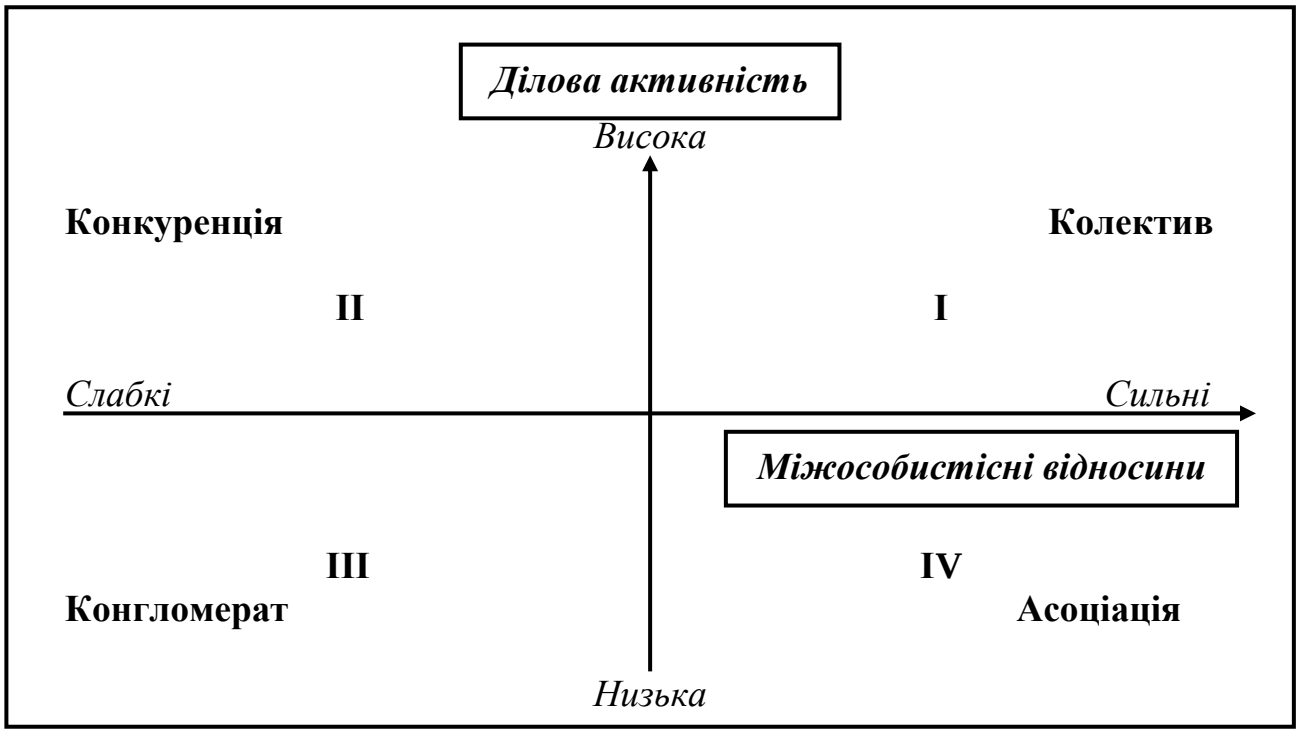


Рис. 9.3. Види соціально-психологічного клімату колективу

Дана модель описує стан СПК. Для визначення рівня згуртованості групи можна скористатися тестом, питання якого наведені у кінці лекції. Графічна інтерпретація результатів тесту дає змогу побудувати *"психологічний кліматичний круг"*. При цьому можливо виявити картину психологічного настрою колективу і зобразити це графічно. Але даний метод не дозволяє виявити неформального лідера і визначити рівень пріоритетів співробітників у колективі.

За результатами відповідей визначається зона, яка характеризує настрій колективу і схильність його до конфлікту на момент тестування. Це дозволяє керівнику визначити найбільш адекватну

поведінку і вплив на підлеглих. *Наприклад: I зона* - у колективі превалюють активні доброзичливі відносини; *II зона* – у колективі існує напруга, незадоволення у відносинах, неспокій; *III зона* – підкреслює незадоволеність і зневіру у колективі; *IV зона* – означає пасивність, благодушність, умиротворення у колективі.

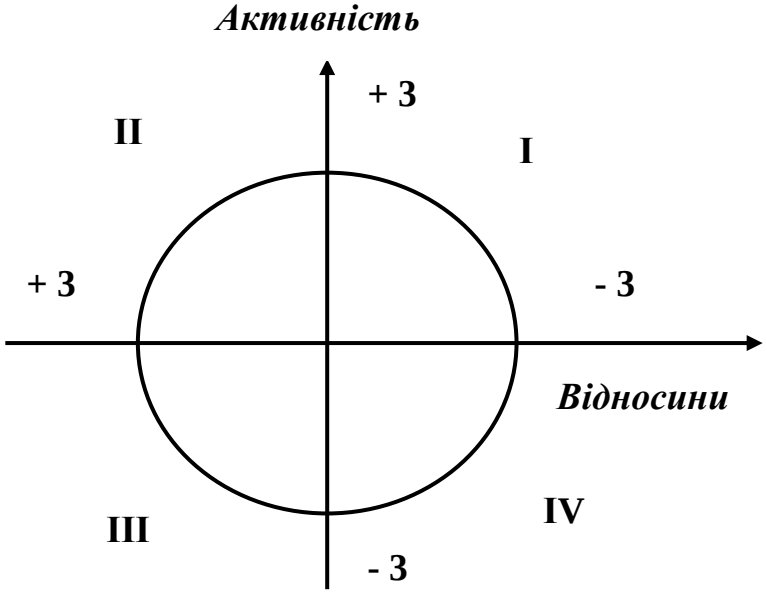


Рис. 9.4. Кліматичний круг за результатами тестування

За результатами відповідей на запитання тесту визначаються два показники: *активності* і *тональності* відносин у колективі. Показник "активності" визначається як алгебраїчна сума відповідей на запитання 1 –5 тесту (відкладається по осі У); показник "тональності відносин" визначається як алгебраїчна сума відповідей на запитання 6 – 10 (відкладається по осі Х).

Для більш виразного визначення СПК, рівня згуртованості, наявності неформальних лідерів, міжособистісних відносин існує більш точний метод – ***соціометрія***. Він був розроблений американським соціальним психологом *Джебеком Л. Морено (1892 – 1974 рр.),* для пояснення багатьох сторін соціального життя суспільства (політичних, економічних) за допомогою виміру стану емоційних відносин між людьми. Вивчаючи соціальні процеси у групах, Морено

визначив, що психологічне благополуччя особистості визначається її місцем в системі міжособистісних відносин. Вмілий керівник повинен враховувати ці особливості і вміти визначати в кількісному вираженні рівень мікроклімату для подальшого аналізу впливу неформальних груп і їх лідерів на досягнення цілей організації. Одним з найпоширених методів визначення СПК є *соціометрична процедура.* При цьому на попередньому етапі розробляється соціометрична картка (анкета) з питаннями, які визначають відношення кожного члена колективу до загальних проблем спільноти і до кожного члену групи окремо (табл. 9.1, 9.2).

Соціометрична процедура

1. Постановка задачі. Визначається мета і завдання дослідження: виявлення неформального лідера, розподіл робіт у підгрупі, призначення нового керівника, формування співробітників для виконання конкретних завдань тощо.
2. Вибір об‘єкта вимірювання: група в цілому, окремі підгрупи.
3. Визначення процедури проведення дослідження:

3.1.Непараметрична процедура – кожний співробітник відповідає на питання картки без обмеження кількості виборів (табл. 9.1).

9.1. Приклад соціометричної картки при непараметричній процедурі

П І Б членів групи, які приймають участь в опитуванні	**З а п и т а н н я**			
	З ким би Ви хотіли працювати разом над спільним проектом ?	З ким би Ви хотіли разом поїхати у відрядження ?	Кого б Ви запросили до себе на День народження ?	З ким би Ви хотіли поділитися радістю, горем, враженнями ?
1.				
2.				
3.				
4. …				

Якщо в групі, наприклад 10 чоловік, то кожний оцінює 9 своїх колег, тобто теоретично максимальна кількість виборів дорівнює 9.

Якщо група нараховує більше 10 чоловік, то кількість виборів стає занадто великою, необхідна комп‘ютерна обробка результатів.

Дана процедура має наступні *недоліки:* а) відсутня повна анонімність, оскільки інакше не можна підвести загальні підсумки і сама постановка питання часто сприймається болісно у колективах і може створити конфліктну ситуацію; б) з‘являється велика вірогідність випадкового вибору: вибирають всіх або відхиляють; в) можуть давати свідомо неправильні відповіді, прикриваючись лояльністю до оточуючих і до експериментатора.

3.2. Параметрична процедура, тобто з обмеженою кількістю виборів. Співробітникам пропонується зробити строго обмежену кількість виборів з усіх членів даного колективу, наприклад 5 із 15 чоловік. Величина обмеження кількості соціометричних виборів одержала назву *“соціометричне обмеження”* або *“ліміт вибору”*. В цьому випадку картка може виглядати наступним чином (табл. 9.2).

9.2. Приклад соціометричної картки при параметричній процедурі

Пор. №	**Тип запитання**	**Питання**	**Прізвища співробітників, які обираються**		
1.	Робота	1. З ким би Ви хотіли працювати разом ? 2. З ким би Ви хотіли разом вирішувати важливу творчу проблему ? 3. Та ін.			
2.	Дозвілля	1. Кого б Ви бажали запросити зустрічати Новий рік ? 2. З ким би Ви хотіли поділитися радістю, горем, враженнями ? 3. Та ін.			

Вважається, що запровадження обмеження на кількість виборів підвищує надійність соціометричних даних і полегшує обробку.

4. Обробка отриманих даних. За результатами проведених опитувань (анкетування) складається соціометрична матриця, де згруповані відповіді окремих членів колективу (табл. 9.3).

9.3. Приклад соціометричної матриці членів колективу планово-економічної служби (відповіді за двома запитаннями)

Хто обирає	**Кого обирають**				**Кількість виборів по горизонталі**			
					Позитивні		***Негативні***	
	Е1	**Е2**	**Е3**	**Е4**	**Работа**	**Дозвілля**	**Работа**	**Дозвілля**
Е1	X X	+ -	- +	- +	1	2	2	1
Е2	+ -	X X	- -	+ +	2	1	1	2
Е3	- +	+ +	X X	- -	1	2	2	1
Е4	+ -	+ +	- -	X X	2	1	1	2
Кількість виборів по вертикалі								
Позитивні								
Робота	2	3	0	1	4	-	-	-
Дозвілля	1	2	1	2	-	6	-	-
Негативні								
Робота	1	0	3	2	-	-	6	-
Дозвілля	2	1	2	1	-	-	-	6

Розглянемо застосування даного методу на умовному прикладі. У функціональному підрозділі (планово-економічна служба) організації працює 4 співробітника, в т.ч.: головний економіст (Е1), економіст по праці (Е2), технік-нормувальник (Е3), маркетолог (Е4). Керівництвом організації поставлене завдання перед службою управління персоналом: виявити психологічну структуру колективу, неформальних лідерів, визначити найбільш раціональний розподіл спільно виконуваних робіт. За розробленою процедурою у колективі планово-економічної служби було проведено соціомеричне дослідження (складена соціометрична картка, узгоджені характер запитань, час і поря-

док проведення обстеження. Результати обробки отриманих даних приведені у табл. 9.3.

Висновки по таблиці:

1. Найбільша кількість позитивних виборів (3 по роботі і 3 по дозвіллю) набрав економіст по праці (Е2). Таким чином в даній групі він є неформальним лідером і по роботі і по спілкуванню у неформальній обстановці, що передбачає необхідність врахування його думки при керуванні даною групою.

2. Найбільша кількість негативних виборів (3 по роботі і 2 по дозвіллю) набрав технік-нормувальник (Е3), що свідчить про деяку його ізоляцію в даному колективі. Керівнику необхідно продумати зміну психологічної структури колективу (можливо переведення техніка-нормувальника в іншу групу) або ж враховувати даний факт при розподілі спільних робіт.

3. При розподілі робіт одне і теж саме завдання небажано доручати техніку-нормувальнику (Е3) і маркетологу (Е4) через їх взаємну неприязнь. Хороші пари складають головний економіст (Е1) і економіст по праці (Е2), а також (Е2) і (Е4).

4. Рівна кількість позитивних і негативних виборів по горизонталі свідчить про рівновагу у даному колективі але за наявності джерела потенційних конфліктів (Е3) ця рівновага легко може зміститися в бік підвищення конфліктності

Для більшої наочності отримані дані обстежень можна представити графічно у вигляді *соціограми* (схематичне зображення виборів досліджуваних співробітників при відповідях на запитання). Соціограма дає змогу здійснити порівняльний аналіз психологічної структури взаємовідносин у групі на площині за допомогою спеціальних знаків (кола, стрілки). Коло означає конкретну особу, а стрілка – вибір її іншим індивідом. Приклад соціограми за даною таблицею приведений на рис. 9.5.

Аналіз соціограми починається з пошуку центральних, найбільш впливових членів колективу, потім взаємних пар, групувань. Мікрогрупи складаються із взаємопов‘язаних осіб, які намагаються вибрати одна одну. Найчастіше у соціометричних вимірюваннях зустрічаються групування по 2 – 3 чоловіки, рідше – по 4 і більше осіб.

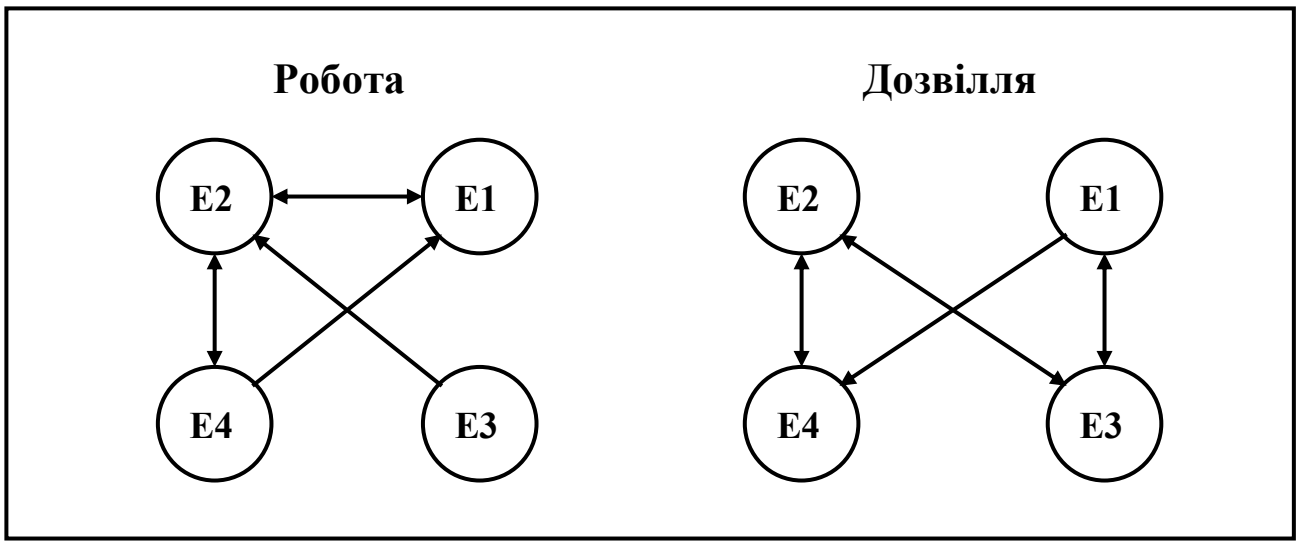


Рис. 9.5. Приклад соціограми (для розглядаємого прикладу)

Соціометрична методика проводиться груповим методом, тобто анкетування здійснюється всією групою в цілому і відразу, не потребує значних часових витрат. Вона досить корисна у прикладному плані для удосконалення взаємовідносин у колективі, але не є радикальним способом вирішення внутрішньогрупових проблем, причини яких слід шукати не в симпатіях і антипатіях членів груп, а глибше.

Методика кількісної оцінки СПК

Використовуючи методику кількісної оцінки розраховують окремі показники СПК: рівень згуртованості; соціометричний статус кожного члену колективу; рівень комфортності; коефіцієнти симпатій, антипатій, байдужості. При цьому їх кількісне значення знаходиться в межах від 0 до 1,0. Більшому чисельному значенню буде відповідати більш високий рівень соціально-психологіного клімату. Розрахунок даних показників ведеться за наступними формулами.

- *Рівень групової згуртованості колективу (Рз):*

$$Рз = (\Sigma\Sigma п - \Sigma\Sigma н) \ / \ n\,(n-1),$$

де ΣΣп – загальна кількість позитивних виборів;
ΣΣн – загальна кількість негативних виборів;
n – кількість працівників виробничого колективу.

- *Соціометричний статус кожного члена колективу (Сс):*

$$Сс = (\Sigma п - \Sigma н) \ / \ (n - 1),$$

де Σп – кількість позитивних виборів кожного працівника;
Σн – кількість негативних виборів кожного працівника;
n – кількість працівників виробничого колективу.

- *Коефіцієнт інтегративності - здатність колективу зберігати свою структуру (Кі):*

$$Кі = 1 - (А / З),$$

де А – кількість членів колективу, які ніким не були обрані;
З – загальна кількість працівників виробничого колективу.

При Кі = 1 маємо найвищу форму - гомфотерність, або спаяність колективу.

- *Коефіцієнт комфортності* - комплексний показник, що враховує рівень групової згуртованості та середній соціометричний статус членів колективу *(Кк):*

$$Кк = (Рз + \Delta Сі) \ / \ 2,$$

де Рз – рівень групової згуртованості;
ΔСі – середній соціометричний статус.

- *Коефіцієнт симпатій* - враховує позитивні вибори членів колективу *(Кс):*

$$Кс = \Sigma\Sigma п \ / \ n (n - 1),$$

де ΣΣп – загальна кількість позитивних виборів;
n – кількість працівників колективу.

- *Коефіцієнт антипатій* - враховує негативні вибори членів колективу *(Кс):*

$$Ка = \Sigma\Sigma н \ / \ n (n - 1),$$

де ΣΣн – загальна кількість негативних виборів;
n – кількість працівників виробничого колективу.

- *Коефіцієнт байдужості* - враховує байдужу оцінку членів колективу *(Кб):*

$$Кб = \Sigma\Sigma_0 \ / \ n\,(n-1),$$

де $\Sigma\Sigma_0$ – загальна кількість байдужих виборів;
n – кількість працівників колективу.

Питання для повторення і обговорення

1. Назвіть ознаки колективу та наведіть класифікацію колективів за різноманітними ознаками ?
2. З яких елементів складається психологічна структура особистості ?
3. Чим відрізняється характер від темпераменту особистості ?
4. В чому сила і слабкість неформальних колективів при управлінні ?
5. Назвіть фактори, які впливають на виникнення конфліктів у групах та колективах ?
6. Як бажано вести себе керівнику, щоб при переході із однієї стадії розвитку колективу у наступну уникнути конфліктних ситуацій ?
7. Як формуються групові норми поведінки у вашій організації і який їх вплив на конфлікти у колективі ?
8. Назвіть основні характеристики кожної стадії розвитку колективу ?
9. За яких умов формальна і неформальна структури колективу можуть співпадати ?
10. В чому полягають умови ефективного існування неформальних груп у колективах ?
11. Чим відрізняється вплив неформального лідера від формального керівника ?
12. Яка роль неформального лідера в процесі формуванні малих груп ?
13. Сформулюйте і визначте зміст етапів проведення соціометричної процедури у колективі ?

ТЕСТ «Психологічний кліматичний круг»

У пропонованій нижче таблиці прочитайте твердження зліва, потім справа і після цього знаком «Х» відмітьте у порожніх клітинках ту оцінку, яка на вашу думку найбільше характеризує настрій і активність у вашій групі.

Оцінки означають:

+3 – властивість проявляється у колективі завжди (твердження зліва);
+2 – властивість проявляється у більшості випадків;
+1 – властивість проявляється іноді;
0 – ні ця, ні протилежна властивість (справа) не проявляється або проявляється не досить ясно, або в однаковій мірі проявляється і та і інша;
-1 – властивість проявляється досить помітно (твердження справа);
-2 – властивість проявляється в більшості випадків;
-3 – властивість проявляється завжди.

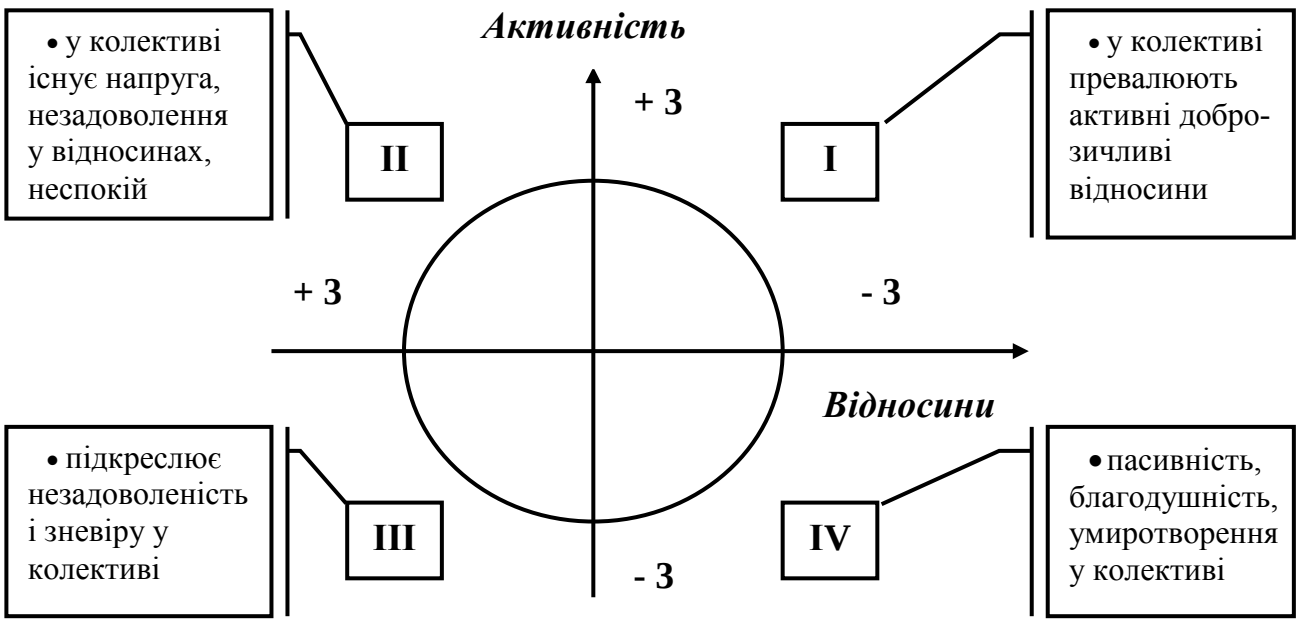
Твердження	**+3**	**+2**	**+1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**	**Твердження**
1.Переважає бадьорий, життєрадісний настрій								Переважає пригнічений настрій
2. Доброзичливість у взаємовідносинах, взаємні симпатії								Конфліктність у відносинах, агресивність, антипатії
3. Членам колективу (усій групі) подобається бути разом								Члени колективу виражають негативне відношення до спільної діяльності
4. Успіхи або невдачі товаришів викликають співпереживання								Успіхи викликають заздрість, невдачі – зловтіху
5. Члени колективу з повагою відносяться до думки один одного								Кожний нетерпимий до думки товариша

6. Один за всіх, всі за одного								Кожний сам за себе
7. Почуття гордості за кожного члена колективу								Байдужі один до одного, до успіхів і невдач
8. Кожний активний, сповнений енергією								Кожний інертний, пасивний
9. Спільні справи всіх захоплюють								Колектив не можливо надихнути на спільну справу
10.В колективі справедливо відносяться один до одного								Колектив розпадається на привілейованих і тих, кого група відштовхує

Обробка результатів тестування: сума балів (з + і з -) за результатами відповідей відкладається по осях "кліматичного круга":

- по вертикальній осі – алгебраїчна сума відповідей на питання з № 1 по № 5 включно;
- по горизонтальній осі – алгебраїчна сума відповідей на питання № 6 – 10.

Інтерпретація отриманих результатів тесту наведена у лекції (с. 124).



Лекція 10. СОЦІОЛОГІЯ КОНФЛІКТУ

Суспільство як складний соціальний організм живе і розвивається за своїми законами. В ньому, як і в іншій соціальній системі, виникають конфлікти, адже економіка, політика, духовна сфера, організаційні і управлінські аспекти вносять певні корективи у соціальні взаємовідносини.

Навчальний матеріал даної лекції знайомить студентів зі специфікою конфліктів у соціальному середовищі сучасного суспільства, природою їх виникнення, методами та формами управління ними.

Питання лекції

1. ***Конфлікти у суспільстві.***
2. ***Конфлікти в організації.***
3. ***Конфлікти у сім'ї.***
4. ***Конфлікти у сфері управління.***

Основні терміни і поняття:

- ***соціальні конфлікти,***
- ***конфлікти духовної сфери,***
- ***кризові періоди розвитку сім'ї,***
- ***соціальна напруга,***
- ***дезорганізація,***
- ***конфронтація.***

1. КОНФЛІКТИ У СУСПІЛЬСТВІ

Об'єктивною основою виникнення конфліктів у суспільстві є наявність в ньому сукупності соціальних взаємовідносин особливого роду – націями, державами, класами, (соціальними групами).

Під *конфліктами у суспільстві* розуміють конфлікти різноманітних сфер суспільного життя (економічного, політичного, соціального, духовного), в якому відбувається зіткнення інтересів, цінностей, поглядів і цілей окремих специфічних суб'єктів соціальних взаємовідносин – націй, держав, класів, партій, спілок тощо.

Конфлікти у суспільстві поділяються на чотири основні групи:

- *економічні,*
- *політичні,*
- *соціальні*
- *духовні.*

У кожній з вищеназваних груп, в залежності від тих або інших факторів, виділяють конкретні види конфліктів. Наприклад, економічні конфлікти можуть бути поділені на *внутрішні* (охоплюють конкретну державу) і *зовнішні* (міжнародні*); великомасштабні* і *місцеві* та ін.

Економічні конфлікти

Економічні конфлікти виникають між суб‘єктами соціальної взаємодії на основі зіткнення економічних інтересів (матеріал другої лекції). Головним фактором, що визначає економічні конфлікти є відносини власності. При цьому боротьба точиться за розподіл впливу у сфері економіки: економічні ресурси, ринки збуту, пріоритет у виробництві товарів тощо. Основними суб‘єктами економічних конфліктів є держави, фінансові корпорації. економічні союзи, організації та ін.

Економічні конфлікти можуть відбуватися як на макроекономічному так і на мікроекономічному рівнях і утягувати до своєї орбіти тисячі і мільйони людей, політичні партії і держави. Такі конфлікти відрізняються також і за формами свого прояву, в якості яких виступають: конкуренція, економічна блокада, ембарго, страйк тощо.

Управління економічними конфліктами передбачає всі види діяльності, які пов‘язані з прогнозуванням, попередженням і вирішенням конфліктів. У залежності від характеру конфлікту цей процес може відбуватися на різних рівнях: міждержавному, регіональному, місцевому. Окреме місце в управлінні економічними конфліктами належить державі з її законодавчою базою, яка повинна регулювати спірні питання у цій сфері.

Політичні конфлікти

Об‘єктивні передумови виникнення політичних конфліктів полягають у політичних відносинах, ядром яких виступають відносини влади. ***Політичні конфлікти*** *– це протиборство суб‘єктів соціальної взаємодії (націй, держав, класів, політичних партій, організацій тощо) на основі протилежних політичних інтересів, цінностей, поглядів і цілей, що обумовлені положенням і роллю влади.*

Поняття політичного конфлікту означає боротьбу різноманітних суспільних сил за вплив в інститутах державної влади (уряді, верховній раді, регіональних органах управління, місцевих радах та ін.).

Важливий момент ! *Основним предметом політичних конфліктів виступає державна влада, адже тільки вона дозволяє реалізувати різноманітні інтереси тих або інших політичних сил у всіх сферах суспільного життя.*

Однією із суттєвих особливостей політичних конфліктів є те, що у них переплітаються практично усі суспільні інтереси – політичні. економічні, соціальні, духовні, ідеологічні. Через це політичні конфлікти є найбільш гострими і усеосяжними Вони утягують до своєї орбіти мільйони людей. Інтенсивність і гострота політичних конфліктів обумовлена тим, що вони завжди ідеологічно мотивовані і інституційно організовані.

Форми прояву політичних конфліктів відрізняються різноманіттям і динамікою. Широке розповсюдження у політичній практиці дістали: мітинги, демонстрації, страйки, політичні революції та ін. Особливою формою прояву політичних конфліктів є війни і збройні конфлікти, які можна об‘єднати в поняття – *військові конфлікти*. Це особлива форма прояву політичних конфліктів, адже будь-яка війна (за визначенням німецького військового теоретика XIX століття К. Клаузевіца) є *“продовження політики – іншими, насильницькими засобами”.*

Управління політичними конфліктами здійснюється на міжнародному, державному, регіональному та місцевому рівнях. Особливе місце належить державі, політичним партіям та міжнародним організаціям (ООН, НАТО, ПАРЄ та ін.)

Соціальні конфлікти

Об‘єктивна основа виникнення соціальних конфліктів полягає у протиріччях соціальної сфери, основними характеристиками якої є: а) умови праці і дозвілля; б) рівень доступності культурних благ та послуг (освіти, інформації, мистецтва та ін.); в) гарантії життєзабезпечення та безпеки (охорона здоров‘я, соціальний захист, працевлаштування та ін.); г) можливості соціальних переміщень і життєвого самовизначення (вибір професії, місця проживання та ін.).

Соціальні конфлікти тісно пов‘язані з економікою і політикою держави і виникають як результат порушення прав і гарантій громадян, які належать до тих чи інших соціальних груп. Основними

формами прояву соціальних конфліктів є невдоволення громадян, їх протест проти існуючої соціальної ситуації, акти непокори тощо. Слід зауважити, що зростаюче невдоволення громадян у соціальній сфері може призвести до соціального бунту (вибуху), який може набути політичного забарвлення, що пов‘язане з поваленням існуючої влади.

Виходячи з вищесказаного, ***соціальні конфлікти*** *– це особлива форма протиборства громадян з владними структурами, що обумовлена обмеженням інтересів громадян, а також порушенням їх прав і гарантій у соціальній сфері.*

Управління соціальними конфліктами – складний і суперечливий процес. Основним його завданням є прогнозування і попередження таких конфліктів. Особлива роль в управлінні соціальними конфліктами належить органам соціального управління (міністерство праці і соціальної політики, профспілкові організації, фонди соціального страхування та ін.), які на сонові інформаційно-аналітичної діяльності відслідковують причини загострення конфліктних ситуацій і проводять науково обґрунтовану соціальну політику.

Конфлікти у духовні сфері суспільства

Конфлікти у духовній сфері суспільства (духовні конфлікти) виникають на основі протиріч, які виникають у процесі виробництва, розподілу і споживання духовних цінностей. Такі конфлікти охоплюють сферу громадської свідомості, науку, релігію, літературу, мистецтво, а також соціальні інститути, які керують цими явищами.

Суб‘єктами духовних конфліктів можуть бути як окремі держави, міжнародні спільноти, соціальні групи, партії та ін., так і окремі особистості. Однією з суттєвих особливостей таких конфліктів є те, що вони зачіпають культуру народів, їх традицій і звичаї.

Конфлікти духовної сфери *– це протиборство суб‘єктів соціальної взаємодії на основі протилежно спрямованих інтересів, цінностей і поглядів у процесі виробництва, розподілу і споживання духовних цінностей.*

Духовні конфлікти дуже різноманітні. Найбільш розповсюдженими і гострими серед них є релігійні конфлікти, конфлікти у сфері мистецтва, а також ідеологічні конфлікти. Основними формами прояву таких конфліктів є дискусія, критика, переслідування інакомислячих та ін. Найбільш розповсюдженою та гострою формою духовних конфліктів є ідеологічна боротьба.

Управління конфліктами у сфері духовних відносин передбачає усі види діяльності, які пов‘язані з прогнозуванням, попередженням, регулюванням та вирішенням конфліктних ситуацій. В управлінській діяльності слід враховувати той факт, що духовні конфлікти найчастіше зачіпають культуру народів, їх традиції і звички, що додає їм особливої гостроти і затяжний характер. Тому, вирішення таких конфліктів можливо лише на основі взаємної поваги до національних культурних цінностей, визнання права кожного народу на свою культуру та духовну спадщину.

2. КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Організація є основним осередком у соціальній структурі сучасного суспільства. Соціальне життя людей відбувається в тих або інших організаціях (виробничих, наукових, комерційних, суспільних та ін.). Складна система відносин в організації є об‘єктивною передумовою виникнення різноманітних конфліктів, які є специфічними як за змістом і динамікою, так і за способами їх вирішення.

Організація – це соціальна група, яка об‘єднує людей, діяльність яких свідомо координується і направляється для досягнення загальної мети. Організація, як соціальний інститут має ряд властивостей: об‘єднання у своєму складі не менше двох осіб; наявність загальної мети, за ради якої вона створена; спільна праця під загальним керівництвом; наявність чіткої структури управління з розподілом прав і обов‘язків між співробітниками.

Кожна організація характеризується внутрішнім і зовнішнім середовищем. Основу внутрішнього середовища складають її функціональна структура, цілі і завдання, ресурси, технології та комунікації. Зовнішнє середовище включає в себе фактори і соціальні умови, які впливають на організацію зовні (споживачі і постачальники ресурсів, конкуренти, закони і державне регулювання, профспілки, стан економіки, політичні і соціокультурні фактори, науково-технічний прогрес, міжнародні події тощо). Саме фактори внутрішнього і зовнішнього середовища становлять причини організаційних конфліктів.

Різноманіття конфліктів в організації можна представити у вигляді табл. 10.1.

10.1. Типи конфліктів в організації

Пор. №	Ознаки класифікації конфліктів	Типи конфліктів	Причини їх виникнення
1	2	3	4
1	*Суб'єкти конфлікту*	*Міжособистісні конфлікти:* а) вертикальні (керівник – підлеглий); б) горизонтальні (між суб'єк-тами одного ієрар-хічного рівня управління)	• організаційно-технічні; • соціально-психологічні; • обмеження свободи творчості та актив-ності діяльності; • низький рівень мораль-ності та педагогічної культури
		Міжгрупові конфлікти: а) між структурними під-розділами; б) між групами співробіт-ників одного підрозділу; в) між керівництвом організації і персоналом; г) між адміністрацією та профспілками	• розподіл ресурсів; • незадовільні комунікації; • розбіжності у цілях; • незадовільні умови праці; • порушення трудового законодавства; • порушення договірних зобов'язань
		Конфлікти в системі "особистість – група": а) між керівником і колек-тивом організації або структурного підрозділу; б) між рядовим співробіт-ником і колективом орга-нізації або структурного підрозділу	*Керівник – колектив:* • стиль управління; • низька компетентність; • вплив неформальних лідерів *Працівник – колектив*: • конфліктна особистість; • порушення групових норм; *Лідер – група:* • низька професійна підготовка; • перевищення повноважень лідерства; • зміна групової свідомості

1	2	3	4
2	*Джерела конфлікту*	*Структурні конфлікти* (конфлікти між структурними підрозділами)	• протиріччя у завданнях, які вирішуються суб‘єктами конфлікту
		Інноваційні конфлікти: (пов‘язані з розвитком організації, її структурними змінами)	• зміни в організаційній структурі; • порушення норм і правил взаємовідносин; • невідповідність кваліфікації працівників інноваційним змінам
		Позиційні конфлікти: (виникають на основі значимості тих або інших суб‘єктів соціальної взаємодії в середині організації)	• розбіжності у завданнях і цілях; • груповий егоїзм; • неправильне розуміння співробітниками своїх обов‘язків
		Ресурсні конфлікти: (виникають у процесі розподілу ресурсів та їх використання)	• обмеження ресурсів; • порушення принципу справедливості при їх розподілі
		Динамічні конфлікти (обумовлені соціально-психологічною динамікою організації)	• соціально-психологічні причини, які відображають етапи становлення і розвитку колективу
3	*Тип функціональної системи*	*Організаційно-технологічні конфлікти*	• неузгодженість формальних організаційних процедур; • порушення техноло-гічних процесів; • незбалансованість робочих місць
		Конфлікти у соціально-економічній системі організації	• незадовільна заробітна плата; • недосконала система стимулювання; • дисбаланс у розподілі ресурсів між підрозділами

1	2	3	4
		Конфлікти в адміністративно-управлінській системі	• економічні і організаційно-технологічні причини (названі вище); • невиконання керівництвом своїх обіцянок; • порушення договірних зобов‘язань; • наявність неповної інформації про реальний стан справ
		Конфлікти, пов‘язані з функціонуванням неформальних організацій	• протиріччя в системі формальних і неформальних відносин; • зіткнення формальних і неформальних інтересів
		Конфлікти, пов‘язані з функціонуванням відносин у соціально-психологічній сфері	• порушення системи формальних і неформальних взаємовідносин, які склалися у групі; • порушення групових норм; • боротьба за лідерство; • зіткнення групових інтересів, цілей, цінностей

Конфлікти в організації – це конфлікти, які виникають між суб‘єктами соціальної взаємодії всередині організації.

Особливе місце в управлінні організаційними конфліктами займає їх прогнозування і попередження на основі контролю рівня соціальної напруги. У соціології конфлікту розроблена методика оцінки конфліктності організації на основі визначення *інтегрального показника соціальної напруги.* Даний показник розраховується методом факторного аналізу за наступною формулою:

$$К = (X_1 + X_2 + \dots Xn) / Р,$$

де *К* – коефіцієнт соціальної напруги; *Хn* – фактори незадоволеності (заробітною платою, умовами праці, стилем управління тощо); *Р* - кількість факторів, які викликають незадоволення більш ніж у половини опитаних.

Шкала оцінки конфліктності:
К < 20 % - задовільний стан відносин;
20 % ≤ К ≤ 40 % - нестійкий стан відносин;
40 % ≤ К ≤ 70 % - передкризовий стан відносин;
К > 70 % - кризовий стан відносин.

Ознаки соціальної напруги можуть бути виявлені також методом звичайного спостереження. Ознаками конфлікту, що назріває в організації, є наступні: стихійні мітинги та страйки; збільшення кількості неявок на роботу; зниження продуктивності праці; збільшення кількості локальних конфліктів; масові звільнення працівників за власним бажанням; розповсюдження чуток; колективне невиконання вказівок керівництва; зростання емоційної напруги.

Однією з найважливіших особливостей управління організаційними конфліктами є те, що їх регулювання і вирішення ґрунтується на нормаивно-правовій базі (від Конституції України до установчих документів організації, що визначають систему прав, обов‘язків, норм та правил всіх її членів).

3. КОНФЛІКТИ У СІМЇ

Сімейні конфлікти є найрозповсюдженішими у суспільному житті. За оцінками спеціалістів, у 80 – 85 % сімей відбуваються конфлікти, а у 15 – 20 % виникають сварки за різними приводами. Унікальність сімейних відносин обумовлює не тільки специфіку виникнення і протікання сімейних конфліктів, але й особливим образом відбивається на соціальному та психічному здоров‘ї усіх її членів.

Сімейні конфлікти *– це протиборство між членами сім‘ї на основі зіткнення протилежно спрямованих мотивів, поглядів і інтересів*

Розглянемо особливості сімейних конфліктів, які потрібно враховувати для їх попередження і вирішення.

По-перше. Сімейні конфлікти відрізняються особливим предметом, специфіка якого обумовлена унікальністю сімейних відносин. Найважливішою особливістю сімейних відносин є те, що їх основний зміст визначають як міжособистісні відносини (любов, родинні стосунки), так і правові і моральні обов‘язки, що пов‘язані з реалізацією функцій сім‘ї: репродуктивної, виховної, господарсько-економічної, рекреативної (взаємодопомога, підтримка здоров‘я, організація дозвілля і відпочинку), комунікативної і регулятивної.

По-друге. Сімейні конфлікти відрізняються також і за причинами. Найважливішими з них є:

- обмеження свободи активності, діяльності, самовираження членів сім‘ї;
- відхилення у поведінці одного з членів сім‘ї (алкоголізм, наркоманія та ін.);
- наявність протилежних інтересів;
- авторитарний тип взаємовідносин;
- наявність складних матеріальних проблем;
- авторитарне втручання родичів у сімейні стосунки;
- сексуальна дисгармонія та ін.

При аналізі причин сімейних конфліктів важливо враховувати соціальні фактори мікро- і макросередовища. До факторів мікросередовища слід віднести: погіршання матеріального становища сім‘ї; надмірну зайнятість одного або двох чоловіків на роботі; неможливість бажаного працевлаштування; тривала відсутність пристойного житла та ін. Фактори макросередовища визначаються перш за все економічною ситуацією у державі, можливістю нею підтримувати і допомагати розвитку сім‘ї, а також соціально-психологічними умовами міжособистісних стосунків у суспільстві.

По-третє. Особливості сімейних конфліктів виявляються у їх динаміці, а також формах протікання. У цілому, динаміка сімейних конфліктів характеризується класичними етапами (виникнення спірної ситуації, усвідомлення спірної ситуації як конфліктної, відкрите протиборство, вирішення конфлікту та його емоційне переживання). Але такі конфлікти відрізняються підвищеною емоційністю, швидкістю протікання кожного з етапів, формами протиборства (докори,

образи, сварки, сімейні скандали, порушення обіцянок тощо), а також способами їх вирішення (примирення, досягнення злагоди, взаємні поступки, розлучення та ін.).

Учетверте. Суттєвою особливістю сімейних конфліктів і те, що вони можуть мати тяжкі соціальні наслідки. Нерідко вони призводять до різноманітних захворювань, а іноді закінчуються трагічно. Особливо тяжкі наслідки мають сімейні конфлікти для дітей.

10.2. Класифікація сімейних конфліктів

Пор. №	**Ознака класифікації**	**Тип конфліктів**	**Причини їх виникнення**
1	**2**	**3**	**4**
1	*Суб'єкти конфлікту*	*Подружні конфлікти*	Весь спектр причин сімейних конфліктів
		Конфлікт між батьками і дітьми	• неправильне виховання дітей; • ригідність сімейних стосунків; • вікові кризи дітей; • особистісний фактор
		Конфлікт між родичами	Авторитарне втручання родичів
2	*Джерело конфлікту*	*Ціннісні конфлікти*	Наявність протилежних інтересів, цінностей, поглядів
		Позиційні конфлікти	• боротьба за лідерство у сім'ї; • незадоволені потреби у визнанні значимості свого "Я" одного з членів сім'ї
		Сексуальні конфлікти	• психологічна і сексуальна несумісність чоловіків
		Емоційні конфлікти	Незадоволені потреби у позитивних емоціях (відсутність турботи, ласки, уваги і розуміння зі сторони одного з членів сім'ї
		Господарсько-економічні конфлікти	Протилежність поглядів чоловіків на ведення домашнього господарства, матеріальні проблеми

1	2	3	4
З	*Поведінка суб‘єктів конфлікту*	*Відкриті конфлікти* (сварка зі взаємними образами, биттям посуду тощо)	• індивідуально-психологічні особливості членів сім‘ї; • рівень виховання; • зміст причини конфлікту
		Приховані конфлікти (демонстративне мовчання, різкі жести і погляди, які свідчать про незгоду тощо)	Ті ж самі причини

Кризові періоди у розвитку сімейних відносин

При аналізі сімейних конфліктів важливо враховувати кризові періоди у розвитку сім‘ї.

Перший кризовий період у розвитку сім‘ї спостерігається у перший рік подружнього життя. У цей період відбувається адаптація чоловіка і жінки один до одного. Вірогідність розлучень складає 30 % від загальної чисельності браків.

Другий кризовий період пов‘язаний з появою дітей. Народження дитини для багатьох сімей є серйозним випробуванням. У чоловіків з‘являються нові складні обов‘язки, які пов‘язані з доглядом за дитиною та її вихованням. У зв‘язку з цим у них суттєво обмежуються можливості для професійного росту, реалізації своїх інтересів. Можливі зіткнення поглядів молодят та їх батьками з питань виховання дитини. В цей період стомленість дружини, пов‘язана з доглядом за дитиною, може призвести до тимчасової дисгармонії сексуальних відносин.

Третій період кризи сім‘ї співпадає з середнім подружнім віком (10 - 15 років спільного життя), який характеризується насиченістю один одним, появою дефіциту почуттів.

Четвертий період кризи у сім‘ї настає після 18 - 24 років подружнього життя. Основна причина сімейної кризи в цей період пов’язана з посиленою емоційною залежністю дружини, її хвилюваннями з приводу можливих зрад чоловіка.

Попередження і вирішення сімейних конфліктів

Попередження і вирішення сімейних конфліктів слід розглядати як основні види управлінської діяльності. Попередження сімейних конфліктів залежить від усіх членів сім‘ї і перш за все від подружжя. Часто при вирішенні сімейних конфліктів користуються послугами посередника (друзі, знайомі, родичі та ін.). При цьому слід мати на увазі, що деякі дрібні сімейні сварки можуть мати позитивну направленість, допомагаючи дійти згоди зі спірних питань і попередити ще більший конфлікт. Але у більшості випадків сімейних конфліктів не слід допускати.

Основні шляхи попередження сімейних конфліктів залежать від потенційних суб‘єктів конфліктної взаємодії (подружжя, діти, родичі та ін.). По кожному конкретному випадку у спеціальній літературі можна знайти специфічні корисні поради. Нижче ми наведемо лише найбільш загальні шляхи попередження конфліктів цього типу, які витікають із соціально-психологічних закономірностей розвитку сім‘ї. До цих шляхів належать наступні:

- формування психолого-педагогічної культури, знань основ сімейних відносин (в першу чергу це стосується подружжя);
- виховання дітей з урахуванням їх індивідуально-психологічних і вікових особливостей, а також емоційного стану;
- організація сім‘ї на принципах рівності, формування сімейних традицій, розвиток взаємодопомоги, взаємовідповідальності, довіри і поваги;
- формування культури спілкування.

Вирішення сімейних конфліктів може бути забезпечене досягненням згоди по спірних питаннях. Це найбільш сприятливий варіант будь-яких сімейних конфліктів. Але є і інші форми вирішення конфліктів, які не є конструктивними. Приміром цього може бути втеча дітей із сім‘ї, позбавлення батьківських прав тощо. Таке вирішення важкою ношею лягає на плечі батьків або дітей, викликає в них важкі емоційно-психологічні хвилювання.

Особливою формою вирішення подружніх конфліктів є розлучення. Багатьом воно приносить звільнення від накопичених проблем, але часто розлучення задовольняє інтереси лише однієї із

сторін і викликає важкі нервово-психічні хвилювання у іншої. Особливо негативні наслідки має розлучення для дітей. Крім того, треба мати на увазі і ту обставину, що в результаті розлучення суспільство отримує неповноцінну сім‘ю, а це в свою чергу призводить до злочинності, наркоманії та інших форм негативної поведінки серед підлітків.

4. КОНФЛІКТИ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ

Однією із складних сфер соціальних відносин є управлінські відносини. Вони виникають у процесі здійснення функцій управління у різних сферах соціальної дійсності – економіці, політиці, соціальному і духовному житті. Управління як один із найскладніших видів соціальних відносин сполучено з багатьма проблемами і протиріччями, які створюють передумови для конфлікті у цій сфері.

Управління як складний процес включає в себе функції планування, організації, мотивації та контролю діяльності соціальних суб‘єктів. Об‘єктивні передумови виникнення конфліктів у сфері управління пов‘язані з основним завданням управлінської діяльності, яка зводиться до забезпечення цілеспрямованої, скоординованої роботи як окремих учасників спільної праці, так і трудових колективів у цілому. У процесі такої роботи інтереси суб‘єктів соціальної взаємодії не завжди співпадають, часто бувають протилежними, що і призводить до конфліктів.

Конфлікти у сфері управління *– це конфлікти, які виникають в системах соціальної взаємодії суб‘єктів і об‘єктів управління.*

Джерелом будь-якого конфлікту, в тому числі і пов‘язаного з управлінням, є протиріччя, які при визначених умовах переходять у конфлікт. Кожному виду і типу конфлікту притаманні свої протиріччя, об’єктивність яких обумовлена структурою і змістом соціальної взаємодії, її специфікою і умовами, в яких вона відбувається.

Протиріччя у сфері управлінських відносин досить різноманітні і визначаються деякими особливостями цих відносин. Основним протиріччям у сфері управління є протиріччя між формальними груповими нормами (бюрократичними правилами) системи управ-

ління і потребами у свободі дій і самовираження суб‘єктів управління. Це основне протиріччя дає змогу виділити ряд інших: протиріччя кар‘єри; підбору і розстановки кадрів; делегування повноважень; протиріччя, що пов‘язані з порушенням функцій об‘єктів управління тощо.

10.3. Класифікація управлінських конфліктів

Ознака класифікації	**Тип конфліктів**	**Причини їх виникнення**
1	**2**	**3**
Суб‘єкти конфліктної взаємодії	*Конфлікт між суб‘єктами і об‘єктами управління* (групові конфлікти)	• порушення принципів управління; • погані комунікації; • низька професійна підготовка кадрів та ін.
	Конфлікт між керівником і підлеглим (міжособистісні конфлікти)	Увесь спектр причин, які обумовлюють міжособистісні конфлікти
Джерело конфлікту	*Структурні, інноваційні, позиційні, ціннісні конфлікти*	Увесь спектр причин, які обумовлюють організаційні конфлікти
Динаміка управлінської діяльності (функції управління)	*Конфлікт планування*	• порушення принципів планування; • порушення ієрархії стратегічного, тактичного і оперативного планування; • суб‘єктивізм і волюнтаризм керівництва
	Конфлікти організації	• наслідки невдалого планування; • порушення принципів організації; • порушення постійних і тимчасових взаємовідносин між усіма підрозділами
	Конфлікт мотивації	• порушення принципів мотивації; • прорахунки у підборі і розстановці кадрів

1	2	3
	Конфлікт контролю	• неадекватність відображення у свідомості суб‘єктів і об‘єктів управління функції контролю в управлінській діяльності; • порушення принципів і норм контролю; • нечіткість критеріїв контролю; • неадекватність стилю управління конкретним умовам і ситуації

Специфіка форм прояву управлінських конфліктів

Форм прояву конфліктів у сфері управління декілька. Всі вони пов‘язані з об‘єктивним процесом дезорганізації в управлінській діяльності.

Дезорганізація *– це такий стан управлінської взаємодії, при якому існуючі групові норми, адміністративно-бюрократичні правила приходять у невідповідність з новими умовами і факторами.*

Стан дезорганізації проявляється у різних формах боротьби між тими суб‘єктами управління, які відстоюють застарілі форми управлінських відносин, і тими, хто виступає за їх приведення у відповідність до сучасних умов. У кінцевому підсумку така боротьба переходить у конфлікт, який може протікати у трьох основних формах:

- *неузгодженість,*
- *напруга,*
- *конфронтація.*

Неузгодженість – це відмова визначених суб‘єктів чи об‘єктів управління від приписаних шаблонів і норм поведінки. Неузгодженість як форма управлінського конфлікту характеризується свідомим порушенням узгоджених дій, пов‘язаних з виконанням функцій управління. Це невиконання в тій чи іншій мірі своїх обов‘язків, легітимність яких у змінених умовах піддається сумніву.

Напруга – це більш гостра форма управлінського конфлікту, яка зачіпає підвалини існуючої системи управління. Напруга як форма управлінського конфлікту характеризується різким зростанням

свідомих порушень управлінських дій з боку різних суб‘єктів управління.

Конфронтація – ще глибша форма управлінського конфлікту. Вона характеризується жорсткою конкуренцією на фрунті кар‘єрних устремлінь визначених суб‘єктів управління і застосуванням крайніх засобів і методів протиборства: організації групових протестів, підсиджувань колег, звільнення суперників та ін. Конфронтація це найбільш гостріша форма управлінського конфлікту, яка може призвести до розколу і ліквідації існуючої системи управління.

Попередження і вирішення управлінських конфліктів

Безпосередніми суб‘єктами, діяльність яких пов‘язана з попередженням і вирішенням конфліктів у сфері управління, є саме керівники. Причому головна роль у цьому процесі отводиться керівнику тієї ланки управління, у якій назріває або виник конфлікт, або керівнику вищої ланки. В цьому полягає одна із особливостей процесу попередження і вирішення управлінських конфліктів.

Важливий момент ! *З метою попередження управлінських конфліктів керівнику будь-якого рангу важливо налагодити зворотний зв‘язок з усіма ланками і об‘єктами управління.*

Це перша необхідна умова запобігання конфліктам в управлінській діяльності. Другою умовою є постійна корекція стилю, форм, методів та засобів управління з урахуванням конкретних умов. Зокрема, керівник повинен володіти різноманітними формами впливу на підлеглих:

- прямий вплив (наказ, деректива, розпорядження та ін.);
- вплив через мотиви і стимули (стимулювання потреб і інтересів з метою бажаної поведінки і діяльності);
- вплив через систему цінностей (виховання, освіта, засоби масової інформації);
- вплив через оточуюче соціальне сбредовище (зміна умов праці, статусу в організації, системи взаємодії тощо).

Суттєву роль у забезпеченні об‘єктивності приймаємих рішень з управлінських конфліктів відіграють демократичні механізми (громадськість, засоби масової інформації тощо) і правові гаранти (суди, прокуратура, комісії з трудових спорів та ін.).

Питання для повторення і обговорення

1. Дайте визначення поняття конфлікту у суспільстві ?
2. Наведіть основні групи конфліктів у суспільстві ?
3. Назвіть головний фактор, що визначає економічні конфлікти ?
4. Дайте визначення політичного конфлікту ?
5. Назвіть основний предмет політичних конфліктів і визначте їх суб‘єкти ?
6. Перерахуйте форми економічних і політичних конфліктів ?
7. Дайте визначення соціального конфлікту, перерахуйте основні сфери їх прояву ?
8. Дайте визначення конфліктів у духовній сфері життя суспільства, назвіть їх найбільш розповсюджені форми прояву ?
9. Яким чином внутрішнє і зовнішнє середовище може впливати на процес виникнення конфліктів в організації ?
10. Назвіть основні типи конфліктів в організації ?
11. Дайте характеристику позиційних, ресурсних і динамічних конфліктів в організації ?
12. Визначте зміст структурних та інноваційних конфліктів ?
13. У чому полягає методика оцінки конфліктності організації на основі визначення інтегрального показника соціальної напруги ?
14. Наведіть визначення сімейних конфліктів і розкрийте їх особливості ?
15. Назвіть соціальні фактори макро- та мікросередовища, які обумовлюють сімейні конфлікти ?
16. Перерахуйте можливі причини конфліктів у сім‘ї ?
17. Наведіть класифікацію сімейних конфліктів і розкрийте основні форми їх вирішення ?
18. Дайте визначення управлінських конфліктів ?
19. Сформулюйте основні протиріччя у сфері управління ?
20. Перерахуйте управлінські конфлікти, які відрізняються за суб‘єктами конфліктної взаємодії і визначте їх причини ?
21. Назвіть управлінські конфлікти, які розрізняються за функціями управління і визначте їх причини ?
22. У чому полягає суть процесу дезорганізації в управлінні ?
23. Перерахуйте форми управлінських конфліктів ?
24. Визначте зміст наступних форм конфліктів у сфері управління: неузгодженість, конфронтація, напруга ?

Ситуаційні завдання

Проаналізуйте організаційні конфлікти у нижченаведених ситуаціях і визначте зміст можливих варіантів їх вирішення.

Ситуація 1. Працівники одного з цехів підприємства неодноразово заявляли керівництву про незадовільні умови праці, висловлювали побоювання за своє здоров‘я (в цеху не приділяється належна увага забезпеченню безпеки праці). Їм уже більше трьох місяців не виплачували заробітну плату. Два дні тому з одним із працівників на виробництві стався нещасний випадок. Це переповнило чашу терпіння співробітників. Вони відмовилися від роботи і запросили на збори керівництво підприємства.

Ситуація 2. Запровадження нових технологій у виробничий процес підприємства призвело до того, що на думку головного технолога, існування однієї з дільниць складального цеху стало недоцільним. На одній із нарад головний інженер висунув ідею про злиття цієї дільниці з іншою, суміжної по технологічній лінії. Пропозиція головного інженера викликала опір з боку начальника цеху і начальника дільниці, що підлягає реорганізації.

Проаналізуйте нижченаведений сімейний конфлікт, визначте причини, знайдіть та обґрунтуйте можливі форми його вирішення.

Ситуація 3. Чоловік приходить додому пізніше ніж звичайно. Сьогодні він закінчив чергову “ліву” роботу і отримав за неї гроші. Він у хорошому настрої і трохи напідпитку. Жінка стомилася і ображена на чоловіка. Виникає конфлікт. Жінка обвинувачує чоловіка у тому. Що він зовсім не думає про сім‘ю, що у нього своє особисте життя, а вона за своїми сімейними турботами нічого хорошого в цьому житті не бачить. Чоловік виправдовує свої часті затримки на роботі тим, що намагається заробляти більше грошей саме для сім‘ї. Взаємні обвинувачення набувають емоційного забарвлення.

Зробіть аналіз конфлікту у сфері управління з позиції форм дезорганізації управлінської взаємодії та визначте можливі дії з його вирішення.

Ситуація 4. Ваш безпосередній керівник, обминаючи вас, дає термінове завдання вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням іншого відповідального завдання. Ви і ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними.

СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ

- **Агресія –** індивідуальна або групова поведінка, яка направлена на завдання фізичного чи психологічного збитку іншій особі або соціальній групі.
- **Арбітр –** третя сторона у конфлікті.
- **Асертивність –** спосіб поведінки людини у конфліктній ситуації, при якому вона досягає бажаного для себе без нападок та збитків для протилежної сторони.
- **Афект** (від лат. affectus - збентеженість) – сильне і відносно короткочасне емоційне збудження (страх, гнів, жах, радість та ін.), яке пов‘язане з різкою зміною важливих для суб‘єкта життєвих обставин.
- **Вирішення конфлікту** – вид діяльності суб‘єкта управління, пов‘язаний із завершенням конфлікту.
- **Внутрішньоособистісний конфлікт –** конфлікт всередині психологічного світу особистості; являє собою зіткнення її протилежно направлених мотивів.
- **Групові конфлікти –** конфлікти, які виникають у системах соціальної взаємодії: *“особа – група”* або *“група-група”.*
- **Груповий егоїзм -** ціннісна орієнтація групи, яка характеризується переважанням групових інтересів і потреб відносно інтересів інших груп.
- **Діагностика конфлікту –** дослідження конфлікту з метою визначення його основних характеристик.
- **Динаміка конфлікту –** процес поетапного розвитку конфлікту за етапами і фазами.
- **Екстраверсія** – характеристика психологічних властивостей особистості, за якої індивід зосереджує свої інтереси на зовнішньому світі, зовнішніх об‘єктах за рахунок своїх власних інтересів через приниження особистої значущості.
- **Згуртованість колективу** являє собою ціннісну орієнтовану єдність, яка визначається за рівнем співпадання думок членів групи по відношенню до найбільш значущих для неї об‘єктів.
- **Інтроверсія** – характеристика психологічних властивостей індивіда, що характеризується фіксацією уваги особистості на своїх власних інтересах, своєму внутрішньому світі.

• **Інтерес** (від лат. interes – має значення, важливо) – форма прояву пізнавальної потреби особистості, яка спрямована на той чи інший предмет, відношення до предмета як до чогось для неї цінного.

• **Компроміс** – стратегія поведінки суб‘єктів у конфлікті, яка орієнтована на визначені взаємні поступки.

• **Конкуренція** (від лат. concurentia – суперництво) - жорстке конфліктне суперництво юридичних і фізичних осіб у різноманітних галузях діяльності.

• **Консенсус –** загальне погодження зі спільного питання; домовленість, яка влаштовує обидві конфліктуючі сторони на основі взаємних поступок.

• **Конфлікт** – відносини між суб‘єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів або суджень.

• **Конфлікт функціональний** – призводить до підвищення ефективності діяльності організації.

• **Конфлікт дисфункціональний,** що призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації.

• **Конфлікт “плюс-плюс”** передбачає вибір одного з двох сприятливих варіантів.

• **Конфлікт “плюс-мінус”** – це конфлікт при якому приймається рішення, коли кожний з варіантів містить і позитивні і негативні наслідки, а вибрати потрібно один з урахуванням вирішення загального завдання.

• **Конфлікт “мінус-мінус”** – це конфлікт, при якому у однієї особистості виникає необхідність приймати рішення, всі варіанти якого мають негативні наслідки.

• **Конфлікт за формулою “А”** відображає залежність конфлікта (К) від конфліктогенів (КГ): $КГ_1 + КГ_2 + КГ_3 + ... КГn = К$.

• **Конфлікт за формулою “Б”** відображає залежність конфлікту (К) від конфліктної ситуації (КС) та інциденту (І): $К = КС + І$.

• **Конфлікт за формулою “В”** відображає залежність конфлікту (К) від декількох конфліктних ситуацій (КС):

$$К = КС_1 + КС_2 + ... + КСn$$

- **Конфліктна ситуація** – накопичені протиріччя, пов‘язані з діяльністю суб‘єктів соціальної взаємодії і такі, що об‘єктивно створюють підґрунтя для реального протиборства між ними.
- **Конфліктологія** – наука, яка вивчає закономірності і механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також принципи і методи управління ними.
- **Конформізм** – пристосовуваність, пасивне сприйняття чужої точки зору, невиправдана поступка у конфлікті.
- **Міжособистісні конфлікти –** протиборство особистостей у процесі соціальної взаємодії, яке виникає на основі протилежно спрямованих мотивів, суджень або особистих антипатій.
- **Межі конфлікту –** зовнішні структурно-динамічні межі конфлікту за кількістю учасників *(суб‘єктні межі);* за територією, на якій виникає конфлікт *(просторові межі);* за тривалістю конфлікту *(часові межі)*.
- **Мотивація** - процес спонукання себе, або інших людей до визначеної діяльності для досягнення певної мети.
- **Мотиви –** істинні внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб‘єктів соціальної взаємодії до конфлікту.
- **Нонконформізм** – прагнення індивіда за будь яких обставин повестися усупереч позиції пануючої більшості і у всіх випадках стверджувати протилежну точку зору.
- **Об‘єкт конфлікту** – це те, на що претендує кожна з конфліктуючих сторін і що викликає їх протидію.
- **Особистість** – стійка система соціально-психологічних рис, яка характеризує індивіда.
- **Поведінка конфліктна –** агресивні дії, спрямовані на завдання збитку іншій стороні.
- **Потреба** - це усвідомлена необхідність у будь-чому, яка спонукає до дії.
- **Попередження конфлікту** – діяльність, яку суб‘єкт конфлікту здійснює з метою недопущення виникнення конфлікту.
- **Поступка –** стратегія поведінки в конфлікті, яка характеризується прагненням ухилитися від конфлікту при сприйнятті його предмету як несуттєвого для себе і значимого для суперника.

- **Предмет конфлікту –** об‘єктивно існуюча проблема, яка є причиною розбрату між сторонами.
- **Примушування -** стиль управління конфліктом, у рамках якого превалюють намагання окремого суб‘єкта конфлікту примусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною. Особа, що використовує такий стиль, звичайно веде себе агресивно, і для впливу на інших використовує владу, силу закону, зв‘язки, авторитет тощо.
- **Прогнозування конфлікту** – вид діяльності суб‘єкта управління, спрямований на виявлення причин конфлікту в його прихованому розвитку.
- **Протиборство** – взаємодія двох сторін конфлікту, яка характеризується завданням взаємного збитку.
- **Регулювання конфлікту** – вид діяльності суб‘єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення.
- **Роль -** визначений шаблон, стереотип, модель поведінки людини, об‘єктивно задана соціальною позицією особистості в системі суспільних або особистих відносин.
- **Рольовий конфлікт -** коли до однієї людини висуваються суперечливі вимоги щодо того, яким має бути результат її роботи. При цьому виникає необхідність одночасного виконання декількох особистих ролей (функцій).
- **Соціально-психологічний клімат -** фіксований стан міжособистісних відносин у колективі, який характеризується груповою згуртованістю, інтегративністю, відповідністю формальної структури неформальній, взаємною довірою, рівнем комфортності, та іншими соціально-психологічними показниками.
- **Соціограма** – схематичне зображення міжособистісних взаємовідносин у колективі на площині за допомогою спеціальних знаків.
- **Співробітництво** – стратегія поведінки у конфлікті, яка характеризується прагненням сторін, що протистоять одна одній проти вирішити виниклу проблему спільними зусиллями.
- **Спонукання -** це бажання задоволення потреб, яке ґрунтується на відчутті браку чого-небудь.

• **Структура конфлікту** – сукупність стійких елементів конфлікту, яка створює цілісну систему.

• **Суперництво** – стратегія, яка характеризується прагненням отримати перемогу над суперником.

• **Суб'єкти конфлікту** – частина учасників конфліктної взаємодії, інтереси яких зачеплені.

• **Темперамент** – сукупність індивідуальних, уроджених психологічних рис особистості, які залишаються відносно постійними при різноманітних мотивах і цілях діяльності людини і проявляються через її реакцію на життєві ситуації.

• **Толерантність** – терпимість до чужого способу життя, думок, поведінки цінностей тощо.

• **Трансактний аналіз** - аналіз конфліктних міжособистісних взаємодій за трансактними категоріями ("Дитина", "Батько", "Дорослий").

• **Теорія "соціальних ролей"** (теорія інтеракціонізму) - теорія соціальної взаємодії, у відповідності з якою визнається здатність особистості приймати роль іншої людини, уявляти, як її сприймають партнери по спілкуванню і відповідно конструювати власні дії. *(автор – американський соціальний психолог Джордж Г. Мід (1863 – 1931 рр.).*

• **Управління конфліктом** – цілеспрямований обумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи до якої має відношення даний конфлікт.

• **Ухиляння від конфлікту –** стратегія поведінки у конфлікті, яка характеризується прагненням ухилитися від конфлікту при сприйнятті його предмету в якості несуттєвого як для себе, так і для суперника.

• **Фрустрація** (від латин. frustratio - обман, невдача) - психологічний стан наростаючого емоційно-вольової напруги, який виникає у конфліктних ситуаціях і заважає досягненню мети.

• **"Я–образ"** ("Я-концепція") - характеристика, яка визначає поведінку особистості у конфлікті; внутрішня уява індивіда про себе.

ЛІТЕРАТУРА

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999.
2. Берн Э. Игры, в которые играют люди. – СПб.: «Университетская книга», 1998.
3. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пособие для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991.
4. Гришина Н. В. Психология конфликта. – СПб.: «Питер», 2002.
5. Гришина Н.В. Психология конфликта: Хрестоматия. – СПб.: Питер, 2001. – 448 с.
6. Громова О.Н. Конфликтология: Курс лекций. – М.: ЭКМОС, 2000. –320 с.
7. Денисенко І.Д., Ковальова І.О. Конфлікт та спілкування: теорія і практика створення позитивного іміджу сучасного педагога / Навч. посібник. – Харків: "Константа", 2001. – 100 с.
8. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: «Питер», 2000. – 368 с.
9. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: Курс лекций. – Ростов-н-Д.: Феникс, 1998.
10. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990.
11. Кампони В., Новак Т. Сам себе психолог. – СПб.: "Питер", 1998.
12. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. – М.: Владос, 2001. – 176 с.
13. Конфліктологія: Підручник для студ. вищ. Навч. закл. / Л.М.Герасіна, М.І.Панов, Н.П.Осіпова та ін.; За ред. проф. Л.М.Герасіної та М.І.Панова. – Харків: Право, 2002. – 256 с.
14. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Лань, 1999.
15. Линчевский Э.Э. Контакты и конфликты. – М.: Экономика, 2000.
16. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта: Учеб. пособие. – Киев: МАУП, 2000. – 256 с.
17. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: ИНФРА-М, 1996.
18. Петрушин В.И. Психология менеджмента. Учебное пособие. – М.: Институт практической психологии, 1996.
19. Уткин Э.А. Конфликтология: теория и практика. – М.: ЭКМОС, 1998.
20. Хорни К. Ваши внутренние конфликты. – СПб.: Лань, 1997.
21. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Минск: «Амалфея», 1996.

ДОДАТКИ

МОДУЛЬНО-РЕЙТИНГОВА ПРОГРАМА
з дисципліни *“КОНФЛІКТОЛОГІЯ”*

РОЛЬ, МЕТА І ЗАВДАННЯ КОНФЛІКТОЛОГІЇ В СИСТЕМІ НАУКОВИХ ЗНАНЬ

Діяльність вітчизняних і закордонних організацій свідчить про необхідність знань і навичок в галузі конфліктології, управління, діагностики, профілактики і прогнозування конфліктами. З розвитком ринкових умов і впровадженням конкурентних відносин ці питання набувають все більшої значимості, оскільки конкуренція являє собою варіант конфліктної ситуації, яка при визначених умовах переростає у конфлікт. Тому на етапі реформування національної вищої освіти набуває практичного значення питання впровадження конфліктології в систему підготовки кадрів різноманітних галузей виробництва.

Метою вивчення курсу є формування системи знань про природу конфліктів, набуття практичних навичок у їх вирішенні, вироблення вмінь прогнозувати і контролювати конфліктну ситуацію, позитивно сприймати конфлікт і прагматично його використовувати.

Для ефективного засвоєння змісту дисципліни передбачена дидактична система підготовки кадрів з наступними видами занять: лекції, практичні і семінарські заняття, аналіз виробничих ситуацій, ділові і дидактичні ігри, складання і рішення тематичних кросвордів, написання рефератів і наукових робіт, тестування, рольове моделювання конфліктних ситуацій, тренінги та ін. Зворотний зв‘язок реалізується через поточний, проміжний та підсумковий контроль у формі іспиту. Для активізації самостійної навчально-творчої діяльності студентів пропонується використання модульно-рейтингової технології.

Основні завдання вивчення дисципліни «Конфліктологія»: виявлення природи конфліктів; визначення їх видів і динаміки розвитку; ознайомлення з психологічними аспектами міжособистісних ділових контактів; вивчення методів прогнозування, діагностування та попередження конфліктів; формування системи управління конфліктними ситуаціями в організації.

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

- розвиток конфліктологічних ідей за час існування людства;
- закономірності, функції, принципи та методи конфліктології;
- елементи внутрішнього та зовнішнього впливу на конфліктні ситуації;
- основи динаміки процесу розвитку конфліктів;
- теорії механізмів виникнення конфліктів;
- методи діагностики і аналізу конфліктів;
- прийоми і методи профілактики конфліктів в організаціях;
- специфіку форм прояву управлінських конфліктів;
- методи та засоби забезпечення ефективного управління конфліктами.

По закінченні вивчення дисципліни студент повинен ***уміти:***

- розробляти ефективну систему організаційного попередження, прогнозування і профілактики конфліктів в організаціях;
- діагностувати і аналізувати конфлікт з визначенням основних конфліктологічних понять;
- правильно застосовувати різноманітні методи управління конфліктами у конкретних виробничих умовах;
- реалізовувати основні функції і принципи управління конфліктами;
- застосовувати адекватні моделі поведінки особистості у конфліктній взаємодії за ситуаційним підходом.

Структурно-логічне місце курсу у загальній програмі підготовки спеціалістів за фахом "Менеджмент організацій" – у складі фундаментальних дисциплін після загальної підготовки з вивчення дисциплін соціально-економічного циклу. Дана дисципліна є логічним продовженням дисциплін: "Філософія", "Основи менеджменту", "Менеджмент АПК", "Логістичний менеджмент", "Управління персоналом", "Соціологія", "Психологія" та ін.

Основними формами вивчення дисципліни і проведення поточного та проміжного контролю є: лекції, семінарські і практичні заняття, ділові і дидактичні ігри, тренінги, розгляд виробничих ситуацій, складання і рішення тематичних кросвордів, написання рефератів, тестування. Заключний контроль – ***екзамен.***

Система дидактичного забезпечення – ***модульно-рейтингова технологія навчання.*** Умови її реалізації дозволяють студентам отримати екзаменаційну оцінку "автоматом" за умов досягнення відповідного рейтингу. Це завдання складне, але цілком реальне. Для цього необхідно самостійно спланувати особисту стратегію самоуправління навчальною діяльністю у відповідності до наведених нижче умов. Перед тим, як перейти до основного програмного матеріалу дисципліни наведемо основні положення педагогічної технології модульно-рейтингового навчання.

Метою впровадження модульно-рейтингової технології у навчальний процес вивчення дисципліни "Конфліктологія" є стимулювання систематичної навчальної діяльності студентів, виявлення й розвиток їх творчих здібностей, розширення рамок індивідуалізації та диференціації навчання, підвищення активності пізнавального процесу на основі реалізації суб'єкт-суб'єктних взаємовідносин між викладачами і студентами.

Модульно-рейтингова технологія (МРТ) представляє собою комбіновану систему умов навчально-творчої діяльності (НТД) студентів, серед яких виділяються:

1) структурований поділ навчального матеріалу на окремі тематичні блоки (модулі);
2) технологічна послідовність вивчення дисципліни з відповідним дидактичним забезпеченням;
3) система мотиваційних стимулів.

Навчальний модуль - це логічно завершена частина навчального курсу дисципліни, що включає декілька тематичних лекцій, має відповідне дидактичне забезпечення та методичні рекомендації для самостійної індивідуальної навчально-творчої діяльності студентів і завершується контрольною акцією (модульним контролем).

Модульний контроль - це поетапний контроль рівня засвоєння студентами навчального матеріалу у балах рейтингу за програмою дисципліни.

Рейтинг - це інтегральна кількісна оцінка навчально-творчої діяльності студентів (активність і рівень знань, виконання практичних робіт, якість самостійної аудиторної та позааудиторної роботи, участь

в олімпіадах, науковій роботі тощо), яка визначається відповідною кількістю балів.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ЗА РОЗДІЛАМИ ДИСЦИПЛІНИ

НАЗВА ТЕМАТИЧНОГО МОДУЛЯ	КІЛЬКІСТЬ ГОДИН		
	Лекції	**Практ. Заняття**	**Всього**
1-й модуль			
«Загальна теорія конфлікту»	**8**	**8**	**16**
1.1. Розвиток конфліктології як науки та навчальної дисципліни	2	2	4
1.2. Сутність конфлікту та його структура	2	2	4
1.3. Види конфліктів та причини їх виникнення	2	2	4
1.4. Динаміка конфлікту та механізми його виникнення	2	2	4
2-й модуль			
«Управління конфліктами»	**10**	**10**	**20**
2.1. Процес управління конфліктами	2	2	4
2.2. Управлінські рішення у конфліктних ситуаціях	2	2	4
2.3. Методи та форми управління конфліктами	4	4	8
2.4. Профілактика конфліктів в організації	2	2	4
3-й модуль			
«Психологія і соціологія конфлікту”	**8**	**8**	**16**
3.1. Психологія особистості у конфлікті	2	2	4
3.2. Групові особливості виникнення конфліктів в організації	2	2	4
3.3. Конфлікти у суспільстві	2	2	4
3.4. Конфлікти у сфері управління	2	2	4
Всього	**26**	**26**	**52**

ЗМІСТ ПРОГРАМИ ЗА ТЕМАМИ КУРСУ

1-й модуль *«Загальна теорія конфлікту»*

1.1. Розвиток конфліктології як науки та навчальної дисципліни

Конфліктологія як наука. Об‘єкт конфліктології. Теоретичний фундамент науки. Предмет конфліктології. Напрямки дослідження конфліктології (філософсько-соціальний, організаційно-соціологічний, індивідуально-психологічний). Специфіка науки та методи дослідження конфліктології. Еволюція конфліктологічних поглядів. Особливості розвитку конфліктології в історичному аспекті. Становлення конфліктології як сучасної науки і практики.

1.2. Сутність конфлікту та його структура

Конфлікт як складне соціальне явище. Конфліктні ситуації та їх види. Інцидент. Суб‘єкти і об‘єкти конфлікту. Ознаки і предмет конфлікту. Загальна формула конфлікту. Структурна модель конфлікту. Образ конфліктної ситуації. Позиції конфліктуючих сторін та їх роль в аналізі конфлікту. Необхідні і достатні умови виникнення конфлікту. Функції конфліктів. Функціональний і дисфункціональний конфлікт.

1.3. Види, конфліктів та їх причини

Класифікація конфліктів. Внутрішньоособистісні конфлікти (“плюс-плюс”, “плюс-мінус”, “мінус-мінус”, рольові) та їх особливості. Міжособистісні конфлікти та їх властивості. Конфлікти групові та між особистістю і групою. Відкриті і закриті конфлікти. Вертикальні і горизонтальні конфлікти. Об‘єктні і безоб‘єктні конфлікти. Конфлікти когнікативні і конфлікти інтересів. Закриті і відкриті конфлікти. Межі конфліктів (просторові, часові, суб‘єктні). Загальні ті часткові причини конфліктів. Об‘єктивні та суб‘єктивні причини конфліктів.

1.4. Динаміка конфлікту та механізми його виникнення

Динаміка конфлікту. Етапи і фази конфлікту. Модель процесу конфлікту за його динамікою. Циклічність фаз конфлікту. Співвідношення фаз і етапів конфлікту в залежності від можливості його вирішення. Теорії механізмів виникнення конфліктів (за формулами: “А”, “Б”, “В”). Конфліктогени та їх класифікація. . Трансактний аналіз конфліктів. Трансактні категорії (“Малюк”, “Батько”, “Дорослий”). Алгоритм трансактного аналізу.

2-й модуль ***«Управління конфліктами»***

2.1. Процес управління конфліктами

Поняття “управління конфліктом”. Внутрішні і зовнішні аспекти управління конфліктами. Процес діагностики конфлікту. Картографічний аналіз конфлікту. Зміст процесу управління конфліктами (прогнозування, попередження і стимулювання, регулювання, вирішення). Технології регулювання конфліктами (інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, організаційні). Модель прийняття науково-обгрунтованого рішення з управління конфліктами. Алгоритм управління конфліктом.

2.2. Методи та форми управління конфліктами

Передумови і принципи управління конфліктами. Структурні методи управління конфліктами. Міжособистісні методи (стилі) вирішення конфліктів (поступка, компроміс, консенсус, ухиляння, співробітництво). Модель стратегії поведінки особистості у конфлікті Томаса-Кілменна. Внутрішньоособистісні методи управління конфліктами. Персональні методи управління конфліктами. Переговори як універсальний метод вирішення конфліктів. Етапи переговорного процесу. Моделі поведінки особистості у процесі переговорів.

2.3. Профілактика конфліктів в організації

Профілактика конфліктів і її напрямки. Залучення керівників середньої ланки до управління і прийняття стратегічних рішень. Зміни в організаційних структурах управління. Профілактика конфліктів за стратегією управління персоналом. Кадрова робота. Управління компетенцією співробітників. Етапи життєвого циклу компетенції. Управління компетенцією на рівні організації. Управління компетенцією на рівні особистості. Управління поведінкою особистості для попередження конфлікту. Процес узгодження очікувань в організації.

3-й модуль ***«Психологія і соціологія конфлікту”***

3.1. Психологія особистості у конфлікті

Теорія потреб особистості. Модель мотиваційної поведінки людини у конфлікті. Психологічна структура особистості (направленість, можливості, характер, темперамент, “Я-образ”). Природні властивості особистості. Екстраверсія. Інтроверсія. Темперамент і

його типи. “Я-образ” (“Я-концепція”). Теорія соціальних ролей (ролі: міжособистісні, внутрішньогрупові, індивідуальні, офіційні, стихійні). Поведінка індивіда в умовах конкуренції.

3.2. Групові особливості виникнення конфліктів в організації

Групи та їх вплив на виникнення конфліктів. Групи і фактори, що визначають їх зрілість. Групові норми. Колектив, його функції та ознаки. Види колективів (первинні, вторинні, тимчасові, постійні, формальні, неформальні). Стадії формування колективу. Фактори, що впливають на виникнення конфліктів у групах та колективах. Групова однодумність. Рольова поведінка особистості у групі. Конформізм і його види. Процес формування нового колективу. Влада. Авторитет. Соціально-психологічній клімат (СПК) колективу та його характеристики. Згуртованість колективу. Груповий егоїзм. Методи визначення СПК. Двофакторна модель оцінки СПК за Б.Такменом. Оцінка СПК за кліматичним кругом. Соціометрична процедура. Методика кількісної оцінки СПК.

3.3. Соціологія конфлікту

Конфлікти у суспільстві. Соціальні конфлікти та їх види. Війна як найбільш гострий соціальний конфлікт. Основні шляхи вирішення соціальних конфліктів. Економічні конфлікти. Політичні конфлікти. Конфлікти духовної сфери. Конфлікти в організації. Причини і методи вирішення організаційних конфліктів. Методика оцінки конфліктності організації на основі визначення інтегрального показника соціальної напруги. Конфлікти у сім‘ї. Особливості і передумови сімейних конфліктів. Класифікація сімейних конфліктів. Характеристика кризових періодів подружнього життя та їх вплив на сімейні конфлікти. Підходи щодо попередження і вирішення сімейних конфліктів. Конфлікти у сфері управління. Специфіка форм прояву управлінських конфліктів (неузгодженість, напруга, конфронтація). Передумови конфліктного процесу в управлінні виробництвом. Типи конфліктів у сфері управління. Засоби попередження і вирішення конфліктів у сфері управління (оптимізація управлінської структури і наукової організації праці; дотримання принципів гласності, демократизму, соціальної справедливості; правильний підбір і розстановка кадрів).

ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ І СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

1-й модуль *«Загальна теорія конфлікту»*

1. *Конфліктологія як галузь знань та навчальна дисципліна*. Семінарське заняття.
2. *Сутність конфлікту і його причини*. Ділова гра "Скарга".
3. *Види конфліктів*. Моделювання конфліктних ситуацій.
4. *Структурна модель конфлікту*. Семінарське заняття.
5. *Формули конфліктів*. Рішення ситуаційних задач.
6. *Конфліктогени у міжособистісній взаємодії*. Тренінг.
7. *Трансактний аналіз конфліктів*. Рольове моделювання виробничих ситуацій.
8. Модульна контрольна робота, тестування за темою модуля.

2-й модуль *«Управління конфліктами»*

1. *Процес управління конфліктами*. Семінарське заняття.
2. *Технологія прийняття науково-обгрунтованого рішення з управління конфліктами.* Рішення ситуаційних задач.
3. *Конфліктна ситуація у первинному виробничому підрозділі*. Ділова гра.
4. *Особистісні методи (стилі) управління конфліктами.* Тестування.
5. *Переговорний процес в організації*. Ситуаційно-рольова гра.
6. *Технології ефективного спілкування і раціональної поведінки у конфліктах.* Дидактичний тренінг.
7. *Конфлікт у агропромисловому підприємстві*. Ділова гра.
8. Модульна контрольна робота, тестування за темою модуля.

3-й модуль *«Психологія і соціологія конфлікту"*

1. *Ієрархія потреб особистості за А. Маслоу*. Тестування.
2. *Визначення соціально-психологічного мікроклімату у колективі*. Практичне заняття.
3. *Конфлікти в організації*. Рішення ситуаційних задач.
4. *Оцінка сумісності характерів*. Тестування.
5. *Вирішення сімейних конфліктів.* Ділова гра.
6. *Конфлікти у суспільному житті.* Дидактична гра "Брейн-ринг".
7. *Управлінська ситуація і направленість.* Тестування.
8. Модульна контрольна робота, тестування за темою модуля.

РОЗДІЛИ ДИСЦИПЛІНИ, ЇХ “ВАРТІСТЬ” І ТЕРМІНИ НАВЧАННЯ

Назва навчального модуля	Початкова «вартість» модуля (M_0), балів	Кількість годин		
		Лекції	Практ. заняття	Всього
1. Загальна теорія конфлікту	15	8	8	16
2. Управління конфліктами	20	10	10	20
3. Психологія і соціологія конфлікту	15	8	8	16
Всього	**50**	**24**	**24**	**48**

РОЗРАХУНОК БАЛЬНОЇ ОЦІНКИ МОДУЛЯ (М):

$$М = Мо + К1 + К2 + К3 + К4 + К5 + К6 + ДБ ,$$

де ***Мо*** - початкова «вартість» модуля в балах; ***К1…К6*** - бальні коефіцієнти, які враховують аудиторну роботу студентів (табл. 1); ***ДБ*** – додаткові бали, які студенти можуть отримати виконуючи наступні види навчально-творчої діяльності:

- студентська наукова робота з доповіддю на науковій конференції (семінарі, гуртку) – до 25 балів;
- кросворд за однією з тем модуля – до 20 балів;
- реферат з виступом – до 15 балів (без виступу – до 10 балів);
- навчальна діяльність на практичних заняттях – до 5 балів;
- участь у вікторині (кожна група по черзі готує 5 запитань до чергової лекції; кожне запитання оцінюється +1 бал для студента, який його задав; правильна відповідь на тематичне запитання вікторини оцінюється +1 бал; якщо група не підготувала запитань, діяльність кожного студента групи оцінюється - 1 бал);
- дидактична гра «Брейн-ринг» для підведення підсумків проміжного контролю знань в академічній групі – до 30 балів;
- конкурси: рефератів, кросвордів, конспектів (проводяться раз у семестр), комісія з числа викладачів і студентів оцінює зміст і форму творчих робіт, представлених студентами і, відбирає 3 найкращих на потоці; за 1 місце студент нагороджується +15 балами рейтингу, за 2 і 3 місця – відповідно +10 та + 5 балами;

➢ індивідуальні прояви творчої активності студентів адресно оцінюються викладачем балами рейтингу з преміального фонду;

➢ рівень творчої активності визначається кількістю та змістом актів позитивної активності студентів за результатами поточного контролю (участь у вікторинах, написання рефератів, складання кросвордів, надання обґрунтованих пропозицій з удосконалення навчального процесу тощо); при цьому визначається індивідуальний коефіцієнт творчої активності студента (КТА) як відношення кількості його індивідуальних актів творчої активності (АТА) до найвищого (АТА) у групі.

1. Бальна шкала рейтингової оцінки модуля

Оцінка	**$К_1$**	**Відвідування лекцій**	**$К_2$**
«5» (відмінно)	+10	Постійно	+2
«4» (добре)	+8	Один та більше пропусків	0
«3» (задовільно)	+6	Відсутність на всіх лекціях	
«2» (незадовільно)	+4	модуля	-1
Відвідування практичних занять	**$К_3$**	**Ведення конспекту**	**$К_4$**
Постійно	+2	Змістовно, акуратно	+ 2
Один та більше пропусків	0	Змістовно	+ 1
Відсутність на всіх		Наявність конспекту	0
практичних заняттях модуля	-1	Відсутність конспекту	-1
Рівень творчої активності	**$К_5$**	**Термін складання модуля**	**$К_6$**
КТА 0,7…1,0	+ 3	У строк	+ 1
КТА 0,3…0,7	+ 1	Поза терміном	0
КТА 0,0…0,3	0	Повторне складання	- 1

Примітка. *Кожен студент має можливість на протязі семестру підготувати не більше 1-го реферату та 1-го кросвордів. Пасивна робота студентів на заняттях адресно відзначається викладачем і може оцінюватися від'ємною кількістю балів.*

УМОВИ ОТРИМАННЯ ПІДСУМКОВОЇ ОЦІНКИ

Підсумковою контрольною акцією вивчення дисципліни «Конфліктологія» є ***іспит.*** Якщо загальний рейтинг студента досяг визначеної суми балів (зазначеній у табл. 3), студент отримує екзаменаційну оцінку без його складання, ***підтверджуючи свої знання тестуванням.*** В разі коли загальний рейтинг студента становить менше визначеного рівня - він складає іспит, на якому може

отримати додатково до 25 % балів від тієї суми, яку він мав по закінченні семестру. Бали рейтингу іспиту сумуються з рейтингом студента, який він має за підсумками вивчення курсу. “Бальна вартість” (БВ) іспиту визначається за формулою:

$$\textbf{БВ} = \Sigma M_1...M_3 \times P_1 \times P_2 / 5$$

де $\Sigma M_1...M_3$ - загальний рейтинг студента за підсумками навчання на протязі семестру;

P_1 – коефіцієнт складності контрольних запитань (табл. 2);

P_2 – коефіцієнт рівня засвоєння знань (табл. 2);

5 – коефіцієнт обмеження балів рейтингу.

2. Визначення коефіцієнтів складності контрольних запитань (P_1) та рівня знань (P_2) на іспиті

Складність запитань	**P_1**	**Рівень знань, оцінка**	**P_2**
Підвищена складність (практичне завдання, що потребує творчого підходу)	1,3	Творчий, «5» (відмінно)	1,0
Стандартна програма (білет із трьома тематичними запитаннями по курсу)	1,0	Дійовий, «4» (добре)	0,8
Програма-мінімум (тестове контрольне завдання)	0,5	Репродуктивний, «3» (задовільно)	0,6

Примітка. *Завдання підвищеної складності мають можливість отримати ті студенти, які отримали «допуск» до цієї програми – складання програми-мінімум та стандартної програми на «відмінно».*

Для самооцінки знань на кожному етапі вивчення дисципліни студенти мають можливість планувати свою індивідуальну стратегію навчання (в залежності від попереднього рівня знань, можливостей щодо темпу засвоєння матеріалу, індивідуальних цілей навчання тощо). Приблизний план індивідуальної стратегії навчання наведено у табл. 3.

3. Приблизний план індивідуальної стратегії навчально-творчої діяльності студентів

Модулі / Оцінка	M_1	M_2	M_3	$\Sigma M_1 \ldots M_3$	ДБ	Загальний рейтинг
«5»	45	50	45	140	100	240
«4»	40	45	40	125	75	200
«3»	35	40	35	110	50	160
«2»	30	35	30	95	25	120

ГРАФІК НАВЧАЛЬНО-ТВОРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТУДЕНТІВ

Модулі	Лютий			Березень				Квітень					Травень			
	11	18	25	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27
“Загальна теорія конфлікту”																
• лекції	2	2	2	2												
• практика	2	2	2	2												
• модульний контроль					**2**											
“Управління конфліктами”																
• лекції					2	2	2	2	2							
• практика					2	2	2	2	2							
• модульний контроль										**2**						
“Психологія і соціологія конфлікту”																
• лекції										2	2	2	2			
• практика										2	2	2	2			
• модульний контроль														**2**		
Конкурс рефератів																
Дебатний турнір																
Конкурс кросвордів																
Науковий семінар																
Дидактична гра «Брейн-ринг»																
Конкурс конспектів																
І с п и т																

ТЕМАТИКА НАУКОВИХ РОБІТ І РЕФЕРАТІВ

1. Історія становлення конфліктології як науки.
2. Характеристика конфлікту як соціального феномену.
3. Теорії механізмів виникнення конфліктів.
4. Технології управління конфліктами.
5. Теорії поведінки особистості у конфлікті.
6. Технології ефективного спілкування у конфлікті.
7. Психологія переговорного процесу у конфлікті.
8. Внутрішньоособистісні конфлікти та шляхи їх подолання.
9. Міжособистісні конфлікти у сучасному суспільстві.
10. Міжгрупові конфлікти і методи їх вирішення.
11. Конфлікти у суспільстві і напрямки їх вирішення.
12. Соціально-психологічна діагностика конфліктів.
13. Аналіз причин виникнення конфліктів в організації.
14. Теорія “соціальних ролей” у визначенні причин виникнення конфліктів.
15. Конфлікти і конкуренція у суспільстві.
16. Методи визначення соціально-психологічного клімату у колективі.
17. Конфлікти і влада в організації.
18. Управління стресами для попередження конфліктів.
19. Методи профілактики конфліктів в організації.
20. Ефективні комунікації як засіб попередження конфліктів.
21. Особливості розвитку конфліктології у стародавні часи.
22. Теоретичні і соціально-історичні передумови виникнення конфліктології як самостійної науки.
23. Удосконалення наукової організації праці для попередження конфліктів в організації.
24. Самоаналіз поведінки особистості у конфліктній ситуації.
25. Підготовка і прийняття раціонального управлінського рішення у конфліктній ситуації.
26. Асертивність і критика у конфліктній взаємодії.
27. Удосконалення організаційної структури управління підприємством з метою попередження конфліктів.
28. Соціальна і психологічна структура виробничого колективу.
29. Міжособистісні стилі управління конфліктною ситуацією.
30. Попередження конфліктів під час суспільних процедур.

ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ

1.Конфліктологія як галузь знань і навчальна дисципліна.
2.Об‘єкт, предмет та напрямки дослідження конфліктології.
3.Методологічна основа конфліктології як науки. Загальні і часткові методи дослідження конфліктології.
4.Еволюція конфліктологічних поглядів у стародавні часи.
5.Історія розвитку конфліктології із середніх віків до другої половини XIX століття.
6.Історія розвитку конфліктології у другій половині XIX - початку XX ст.
7.Становлення конфліктології як самостійної науки і практики.
8.Конфлікт як складне соціальне явище. Ознаки конфлікту.
9.Об‘єкт, суб‘єкти та предмет конфлікту.
10.Схема перетворення спірної ситуації у конфлікт.
11.Конфлікт і його залежність від конфліктної ситуації та інциденту.
12.Структурна модель конфлікту.
13.Функції конфлікту.
14.Види конфліктів.
15.Класифікація конфліктів в залежності від кількості учасників.
16.Зміст і особливості внутрішньоособистісних конфліктів.
17.Зміст і особливості міжособистісних конфліктів.
18.Зміст і особливості міжгрупових конфліктів та конфліктів між особистістю і групою.
19.Класифікація конфліктів в залежності від рівня вираження конфліктного протистояння.
20.Класифікація конфліктів в залежності від напрямку впливу.
21.Класифікація конфліктів в залежності від наявності об‘єкта конфлікту.
22.Класифікація конфліктів в залежності від природи їх виникнення.
23.Класифікація конфліктів в залежності від потреб, що зачіпаються.
24.Класифікація конфліктів в залежності від способу їх вирішення та виконуваних функцій.
25.Межі конфлікту.
26.Загальні і часткові причини виникнення конфліктів.
27.Об‘єктивні і суб‘єктивні причини виникнення конфліктів.
28.Динаміка конфлікту.
29.Модель динаміки процесу конфлікту.
30.Фази конфлікту та їх циклічність.
31.Співвідношення фаз і етапів конфлікту.
32.Теорії механізмів виникнення конфліктів.
33.Механізм розвитку конфлікту за формулою “А”.
34.Конфліктогени та їх класифікація.
35.Механізм розвитку конфлікту за формулою “Б”.
36.Механізм розвитку конфлікту за формулою “В”.
37.Алгоритм трансактного аналізу конфліктів.

38.Види трансакцій та їх поведінкові характеристики.
39.Поняття і сутність управління конфліктом.
40.Внутрішні і зовнішні аспекти управління конфліктами.
41.Процес діагностики конфлікту.
42.Картографічний аналіз конфлікту.
43.Види діяльності у процесі управління конфліктами.
44.Технології регулювання конфліктів.
45.Управлінські рішення у конфліктних ситуаціях.
46.Принципи управління конфліктами.
47.Методи управління конфліктами.
48.Структурні методи управління конфліктами.
49.Міжособистісні методи (стилі) вирішення конфліктів.
50.Ухиляння як стиль вирішення конфліктів.
51.Поступка як стиль вирішення конфліктів.
52.Примушування (протиборство) як стиль вирішення конфліктів.
53.Зміст і умови застосування компромісу у вирішенні конфліктів.
54.Співробітництво як стиль вирішення конфліктів.
55.Модель стратегії поведінки особистості у конфлікті Томаса-Кілменна.
56.Внутрішньоособистісні методи вирішення конфліктів.
57.Форми прояву внутрішньоособистісних конфліктів та способи їх вирішення.
58.“Я-концепція” як спосіб вирішення внутрішньоособистісних конфліктів
59.Персональні методи управління конфліктами.
60.Переговори як універсальний метод вирішення конфліктів.
61.Етапи переговорного процесу у вирішенні конфліктів.
62.Посередництво у переговорному процесі і його варіанти.
63.Моделі поведінки суб‘єктів конфлікту у переговорному процесі.
64.Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами.
65.Профілактика конфліктів: підходи і напрямки.
66.Профілактика конфліктів за стратегією управління персоналом.
67.Профілактика конфліктів за напрямком “управління компетенцією співробітників”.
68.Удосконалення організаційних структур управління як напрямок профілактики конфліктів.
69.Управління поведінкою особистості з метою попередження конфлікту.
70.Теорія потреб особистості за А. Маслоу.
71.Модель мотиваційної поведінки особистості у конфлікті.
72.Психологічна структура особистості і її вплив на конфліктне середовище.
73.Темперамент і його типи.
74.Теорія “соціальних ролей” в аналізі причин виникнення конфліктів.
75.“Я-образ” як характеристика визначення поведінки особистості у конфлікті.

76.Поведінка індивіда в умовах конкуренції.
77.Екстраверсія та інтроверсія як природні властивості індивіда.
78.Соціально-психологічний мікроклімат і його структура.
79.Методи визначення соціально-психологічного клімату у колективі.
80.Соціометрична процедура.
81.Методика кількісної оцінки соціально-психологічного клімату.
82.Групи та їх вплив на виникнення конфліктів.
83.Колектив, його функції, ознаки та класифікація.
84.Стадії формування колективу.
85.Конформізм і його види.
86.Соціальні конфлікти та їх види.
87.Конфлікти в організації. Причини і методи їх вирішення.
88.Методика оцінки конфліктності організації на основі визначення інтегрального показника соціальної напруги.
89.Конфлікти у сім‘ї, їх класифікація, особливості і передумови.
90.Конфлікти у сфері управління, засоби їх попередження та вирішення.

КРИТЕРІЇ
оцінки знань, умінь та професійних навичок студентів
(за підсумками вивченням курсу “Конфліктологія”)

ОЦІНКА	ЗНАННЯ	УМІННЯ
1	**2**	**3**
“5” (відмінно)	Має всебічні і глибокі знання навчального матеріалу за програмою дисципліни. Засвоїв завдання і механізм розвитку системи управління конфліктами в сучасних умовах господарювання АПК. Досконально знає основну літературу, а також вказівки, положення, нормативні матеріали з основ конфліктології. Ознайомився з додатковою літературою, яка рекомендована програмою. Освоїв зв‘язки методів і засобів управління з законами, закономірностями і принципами конфліктології.	Вміє вільно виконувати практичні завдання, передбачені програмою. Вміє використовувати довідники, довідкову літературу, грамотно викладати програмний матеріал. Дає вичерпні, повні, грамотні відповіді за програмні запитання. Демонструє навички творчого мислення, наукового прийняття рішень в процесі вирішення конфлікту.

1	2	3
“4” (добре)	Показав повні знання навчального матеріалу за програмою курсу, здатний до їх поповнення і оновлення в процесі подальшого навчання і професійної діяльності. Засвоїв основні завдання розвитку системи управління конфліктами в організаціях. Опрацював основну літературу, рекомендовану програмою, а також вказівки, рекомендації, положення та інші програмні матеріали.	Успішно виконав передбачені програмою практичні роботи без істотних зауважень. Вміє використовувати на практиці програмні знання, вирішувати задачі з ефективного функціонування системи управління конфліктами в організації.
“3” (задовільно)	Має знання тільки основного навчального матеріалу в обсязі, який необхідний для подальшого навчання і наступної роботи за спеціальністю. Ознайомлений з основною літературою, рекомендованою програмою. Допускає помилки у від-повідях на теоретичні запитання дисципліни і при виконанні практичних завдань, але володіє необхідними знаннями для виправлення помилок під керівництвом викладача.	Виконує практичні завдання в межах програмих вимог. Допускає неточності і помилки при вирішенні конфліктних ситуацій. Не володіє навичками системного обґрунтування запропонованих рішень у сфері конфліктології. Виявляє труднощі при застосуванні знань у практичній діяльності.
“2” (незадовільно)	Не володіє системою знань навчального матеріалу дисципліни**.** Допускає грубі помилки у відповідях. Має недостатні знання для самостійного оволодіння програмним матеріалом без додаткової підготовки.	Не вміє вирішувати передбачені програмою практичні завдання або допускає принципові помилки у їх виконанні. Демонструє невміння орієнтуватися в основній літературі і нормативних матеріалах.

ТЕСТ « Визначення темпераменту особистості за методикою Г. Айзенка »

Інструкція. Вам пропонується 57 питань. На кожне питання відповідайте тільки “так” або “ні”. Не витрачайте час на обговорення питань, тут не може бути хороших або поганих відповідей, оскільки це не випробування розумових здібностей.

Питання.

1. Чи часто ви відчуваєте потяг до нових вражень, до того, щоб відволіктися, випробувати сильні відчуття ?
2. Чи часто ви відчуваєте, що потребуєте друзів, які можуть вас зрозуміти, підбадьорити, поспівчувати ?
3. Чи вважаєте ви себе безтурботною людиною ?
4. Вам дуже важко відмовитися від своїх намірів ?
5. Чи обмірковуєте ви свої справи не поспішаючи і чи вважаєте за краще почекати перед тим, як діяти ?
6. Чи завжди ви дотримуєтеся своїх обіцянок, навіть якщо це вам не вигідно ?
7. У вас часто бувають спади та підйоми настрою ?
8. Ви зазвичай швидко говорите і дієте ?
9. Чи виникало у вас коли -небудь почуття, що ви нещасні, хоча ніякої серйозної причини для цього не було ?
10. Чи вірно, що “на спір” ви здатні зважитися на все ?
11. Чи бентежитеся ви, коли хочете познайомитися з людиною протилежної статі, яка вам симпатична ?
12. Чи буває так, що розізлившись, “виходите із себе “ ?
13. Ви часто дієте необдумано, під впливом моменту ?
14. Чи часто вас турбує думка про те, що вам не слід було щось робити або говорити ?
15. Чи віддаєте ви перевагу читанню книжок зустрічам з людьми ?
16. Чи вірно, що вас легко зачепити ?
17. Ви часто любите бувати в компанії ?
18. Чи бувають у вас думки, якими вам би не хотілося ділитися з іншими?
19. Чи вірно, що ви настільки енергійні, що все “горить у руках”, а іноді відчуваєте втому ?
20. Чи стараєтеся ви обмежувати коло своїх знайомств невеликою кількістю найближчих друзів ?
21. Ви багато мрієте ?
22. Коли на вас кричать, ви відповідаєте тим же ?
23. Чи вважаєте ви всі свої звички хорошими ?

24. Чи часто ви відчуваєте, що в чомусь винні ?
25. Чи здатні ви іноді дати волю своїм почуттям і безтурботно розважатися у веселій компанії ?
26. Чи можна сказати, що нерви у вас часто бувають вкрай напружені ?
27. Чи вважають вас за людину життєрадісну і веселу ?
28. Після того, як справа зроблена, чи часто в думках ви повертаєтесь до неї і думаєте, що змогли б зробити краще ?
29. Чи почуваєте ви себе неспокійно, перебуваючи у великій компанії ?
30. Ви іноді передаєте чутки ?
31. Чи буває, що ви не можете заснути через те, в голову лізуть різні думки ?
32. Якщо ви хочете щось дізнатися, вам простіше знайти це у книзі ніж спитати у людей ?
33. Чи буває у вас сильне серцебиття ?
34. Вам подобається робота, яка потребує зосередженості ?
35. Чи бувають у вас приступи тремтіння ?
36. Ви завжди говорите правду ?
37. Чи буває вам неприємно знаходитися в компанії, де підтрунюють один над одним ?
38. Ви дратівливі ?
39. Вам подобається робота, яка потребує швидкодії ?
40. Чи вірно, що вам часто не дають спокою думки про різні неприємності та страхіття, які могли б відбутися, хоча це безпідставно ?
41. Чи вірно, що ви неквапливі у рухах і дещо повільні ?
42. Чи спізнювалися ви коли-небудь на роботу або на якусь зустріч ?
43. Вам часто сняться кошмари ?
44. Чи вірно, що ви так любите поговорити, що не проґавите можливості поспілкуватися з новою людиною ?
45. Чи непокоять вас якісь болі ?
46. Чи засмутилися б ви, якщо б довго не могли бачитися з друзями ?
47. Ви нервова людина ?
48. Серед ваших знайомих є ті, які вам явно не подобаються ?
49. Ви впевнена у собі людина ?
50. Чи легко вас зачіпає критика ваших недоліків або вашої роботи ?
51. Чи важко вам отримати справжнє задоволення від заходів, в яких приймає участь велика кількість людей ?
52. Чи турбує вас відчуття, що ви чимось гірші за інших ?
53. Чи зуміли б ви внести пожвавлення у нудну компанію ?
54. Буває так, що ви говорите про речі, у яких зовсім не розбираєтеся ?
55. Ви турбуєтеся про своє здоров‘я ?
56. Чи любите ви пожартувати над іншими ?
57. Чи страждаєте ви безсонням ?

Трактування результатів.

Екстраверсія – знаходиться сума відповідей “так” по питаннях: 1,3,8,10,13, 17,22,25,27,39,44,46,49,53 і відповідей “ні” по питаннях: 5,15,20,29,32,34,37,41,51.

Якщо сума балів перебуває в межах від 0 до 10, то ви інтроверт, замкнуті в межах власного внутрішнього світу.

Якщо сума балів перебуває в межах від 15 до 24, то ви екстраверт, товариська людина, звернені до зовнішнього світу.

Якщо сума балів перебуває в межах від 11 до 14, то ви амбіверт, спілкуєтесь, коли вам це потрібно.

Невротизм – знаходиться кількість відповідей “так” у питаннях 2,4,7,9,11,14,16,19,21,23,26,28,31,33,35,38,40,43,45,47,50,52,55,57.

Якщо кількість відповідей “так” знаходиться в межах від 0 до 10, то у вас в наявності емоційна стійкість.

Якщо кількість відповідей “так” знаходиться в межах від 11 до 16, то у вас в наявності емоційна вразливість.

Якщо кількість відповідей “так” знаходиться в межах від 17 до 22, то у вас з‘являються окремі ознаки розхитаності нервової системи.

Якщо кількість відповідей “так” знаходиться в межах від 23 до 24, то у вас в наявності невротизм, який межує з патологією, можливий зрив, невроз.

Брехня – знаходиться сума балів відповідей “так” у питаннях 6,24,36 і відповідей “ні” у питаннях 12,18,30,42,48,54.

Якщо набрана кількість балів 0 – 3 - це норма людської брехні, відповідям можна довіряти.

Якщо набрана кількість балів 4 – 5 - ваша чесність піддається сумніву.

Якщо набрана кількість балів 6 – 9, то ваші відповіді недостовірні.

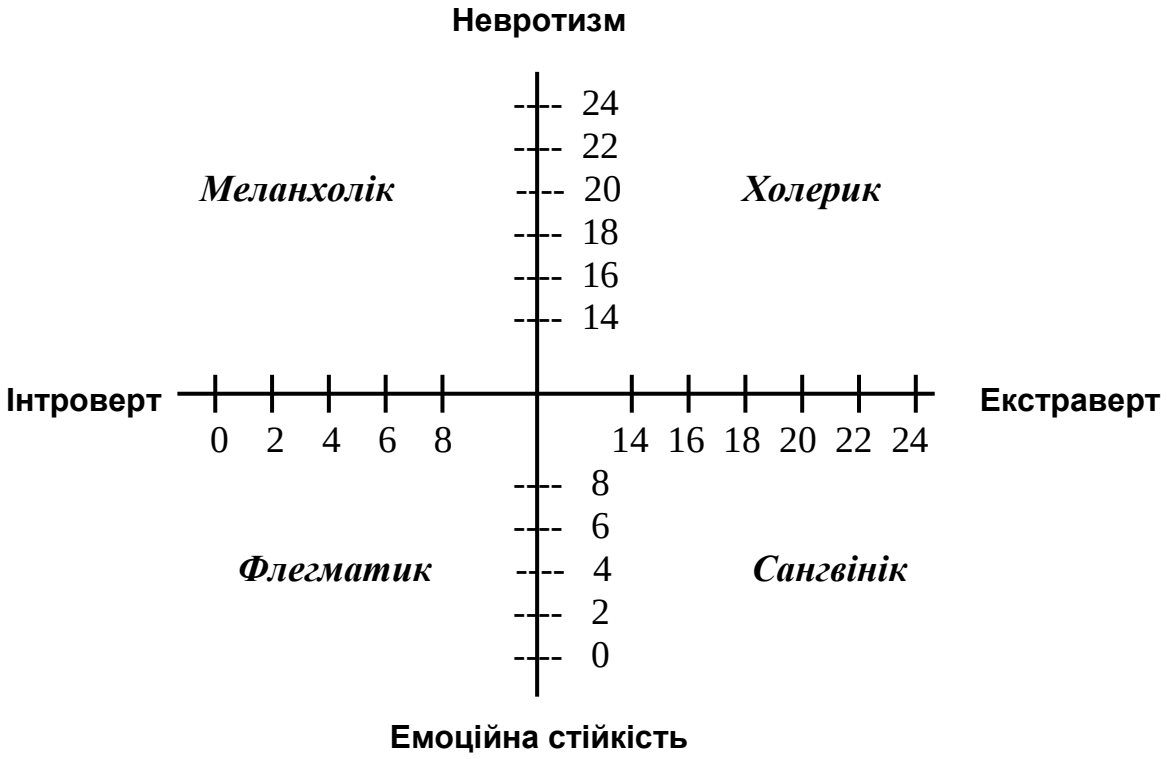
Якщо відповідям можна довіряти, по отриманих даних будується графік за кількістю набраних балів. На графіку ваш тип темпераменту може бути представлений за чотирма нижченаведеними варіантами.

Сангвінік-екстраверт: стабільна особистість, соціальна, капризний до зовнішнього світу; товариський, іноді балакучий, безтурботний, веселий, любить лідерство, має багато друзів, життєрадісний.

Холерик-екстраверт: нестабільна особистість, не образливий, збуджений, нестриманий, агресивний, імпульсивний, оптимістичний, активний, але працездатність і настрій нестабільні, циклічні. В ситуації стресу схильний до істерико-психопатичних реакцій.

Флегматик-інтроверт: стабільна особистість, неквапливий, спокійний, пасивний, незворушний, обережний, задумливий, мирний, стриманий, надійний, спокійний у відносинах, здатний витримувати тривалі негоди без зривів здоров‘я і настрою.

Меланхолік-інтроверт: нестабільна особистість, тривожний, песимістичний, стриманий зовні, але в душі дуже емоційний, чуттєвий, переживає, схильний до тривоги, депресій, суму і печалі; в напружених ситуаціях можливий зрив або погіршення діяльності (“стрес кролика”).



З М І С Т

ВСТУП 3

Навчальний модуль 1.
"ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ КОНФЛІКТУ"

Лекція 1. РОЗВИТОК КОНФЛІКТОЛОГІЇ ЯК НАУКИ ТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ 6
1.1.Роль, мета, завдання конфліктології в системі наукових знань 8
1.2.Об'єкт, предмет і методи дослідження науки
1.3.Історія розвитку конфліктології 10

Лекція 2. СУТНІСТЬ КОНФЛІКТУ ТА ЙОГО СТРУКТУРА 16
2.1.Конфлікт як складне соціальне явище 16
2.2.Структурна модель конфлікту 20
2.3.Функції конфлікту 21

Лекція 3. ВИДИ КОНФЛІКТІВ ТА ЇХ ПРИЧИНИ 25
3.1.Класифікація конфліктів 25
3.2.Межі конфлікту 33
3.3.Причини виникнення конфліктів 35

Лекція 4. ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ ТА МЕХАНІЗМИ ЙОГОВИНИКНЕННЯ 39
4.1.Динаміка конфлікту 39
4.2.Теорії механізмів виникнення конфліктів 42
4.3.Трансактний аналіз конфліктів 45

Навчальний модуль 2.
"УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ"

Лекція 5. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ 49
5.1.Сутність управління конфліктом та його діагностика 49
5.2.Зміст процесу управління конфліктами 53
5.3.Управлінські рішення у конфліктних ситуаціях 56

Лекція 6. МЕТОДИ ТА ФОРМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ 60
6.1.Принципи і методи управління конфліктами 60
6.2.Структурні методи управління конфліктами 61
6.3.Міжособистісні методи управління конфліктами 63
6.4.Внутрішньоособистісні і персональні методи управління конфліктами 68
6.5.Переговори як універсальний метод вирішення конфліктів 71

Лекція 7. ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ 81
7.1.Профілактика конфліктів: сутність, підходи і напрямки 81
7.2.Профілактика конфліктів за стратегією управління персоналом 84
7.3.Управління компетенцією співробітників як напрямок профілактики конфліктів 87
7.4.Управління поведінкою особистості з метою попередження конфліктів 90

Навчальний модуль 3.
"ПСИХОЛОГІЯ І СОЦІОЛОГІЯ КОНФЛІКТУ"

Лекція 8. ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ У КОНФЛІКТІ 95
8.1.Психологічні особливості особистості, які впливають на виникнення конфліктів 95
8.2.Теорія "соціальних ролей" у визначенні причин виникнення конфліктів 104
8.3.Поведінка індивіда в умовах конкуренції 109

Лекція 9. ГРУПОВІ ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ 118
9.1.Групи та їх вплив на виникнення конфліктів 118
9.2.Конфлікти при формуванні колективу 125
9.3.Методи визначення соціально-психологічного клімату у колективі 129

Лекція 10. СОЦІОЛОГІЯ КОНФЛІКТУ 142
10.1.Конфлікти у суспільстві 142
10.2.Конфлікти в організації 146
10.3.Конфлікти у сім'ї 150
10.4.Конфлікти у сфері управління 155

СЛОВНИК ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ 161

ЛІТЕРАТУРА 166

ДОДАТКИ:
Модульно-рейтингова програма з курсу "Конфліктологія" 168
Тест Г. Айзенка "Визначення темпераменту особистості" 185

Віктор Михайлович Нагаєв

КОНФЛІКТОЛОГІЯ

КУРС ЛЕКЦІЙ

(модульний варіант)

(для студентів економічних спеціальностей)

Редактор Л.І. Єросова

Підписано до друку 05.05.2004 р. Формат: 60 х 84 / 16 . Обсяг: 12,5 ум. - друк. арк.; 10,0 обл. - вид. арк. Тираж 1000.
Видавництво «Центр начальної літератури»
Вул. Електриків, 23, м. Київ, 04176

Надруковано у ППВФ Свідоцтво ДК № 271 від 07.12. 2000 р. Замовлення 25-081.