

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

О. Б. Зінчина

К О Н Ф Л І К Т О Л О Г І Я

Навчальний посібник

Харків – ХНАМГ – 2007

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

О. Б. Зінчина

К О Н Ф Л І К Т О Л О Г І Я

Навчальний посібник

Харків – ХНАМГ – 2007

УДК Конфліктологія: Навчальний посібник. Авт. Зінчина О. Б. – Харків:
ХНАМГ, 2007. – 164 с.

Автор: Зінчина О. Б.

Рекомендовано як навчальний посібник Вченою радою ХНАМГ, рішення
№ 7 від 30.03.2007 р.

Рецензент: зав. каф. соціології Харківського національного університету
ім. В. Н. Каразіна, проф. Сокурянська Л. Г.

Рецензент: д. філос. н., проф. Будко В. В.

ЗМІСТ

Вступ	5
Зміст програми модулю «Конфліктологія».....	5
Методичні вказівки для самостійної роботи студента при вивченні модуля «Конфліктологія».....	8
ЗМ 1. «Загальна теорія конфлікту».....	13
Тема 1. Конфліктологія як наука.....	13
Тема 2. Історія розвитку конфліктології.....	18
Тема 3. Конфлікт як соціальний феномен.....	26
Тема 4. Динаміка і механізми конфлікту.....	35
ЗМ 2. Управління конфліктами.....	42
Тема 5. Процес управління конфліктами.....	42
Тема 6. Методи та форми управління конфліктами.....	48
Тема 7. Попередження і регулювання конфліктів.....	57
Тема 8. Стратегія розв'язання конфліктів.....	70
Тема 9. Роль керівника в управлінні конфліктами.....	83
Тема 10. Психологія конфлікту.....	93
Тема 11. Соціологія конфлікту.....	103
Словник основних термінів і понять.....	114
Контрольні питання і завдання для самоперевірки.....	121
Базові тестові завдання з модуля «Конфліктологія».....	126
Список літератури.....	162
Критерії оцінювання знань з модуля «Конфліктологія».....	163

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 праць учених різноманітних напрямів: філософів, психологів, управлінців, соціологів та ін. Як самостійна галузь знань конфліктологія була сформована лише в середині ХХ ст. і є нині однією з найсучасніших і молодих наук управлінського циклу.

Діяльність вітчизняних і закордонних організацій свідчить про необхідність знань і навичок у галузі конфліктології, управління, діагностики, профілактики і прогнозування конфліктів. З розвитком ринкових умов і впровадженням конкурентних відносин ці питання набувають усе більшої значимості, оскільки конкуренція являє собою варіант конфліктної ситуації, яка при визначених умовах переростає в конфлікт. Ця дисципліна є логічним продовженням дисциплін управлінського циклу.

Мета та завдання вивчення дисципліни: набуття практичних навичок у вирішенні конфліктів, вмінь контролювати конфліктну ситуацію, а також вмінь позитивно сприймати конфлікт і прагматично його використовувати.

Предмет вивчення дисципліни: закономірності стосунків та поведінки людей у конфліктних ситуаціях, причини виникнення конфліктів і методи їх подолання.

Зміст лекційного курсу поділено на два змістові модулі: «Загальна теорія конфлікту», «Управління конфліктами». У першому змістовому модулі розглядаються основні поняття конфліктології як науки і історія її розвитку, аналізуються класифікація і функції конфліктів, розглядаються структурна і динамічна моделі конфлікту. Другий змістовий модуль містить питання щодо сутності і методів управління конфліктами, а також знайомить з основами соціології і психології конфлікту.

Посібник підготовлено для студентів 5-го курсу денної форми навчання спеціальності 7.050201, 8.050201 «Менеджмент організацій». Його можна також використовувати для самостійної роботи та самоконтролю отриманих знань і навичок на заочній формі навчання.

ЗМІСТ ПРОГРАМИ МОДУЛЮ «КОНФЛІКТОЛОГІЯ»

ЗМ 1. Загальна теорія конфлікту

1. Конфліктологія як наука.

Конфліктологія як наука. Об'єкт і предмет конфліктології. Напрями дослідження конфліктології (філософсько-соціальний, організаційно-соціологічний, індивідуально-психологічний). Специфіка науки та методи дослідження конфліктології.

2. Історія розвитку конфліктології

Накопичення знань про конфлікти (Стародавній світ, Середньовіччя, епоха Відродження). Становлення конфліктології як науки (Новий час, ХІХ –

початок ХХ ст.). Сучасні концепції конфліктів (Л. Козер, Р. Дарендорф, К. Боулдінг).

3. Конфлікт як соціальний феномен

Конфлікт як складне соціальне явище. Структурна модель конфлікту. Функціональні і дисфункціональні наслідки конфлікту. Класифікація конфліктів за різними ознаками.

4. Динаміка і механізми конфлікту

Причини виникнення конфліктів. Теорії механізмів виникнення конфліктів (за формулами «А», «Б», «В»). Конфліктогени та їх класифікація. Динамічна модель конфлікту. Етапи і фази конфлікту. Циклічність фаз конфлікту. Співвідношення фаз і етапів конфлікту залежно від можливості його розв'язання.

ЗМ 2. Управління конфліктами

5. Процес управління конфліктами

Сутність управління конфліктом і його діагностика. Поняття «управління конфліктом». Процес діагностики конфлікту. Картографічний аналіз конфлікту. Зміст процесу управління конфліктами (прогнозування, попередження і стимулювання, регулювання, розв'язання). Технології регулювання конфліктів (інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, організаційні). Модель прийняття науково обґрунтованого рішення з управління конфліктами. Алгоритм управління конфліктом. Управлінське рішення в конфліктних ситуаціях.

Тема 6. Методи та форми управління конфліктами

Принципи і методи управління конфліктами. Структурні методи управління конфліктами. Міжособистісні методи управління конфліктами (стилі конфліктної поведінки – поступка, компроміс, консенсус, ухилення, співробітництво). Модель стратегії поведінки особистості в конфлікті Томаса-Кілменна. Внутрішньоособистісні методи управління конфліктами.

Тема 7. Попередження і регулювання конфліктів

Прогнозування і профілактика конфліктів в організації: сутність, підходи та напрями. Зміни в організаційних структурах управління. Профілактика конфліктів за стратегією управління персоналом. Кадрова робота. Управління компетенцією працівників. Етапи життєвого циклу компетенції. Управління компетенцією на рівні організації. Управління компетенцією на рівні особистості. Управління поведінкою особистості для запобігання конфлікту. Процес узгодження очікувань в організації. Підтримка співробітництва. Соціальне партнерство. Соціально-трудова конфлікти: форми протікання та методи подолання.

Тема 8. Стратегія розв'язання конфліктів

Раціонально-інтуїтивна модель оволодіння конфліктною ситуацією (за Дж. Гр. Скотт). Переговори як універсальний спосіб розв'язання конфліктів. Етапи переговорного процесу. Метод «принципових переговорів» Р. Фішера і У. Юрі. Моделі поведінки особистості в процесі переговорів. Технології стратегій і тактик в переговорному процесі. Медіація в переговорному процесі.

Тема 9. Роль керівника в управлінні конфліктами.

Керівник як суб'єкт конфлікту. Керівник – посередник у конфлікті. Особистий приклад керівника в подоланні конфліктів і стресів.

Тема 10. Психологія конфлікту.

Психологічна структура особистості. Теорії поведінки особистості у конфліктній взаємодії (К.-Г. Юнг, К.Р. Роджерс, Е. Берн). Технології ефективного спілкування і раціональної поведінки в конфлікті. Методи визначення соціально-психологічного клімату в колективі. Соціометрія.

Тема 11. Соціологія конфлікту.

Конфлікти в суспільстві. Соціальні конфлікти та основні шляхи їх розв'язання. Економічні конфлікти. Політичні конфлікти. Конфлікти духовної сфери. Конфлікти в організації. Управлінські конфлікти. Специфіка форм проявлення управлінських конфліктів (неузгодженість, напруженість, конфронтація). Причини і методи розв'язання організаційних конфліктів. Засоби запобігання і розв'язання конфліктів у сфері управління Глобальні і регіональні конфлікти. Конфлікти в сім'ї. Особливості і передумови сімейних конфліктів. Характеристика кризових періодів подружнього життя та їх вплив на сімейні конфлікти. Запобігання і розв'язання сімейних конфліктів

Табл. 1. Тематичний план

Назва тематичного модуля	КІЛЬКІСТЬ ГОДИН		
	лекції	пр. зан.	сам. робота
<u>1-й змістовий модуль</u>			
«Загальна теорія конфлікту»	7	-	12
1.1. Конфліктологія як наука.	1	-	2
1.2. Історія розвитку конфліктології.		-	
1.3. Конфлікт як соціальний феномен.	2	-	4
1.4. Динаміка і механізми конфлікту.	2	-	3
	2		3
<u>2-й змістовий модуль</u>			
«Управління конфліктами»	11	-	24
2.1. Процес управління конфліктами.	2	-	3
2.2. Методи та форми управління конфліктами.	2	-	3
2.3. Попередження і регулювання конфліктів.	1	-	3
2.4. Стратегія розв'язання конфліктів.	1	-	3
2.5. Роль керівника в управлінні конфліктами.	1	-	3
2.6. Психологія особистості в конфлікті.	2	-	5
2.7. Соціологія конфлікту.	2	-	4
Усього: 54	18		36

Методичні вказівки для самостійної роботи студента при вивченні модуля «Конфліктологія»

Тема 1. Конфліктологія як наука

При вивченні теми необхідно з'ясувати значення конфліктології в системі суспільних наук, визначити її об'єкт і предмет, а також зв'язок конфліктології з іншими науками. Ознайомитися з методами конфліктології, розвести теоретичну конфліктологію та конфліктологічну практику.

Запитання для самопідготовки:

1. Коли виникла конфліктологія як самостійна галузь науки?
2. Визначте предмет конфліктології.
3. В чому полягає особливість структури конфліктології?
4. Які методи використовує конфліктологія?
5. Назвіть основні принципи дослідження конфліктів.
6. Яке місце посідає конфліктологія в системі соціального знання?
7. Які завдання стоять перед конфліктологією на сучасному етапі?
8. Який зв'язок між принципами і методами дослідження конфліктів?
9. Чи можлива диференціація конфліктології по галузям?
10. Коли і де виникає конфліктологічна практика?

Тема 2. Історія розвитку конфліктології

Почати вивчення теми зі знайомства з історією накопичення знань про конфлікти (античність, Середньовіччя, Новий час, початок класичного періоду. Прослідити становлення конфліктології як науки (К.Маркс, Г.Зіммель, М.Вебер, Т.Парсонс, Л.Козер). Вивчити сучасні концепції конфліктів (Р.Дарендорф, К.Боулдінг, А.Турен, Дж.Г.Скотт).

Запитання для самопідготовки:

1. Чи могла конфліктологія виникнути до ХХ ст.?
2. Чому конфліктологічна думка розвивалась у рамках філософії?
3. Які фактори лежали в основі еволюції конфліктологічних поглядів в історії філософії?
4. У чому специфіка поглядів на конфлікти у Давньому Світі?
5. Чим характеризуються середньовічні погляди на конфлікти?
6. Які суттєві особливості мали погляди на конфлікт мислителі епохи Відродження?
7. Зробіть змістовний аналіз конфліктологічних ідей представників Нового часу та Просвітництва.
8. У чому полягає виключність етапу другої половини ХІХ - початок ХХ ст. в еволюції конфліктологічних ідей?
9. Які сучасні концепції конфлікту ви знаєте?
10. Зробіть порівняльний аналіз поглядів Л.Козера і Р.Дарендорфа.
11. Розкрийте сутність загальної теорії конфлікту К.Боулдінга.

Тема 3. Природа соціального конфлікту

З'ясувати зміст поняття «конфлікту», порівняти різні трактування. Провести структурно-функціональний аналіз конфлікту: предмет, сторони, мотиви і позиції учасників конфлікту. Розглянути функції і дисфункції соціального конфлікту, типологія та класифікація конфліктів.

Запитання для самопідготовки:

- 1.Зробіть порівняльний аналіз різних дефініцій конфлікту.
- 2.У чому сутність структурно-функціональної моделі конфлікту?
- 3.Дайте визначення основних структурних елементів конфлікту.
- 4.Які існують типології та класифікації конфліктів? Яке їх призначення?
- 5.Назвіть функціональні наслідки конфлікту.
- 6.Визначте дисфункціональні наслідки конфлікту.

Тема 4. Динаміка і механізми конфлікту

Ознайомтесь з процесуально-динамічним аналізом конфлікту. Розгляньте загальну схему розвитку конфлікту. Дайте характеристику стадій конфлікту: передконфліктної, конфліктної, постконфліктної стадії. Проведіть аналіз змісту поняття «інцидент». З'ясуйте механізми розвитку конфлікту.

Запитання для самопідготовки:

- 1.Розкрийте сутність процесуально-динамічного аналізу конфлікту.
- 2.У чому полягає загальна схема розвитку конфлікту?
- 3.Дайте характеристику основних стадій розвитку конфлікту.
- 4.Сформулюйте необхідні та достатні умови виникнення конфлікту.
- 5.Чим характеризується передконфліктна стадія?
- 6.Що таке інцидент?
- 7.У чому сутність ескалації конфлікту?
- 8.Які існують фази конфліктної взаємодії?
- 9.Що таке циклічність конфлікту?
- 10.Як пов'язані етапи, фази конфлікту та можливості його врегулювання?

5. Процес управління конфліктами

Уясніть сутність управління конфліктом. Розберіться з процедурою його діагностики. Навчіться робити картографічний аналіз конфлікту. Проаналізуйте зміст процедур управління конфліктами (прогнозування, попередження і стимулювання, регулювання, розв'язання). Зверніть увагу на технології регулювання конфліктів (інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, організаційні). Вивчить модель прийняття науково обґрунтованого рішення з управління конфліктами і алгоритм управління конфліктом.

Запитання для самопідготовки:

- 1.У чому зміст поняття «управління конфліктами»?
- 2.Які види діяльності включає в себе управління конфліктами?
- 3.Як вони пов'язані з етапами конфлікту?
- 4.Які етапи включає регулювання конфлікту?
- 5.Які існують передумови розв'язання конфліктів?

6. Визначте алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами.

7. Що таке нормативні механізми регулювання конфліктів?

8. Які фактори прийняття конструктивних рішень щодо конфлікту є негативними?

9. Перерахуйте принципи управління конфліктами.

6. Методи та форми управління конфліктами

Вивчить принципи і методи управління конфліктами. Уясніть особливості структурних методів управління конфліктами в організації. Проаналізуйте міжособистісні методи управління конфліктами (стилі конфліктної поведінки – поступка, компроміс, консенсус, ухиляння, співробітництво), порівняйте модель стратегії поведінки особистості в конфлікті Томаса-Кілменна. Зверніть увагу на внутрішньоособистісні методи управління конфліктами.

Запитання для самопідготовки:

1. З якого метою проводиться діагностика конфлікту перед початком вироблення рішення?

2. Побудуйте схему діагностики конфлікту.

3. У чому полягає картографічний аналіз конфліктів?

4. Наведіть види діяльності з управління конфліктами і розкрийте їх зміст.

5. Назвіть основні моделі поведінки в конфлікті.

6. Хто розробив двомірну модель стилів конфліктної поведінки?

7. Охарактеризуйте умови, за яких учасник конфлікту обирає: стиль боротьби; стиль відходу, стиль компромісу, стиль поступки; стиль співпраці.

8. Визначте відповідність і розкрийте зміст способів розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів.

9. Наведіть персональні методи управління конфліктами.

Тема 6. Технології управління конфліктами

Зверніть увагу на прогнозування і профілактику конфліктів в організації. Проаналізуйте процес профілактики конфліктів за стратегією управління персоналом, управління компетенцією працівників на рівні організації і на рівні особистості, управління поведінкою особистості для запобігання конфлікту. Зверніть увагу на процес узгодження очікувань в організації. Вивчить сутність понять «підтримка співробітництва», «соціальне партнерство». Проаналізуйте соціально-трудова конфлікти, форми їх протікання та методи подолання.

Запитання для самопідготовки:

1. Назвіть два основні підходи у профілактиці конфліктів.

2. Сформулюйте основні напрями профілактики конфліктів в організації.

3. Визначте зміст профілактики конфліктів за стратегією управління персоналом.

4. Визначте напрями управління компетенцією на рівні організації і на рівні особистості.

5. Які форми підтримки співробітництва ви знаєте?

6. Визначте особливості соціально-трудо­вих конфліктів.

Тема 8. Стратегія розв'язання конфліктів

Уясніть раціонально-інтуїтивну модель оволодіння конфліктною ситуацією (за Дж.Гр.Скотт). Вивчіть сутність переговорів, етапи переговорного процесу. Порівняйте позиційні переговори з методом «принципових переговорів» Р. Фішера і У. Юрі. Проаналізуйте моделі поведінки особистості в процесі переговорів. Ознайомте­ся з технологіями стратегій і тактик в переговорному процесі. Зверніть увагу на роль медіації в розв'язанні конфліктів.

Запитання для самопідготовки:

- 1.Визначте основні етапи проведення переговорів.
- 2.Наведіть варіанти посередництва в переговорному процесі.
- 3.Перерахуйте і визначте зміст моделей поведінки особистості в переговорному процесі.
- 4.Що таке раціонально-інтуїтивна модель розв'язання конфліктів Дж.Гр.Скотт?
- 5.Які існують правила самоконтролю емоцій?

Тема 9. Роль керівника в управлінні конфліктами

Розгляньте керівника з точки зору його ролі у конфлікті: керівник – посередник у конфлікті, керівник – суб'єкт конфлікту. З'ясуйте зв'язок між стилем керівництва та вибором засобів попередження і регулювання конфліктів. Зверніть увагу на особистий приклад керівника в подоланні конфліктів і стресів.

Запитання для самопідготовки:

- 1.Які стилі керівництва існують?
 - 2.Чи впливає стиль керівництва на динаміку конфліктів в організації?
 - 3.Які особливості має керівник як суб'єкт конфлікту?
 - 4.Які фактори можуть обумовити участь менеджера в конфлікті як його суб'єкта?
 - 5.Що може і повинен робити менеджер як посередник у конфлікті?
 - 6.Чого не можна робити керівнику як суб'єкту конфлікту?
 - 7.Чого не можна робити керівнику як посереднику у конфлікті?
- Яке значення має особистий приклад менеджера в подоланні конфліктів і стресів?
- 9.Які якості керівника мають значення в регулюванні конфліктів?
 - 10.Що таке культура професійної поведінки менеджера?
 - 11.Яке значення для управління конфліктами і стресами має правова культура керівника?
 - 12.З яких етапів складається алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктом?

10. Психологія особистості в конфлікті

Проаналізуйте особливості поведінки особистості в конфлікті. Вивчить психологічна структура особистості. Порівняйте теорії поведінки особистості у конфліктній взаємодії (К.-Г. Юнг, К.Р. Роджерс, Е. Берн). Уясніть сутність внутрішньоособистісних конфліктів. Ознайомтеся з принципами технології ефективного спілкування і раціональної поведінки в конфлікті. Зверніть увагу на джерела конфліктів і стреси. Проаналізуйте методи визначення соціально-психологічного клімату в колективі, особливу увагу зверніть на соціометрію.

Запитання для самопідготовки:

1. Назвіть основні моделі поведінки в конфлікті.
2. Хто розробив двомірну модель стилів конфліктної поведінки?
3. Охарактеризуйте умови, за яких учасник конфлікту обирає: стиль боротьби; стиль відходу; стиль компромісу; стиль поступки; стиль співпраці.
4. Які основні типи конфліктних особистостей ви знаєте?
5. У чому полягає небезпека конформістської моделі поведінки особистості в конфлікті?
6. Які технології ефективного спілкування і раціональної поведінки в конфлікті ви знаєте?
7. Що таке раціонально-інтуїтивна модель розв'язання конфліктів Дж.Гр.Скотт?
8. Які існують правила самоконтролю емоцій?
9. Які тести досліджують психологію учасників конфлікту?
10. Як можуть вплинути на поведінку особистості і на виникнення конфлікту її нереалізована потреба у самоповазі?

11. Соціологія конфлікту

Проаналізуйте конфлікти в суспільстві: соціальні, економічні, політичні конфлікти, конфлікти духовної сфери. Зверніть увагу на особливості конфліктів в організації. Уясніть суть управлінських конфліктів і специфіку форм їх проявлення (неузгодженість, напруженість, конфронтація). Вивчить причини і методи розв'язання організаційних конфліктів, а також засоби запобігання і розв'язання конфліктів у сфері управління. Ознайомтеся зі специфікою глобальних і регіональних конфліктів. Проаналізуйте особливості і передумови сімейних конфліктів.

Запитання для самопідготовки:

1. Які соціологічні концепції конфліктів ви знаєте?
2. Наведіть основні групи конфліктів у суспільстві, охарактеризуйте найбільш типові конфлікти з кожної.
3. Що таке соціальна напруга? Назвіть її прояви.
4. Сформулюйте основні протиріччя у сфері управління.
5. Визначте зміст таких форм конфліктів у сфері управління: неузгодженість, конфронтація, напруженість.
6. Дайте характеристику глобальних і регіональних конфліктів.

ЗМ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ КОНФЛІКТУ

Тема 1. КОНФЛІКТОЛОГІЯ ЯК НАУКА

1. Об'єкт, предмет і задачі конфліктології.
2. Методи дослідження в конфліктології.
3. Зв'язок конфліктології з іншими науками.

1. Конфлікти як суттєва сторона соціальних зв'язків, взаємодії і відносин людей, їх поведінки і вчинків завжди, з незапам'ятних часів приваблювали допитливу увагу людини. Свідомства тому – міфологія і релігія різних народів, фольклор і пам'ятки стародавньої літератури, думки античних і середньовічних мислителів, досягнення соціальних і гуманітарних наук.

Люди звиклися з неминучістю конфліктів, що відображається навіть в релігійних текстах. Наприклад, у старогрецькій релігії Зевс постійно конфліктує з іншими богами, з Прометеєм; у християнській релігії Бог прогнав Адама і Єву з раю.

Незважаючи на це, у людей не вмирає надія на приборкання стихії загальної ворожнечі, тому люди завжди прославляли тих, хто славився мистецтвом розв'язання найзаплутаніших суперечок (наприклад, Соломона).

У першому тисячолітті до нашої ери в деяких країнах (Китай, Греція) з'явилися перші спроби узагальнити накопичений практичний досвід і зробити загальні висновки про те, як вирішувати конфлікти; це стало історичною основою сучасної конфліктології, яка тільки в середині ХХ століття набула статусу окремої галузі суспільного знання.

Сьогодні конфліктологія – достатньо розвинена дисципліна, яка спирається на досягнення різних наук.

Конфліктологія є окремою областю суспільствознавства, яка виникла, формувалася і розвивається в даний час. Маючи комплексний характер, конфліктологія знаходиться в руслі поглиблення гуманітарного знання. Її вивчення розширює коло і піднімає планку знань про людину і суспільство, сприяє різносторонньому розумінню проблем соціальної взаємодії, застосуванню ефективних способів їх рішення.

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

Об'єктом конфліктології є конфлікти в усіх формах їх прояву, а предметом конфліктології – тільки те загальне, головне, що відзначає процес виникнення, розвитку і завершення будь-якого конфлікту.

Науковий підхід ґрунтується на системно організованих, принципово структурованих, методологічно точних знаннях про предмет (в даному випадку – про конфлікти). Будь-яка наука є конструктивною, розрахованою на можливість практичного вживання отриманих знань, на вироблення і впровадження нових проектів. Наукове управління соціальними процесами, у тому числі й регулювання конфліктів, здійснюється на основі аналітичного

розрахунку, планомірного і багатобічного впливу на учасників соціальних зв'язків і взаємодій, практичного вживання вивіrenих наукою рекомендацій.

Серед основних проблем і задач, що стоять перед конфліктологією, фахівці виділяють наступні:

- вивчення основних прикладних аспектів конфліктів різного типу;
- поглиблення змісту самого поняття конфлікту;
- аналіз причин, джерел і умов виникнення конфліктів, їх впливу на рівень організації взаємообумовлених відносин.
- вивчення і інтеграція інформації, яка відноситься до різних галузей наук, що займаються проблемою конфліктів, з широким залученням математичних моделей і комп'ютерних технологій;
- розробка систем контролю і діагностики розвитку конфліктів;
- пошук найефективніших і безболісних шляхів попередження і розв'язання конфліктів.

Конфліктологія як наука має декілька напрямів:

- *соціально-філософський* (охоплює загальні тенденції розвитку конфліктів на макрорівні);
- *організаційно-соціологічний* (вивчає причини і динаміку конфліктів в організаціях, групах, колективах);
- *індивідуально-психологічний* (вивчає психофізичні особливості і характеристики індивідів, їх поведінку в конфлікті).

Специфіка конфліктології полягає в тому, що основна увага приділяється причинам формування і розвитку суперечностей у системі відносин індивідів і груп, їх переростанню в конфлікти; вивчаються шляхи попередження і методи управління конфліктами, що виникають.

Серед вчених немає єдності в розумінні природи конфлікту як соціального явища: одні вважають, що конфлікт – норма в соціальному житті, «безконфліктне суспільство також немислиме, як суха вода», «конфліктів немає тільки на кладовищі», «якщо в житті немає конфліктів, перевірте, чи є у Вас пульс»; інші вчені вважають, що конфлікт – небезпечна хвороба, соціальна патологія і від неї раз і назавжди треба позбавитися, бо попереду – суспільство без конфліктів. В обох випадках критерієм істини є життя: у наш час відбувається лавиноподібне зростання конфліктів, тому незалежно від точки зору признається існування конфліктів. Конфлікти необхідно ретельно вивчати, досліджувати і формулювати рекомендації щодо їх урегулювання, особливо тих конфліктів, які ведуть до руйнувань, до небезпечних наслідків.

Зусилля сучасних конфліктологів концентруються на вирішенні 3 основних проблем:

- виявлення сутності конфліктів, їх причин, етапів і учасників;
- на основі цього вивчення – визначення методів, формулювання способів регулювання конфліктних ситуацій, а також їх запобігання;
- встановлення основних форм конфліктів, їх типологія.

Таким чином, задачі конфліктології носять не тільки теоретичний, але і чисто практичний характер.

Практичне застосування конфліктології викликається вже тією простою життєвою обставиною, що, погоджуючись з твердженням «поганий мир кращий за добру сварку», люди, проте, не можуть уникнути дисгармонії, обходитися без конфліктів. Нерідко конфлікт виявляється не тільки неминучим, але і прийнятним «виходом» з ситуації, що склалася, навряд чи не єдиним способом відновити порушену рівновагу у взаємостосунках людей, дозволити їм дійти згоди щодо сумісних справ, приватних і загальних інтересів, норм поведінки.

Якщо справа йде саме так, потрібно вчитися розпізнавати об'єктивну і суб'єктивну природу конфліктів, їх безпосередні причини і мотиви, орієнтуватися в тому, в яких формах розвиваються конфлікти і якими шляхами вони вирішуються, опанувати мистецтвом управління ними. Ця задача особливо важлива для менеджерів, керівників будь-якого рівня. Можна, мабуть, стверджувати, що для них навчитися правильно поводитися в конфліктних ситуаціях, уміти управляти конфліктами так же обов'язково, як уміння читати і писати.

Конфліктологія необхідна для всіх видів управлінської діяльності. Стосовно менеджменту її основне призначення полягає в тому, щоб спонукати керівника дивитися на конфліктні ситуації «розплющеними очима», не задовольнятися інтуїцією і здоровим глуздом, а керуватися в роботі з людьми визначеними, наукою встановленими правилами та прийомами управління конфліктами.

Універсальність конфліктів, їх широке розповсюдження не дає права їх абсолютизувати. Протиборство зустрічається в житті не частіше, ніж згода. Є постійна зміна війни і миру, спокою і боротьби, конфлікту і консенсусу, в житті зле не існує без добра, щастя – без горя, порядок – без хаосу.

Конфлікт – це порушена згода. Згода – це результат залагодженого конфлікту.

2. Предметом конфліктології є конфлікт. Поняття предмету і методу будь-якої науки тісно пов'язані між собою. **Метод** – сукупність певних правил, прийомів, норм практичного і теоретичного освоєння дійсності. У кожної науки – свої методи.

Очевидно, що більшість методів, якими користуються при дослідженні конфліктів, запозичені конфліктологією з інших наук. Проте, за ціллю всі методи можна розділити на:

- методи вивчення і оцінки особистості – спостереження, опитування, тестування;
- методи вивчення і оцінки соціально-психологічних явищ в групах – спостереження, опитування, соціометричний метод;
- методи діагностики і аналізу конфліктів – спостереження, опитування, аналіз результатів діяльності, метод експертного інтерв'ю;
- методи управління конфліктами – структурні методи, метод картографії.

Також виділяють методи, що забезпечують збір даних про конфлікти:

перший – *структурно-функціональний метод* – виявляються основні елементи конфліктної взаємодії і роль кожного з них. Явище розглядається в стані спокою, в статичі. Перевага методу – він допомагає побачити те, що у стані руху не побачити, – склад учасників, причини, межі конфлікту, адже виявлення структурних елементів – найважливіша передумова врегулювання конфлікту. Недолік методу – він досліджує те, чого немає, оскільки конфлікт ніколи не знаходиться в стані спокою;

другий – *процесуально-динамічний метод* (доповнює структурно-функціональний). Його інструменти – визначення основних етапів, стадій розвитку конфлікту. Динаміка конфлікту може розвиватися по висхідній лінії (ескалація), а може – у напрямі розрядки напруженості;

третій метод – *типологізація (класифікація) конфліктів* – забезпечує класифікацію їх форм, що допомагає не тільки побачити різні типи конфліктів (сімейні, учбові, міждержавні і т.п.), але й глибоко з'ясувати їх сутність, яка виявляється в різноманітності конфліктів.

Усі три методи лише пояснюють, що таке конфлікт. Важливою задачею науки є не тільки пояснення того, що є, але і того, що буде, тому четвертий – *прогнозування* – це передбачення можливості конфлікту, можливого майбутнього конфлікту. Прогноз відрізняється від утопій тим, що він спирається на результати структурного, динамічного і типологічного аналізів.

Прогнози можуть бути короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими.

Всі названі методи розраховані на рішення завдань щодо попередження і розв'язання конфліктів на практиці;

п'ятий – *метод розв'язання* (особливий метод конфліктології, відмінний від інших наук) – основні стратегії і тактика залагоджування конфліктів:

- стратегія відходу від конфлікту;
- стратегія силового придушення конфлікту;
- переговори.

3. Як важлива галузь суспільствознавства і людинознавства конфліктологія виникла і розвивається в даний час у тісному зв'язку з соціальною філософією, соціологією, психологією, політологією, історією, правом, етикою, низкою інших наук. Вона спирається на досягнення цих наук і синтезує те, що безпосередньо відноситься до її предмету.

Зв'язок конфліктології з іншими науками розкривається в двох аспектах. *Перший аспект* полягає в тому, що конфліктологія спирається на принципи пізнання, які розроблені в рамках інших наук і дозволяють глибше зрозуміти предмет конфліктологічних досліджень. Такими є: принцип всезагального зв'язку, принцип детермінізму, принцип розвитку, системний підхід, принцип соціально-діяльнісного контексту, принцип особистісного підходу і т. ін.

Другий аспект полягає в творчому використанні конфліктологією методів дослідження інших наук.

Не можна не наголосити і на зворотньому впливі конфліктології на суміжні науки. Наприклад, конфліктологічні проблеми у сфері міжособистісних

відносин стимулюють вирішення багатьох психологічних, соціологічних, правових і етичних проблем, зокрема, проблем спілкування, взаємостосунків, соціально-психологічного клімату і багатьох інших.

Окремо варто зупинитися на зв'язку конфліктології з соціологією конфлікту і психологією конфлікту.

Соціологія конфлікту намагається зрозуміти: чи можливе існування суспільства без конфліктів; чи є конфлікт проявом дисфункції в організації, аномалією в суспільному житті або ж це нормальна, необхідна форма соціальної взаємодії між людьми? Сьогодні ця наука виходить з того, що конфлікт – цілком нормальне явище суспільного життя. Соціум, органи влади і окремі індивіди досягатимуть більш ефективних результатів у своїй діяльності, якщо не ігноруватимуть конфлікти і конфліктні ситуації, а користуватимуться певними правилами, спрямованими на врегулювання конфлікту.

У всіх сучасних концепціях конфлікту міститься твердження, що будь-які дії людей, у тому числі конфліктність, є соціальними, тобто так чи інакше пов'язані з соціальним середовищем. Конфлікт, його причини, форми прояву і способи врегулювання доступні розумінню тільки на основі глибокого з'ясування природи суспільства і людини, закономірностей соціальних відносин і взаємодії людей. При цьому конфлікт завжди пов'язаний із суб'єктивним усвідомленням людьми суперечності своїх інтересів як членів тих або інших соціальних груп. Загострені суперечності породжують відкриті або закриті конфлікти тільки тоді, коли вони люди їх глибоко переживають, усвідомлюють як несумісність інтересів і цілей.

Найважливішою складовою соціального конфлікту є не тільки поведінка, дії, але і внутрішні установки, думки, відчуття, тобто *психологія* людей. Роботи з психологічної тематики зосередилися головним чином на дослідженні внутрішніх, особистісних, душевних конфліктів, на дослідженні міжособистісних суперечностей. Психологи при аналізі конфлікту виходять з того, що людина об'єктивно виступає в системі багатоманітних і суперечливих якостей. Найважливіше з них – бути суб'єктом, тобто творцем своєї історії, вершителем свого життєвого шляху. Суб'єкт ініціює і здійснює спочатку практичну діяльність, спілкування, поведінку, споглядання та інші види людської активності – вільної, творчої, етичної. При цьому під суб'єктом може розумітися як окрема особа, так і співтовариство людей, об'єднаних загальними інтересами.

Правомірно вважати, що міжособистісний конфлікт – один зі способів взаємодії людей, що йдуть з глибини тисячоліть. Він, мабуть, набув поширення раніше внутрішньо особистісного конфлікту, оскільки відносини між окремими людьми передували спілкуванню індивіда з самим собою, його автокомунікації. Призначенням конфлікту було і є подолання суперечностей, що надмірно загострилися, знаходження оптимального виходу з протистояння, підтримка взаємодії різних суб'єктів, соціальних зв'язків за умов серйозних розбіжностей їх інтересів, оцінок, цілей.

Тема 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТОЛОГІЇ

1. Накопичення знань про конфлікти.
2. Становлення конфліктології як науки.
3. Сучасні концепції конфліктів.

1. Конфліктологія – це молода наука, у завершеному вигляді вона з'явилася в середині ХХ століття, але конфлікти існували завжди, і перші спроби осмислення їх відносяться до старовини. Свідомства тому – міфологія та релігія різних народів, фольклор та пам'ятки стародавньої літератури, судження мудреців минулого. Згадаємо сюжет давньогрецького міфу про яблуко розбрату та суд Парису; біблейську оповідь про свару Каїна з Авелем: руські билини про події, які відображали суспільно-політичні конфлікти свого часу, боротьбу богатирів з ворогами.

З давніх давен люди зрозуміли зв'язок спроби пояснення конфліктів з розумінням сутності самої людини і суспільства. Тому коріння конфліктології уходить корінням до джерел соціальної філософії.

Проблема суперечностей і конфліктів у працях мислителів Стародавнього світу

В ідеях стародавніх мислителів містяться численні і подекуди досить глибокі зауваження про причини всіляких конфліктів і шляхи їх подолання. Тоді основним засобом розв'язання конфліктів було вживання «священної» влади старійшин і вождів.

Стародавні філософи засуджували розбрати, хоча стверджували, що «в суперечці народжується істина». Вони вважали, що конфлікт – не погано і не добре, він існує незалежно від того, як до нього ставляться. Весь світ повний суперечностей: життя природи, життя Богів, життя людей.

Китайський філософ **Лао Цзи** вважав: *«В битві перемагають ті, хто не любить війну. Головне полягає в тому, щоб підтримувати спокій. Мир цінніше, за війну»*. Існує два джерела миру: янь – світле джерело та інь – темне джерело. Ці джерела постійно борються і доповнюють одне одного, їх співіснування утворює гармонію. Інший китайський мудрець **Конфуцій** ще в VI ст. до н.е. стверджував, що злість та зарозумілість, а з ними – і конфлікти, породжують нерівність та несхожість людей. Він казав: *«Важко бідному злості не мати й легко багатому не бути зарозумілим»*.

Перші спроби раціонального осмислення природи конфлікту належать старогрецьким філософам. Так, **Геракліт** прагнув пов'язати свої міркування про війни і соціальні конфлікти із загальною системою поглядів на природу всесвіту. Він вважав, що «джерело конфлікту – в сутності світу; конфлікти – це універсальна властивість світу, але, окрім суперечностей, у світі є і згода. *«Війна – батько всіх речей, а мир – їх мати... Все суще складене в гармонію через протизверненість»*.

Конфлікти, таким чином, мисляться як неодмінна і важлива умова суспільного життя. **Аристотель** вказував на джерела розбратів, які полягають в нерівності у володінні майном і отриманні почесностей, а також нахабстві, страху, зневажанні, надмірному піднесенні одних людей і приниженості інших.

Деякі із стародавніх філософів виказували утопічні надії на можливість створення суспільства, в якому будуть усунені всі суперечності і конфлікти. Наприклад, **Епікур** вважав, що біди, пов'язані з нескінченними війнами, примусять людей жити в стані постійного миру.

Подібні утопії мали привабливість і привертали увагу знов і знов.

Релігійний варіант тлумачення природи конфлікту в епоху Середньовіччя і Відродження.

За часів Середньовіччя затвердилася християнська релігія, яка проповідувала загальну любов, людинолюбство і прагнула довести переваги миру і згоди між людьми. Проте такі ідеї не зробили істотного впливу на хід історії. Вже на початку IV ст. принцип несумісності воєн з вченням Христа ставиться під сумнів. Релігійна філософія розробила спеціальне вчення – «Виправдання Бога», яке виправдовувало те, що Бог допускає різноманітне зло. Виникло питання: як при доброму і всемогутньому Богу в світі існують багатоманітні конфлікти – від жорстоких воєн до підступних вбивств? Ця постановка питання містить зерна заперечення Бога, атеїзму.

Є загальні відповіді на це питання. Наприклад, **Тертуліан** вважав, що природа Бога, його задуми не піддаються людському розуму: *«вірую, тому що абсурдно»*. Хоча дохристиянське пояснення причини відмінне від християнського, між ними багато спільного: і ті, і інші визнають однаково, що боротьба добра і зла, суперечності є органічними, неусувними властивостями буття, природи, суспільства, людини. Відмінність: одні вбачають в цих універсальних явищах початкові властивості буття, а інші – задум Бога.

Фома Аквінський 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»*.

В епоху Відродження Т.Мор, Ф.Рабле, Еразм Роттердамський виступали з різким засудженням соціальних зіткнень і озброєних конфліктів. Вони ратували за мир і згоду між людьми, вважаючи їх вирішальним чинником розвитку суспільства.

Так, **Еразм Роттердамський** відзначав, що *«війна солодка для тих, хто її не знає»*. Відомий гуманіст звертав увагу на складність примирення протилежних сторін в конфлікті навіть у тому випадку, якщо вони стоять на подібних духовних позиціях. *«Найбільшим абсурдом є те, що Христос присутній в обох ворожих таборах, неначе сам з собою веде боротьбу»* (про конфлікт між християнами - гугенотами і протестантами - за Христа).

Розвиток конфліктологічних ідей в Новий час і епоху Просвітництва.

У цей період були створені передумови системного підходу в пізнанні явищ навколишнього світу, у тому числі й у вивченні конфліктів. Про природу конфліктів багато писали Ф.Бекон, Т.Гобс, Руссо, Гегель, К.Маркс, В.Соловйов, Н.Бердяєв.

Англійський філософ **Ф.Бекон** вперше піддав ґрунтовному теоретичному аналізу сукупність причин конфліктів усередині країни, досліджував матеріальні, політичні і психологічні умови соціального безладдя,

а також можливі способи їх подолання. Однією з причин він вважав тяжкий стан народу.

У ході обговорення цієї проблеми в новий час виявилось два різні підходи в розумінні природи конфлікту:

1) *песимістичний підхід*, його виразив **Т.Гобс** в XVII столітті в роботі «Левіафан». Філософ негативно оцінив в цілому людську натуру, вважаючи, що людина по своїй природі є істотою егоїстичною, залежною, ледачою, тому первинний стан людського суспільства він оцінював як «війну всіх проти всіх». Коли цей стан став нестерпним, люди вирішили укласти договір про створення держави, яка б спиралася на свою величезну силу, як у біблійного чудовиська Левіафана, залякувала б людей і позбавила б їх війн. Т.Гобс не бачив іншого способу подолання порочності людей, окрім вживання державного насильства;

2) *оптимістичний підхід* виразив **Ж.Ж.Руссо**: людина за своєю природою добра, миролюбна і створена для щастя, а не для війни. Джерелом конфлікту є недоліки в організації суспільства, помилки, забобони людей, які можна усунути, перш за все, – прихильність до приватної власності. Демократична держава – джерело світу і злагоди, яке спирається на виховні, ненасильницькі засоби, відповідає добрій природі людини.

У історичних рамках Нового часу при всьому різноманітті точок зору переважало визнання вирішальної ролі згоди між людьми в розвитку суспільства, давалась загальна негативна оцінка середньовічної смути, безладдя і воєн, висловлювалась надія на майбутній «вічний мир».

XVIII століття – століття Просвітництва – не принесло істотних змін в різноголоссі думок щодо причин конфліктів і заходів щодо їх подолання. Характерна в цьому плані думка родоначальника класичної політекономії **А.Сміта**. У своїй книзі «Теорія етичних відчуттів» він виступив послідовним прихильником певного ступеня егоїзму, тобто «любові до себе», але при неодмінній гармонії самокорисливих інтересів із загальними прагненнями людей до благополуччя і щастя.

2. Таким чином, переважно емпіричне сприйняття конфліктів трималося довго. По-справжньому науковий підхід до них з'явився тільки в другій чверті XIX століття. Саме з того часу конфлікти висунулися в ряд предметів для спеціального вивчення. Формування конфліктології як особливої області такого роду досліджень відбувалося разом із розвитком історії, соціології, права, етики, психології та інших соціальних наук. Цей період займає виключне місце в становленні конфліктології як відносно самостійної теорії, що було зумовлено такими факторами: накопиченням достатнього обсягу інформації про проблеми конфлікту; насиченістю найсильнішими соціальними потрясіннями – війнами, економічними кризами, соціальними революціями. У цей період виникає ряд нових наук і концепцій – марксистська філософія, основи якої закладені **К.Марксом** і **Ф. Енгельсом**; соціологія, яка бере свій початок з праць **Огюста Конта**; психологія, біля витоків якої стояв **Вільгельм Вундт**. Їх праці стали, з одного боку, загальнотеоретичною базою конфліктології, а з

іншої – методологічним керівництвом для розробки практичних прийомів аналізу, оцінки і розв’язання соціальних конфліктів.

Так, **Г. Спенсер** в рамках своєї теорії універсальної еволюції вважав принцип виживання самих пристосованих індивідів основним законом суспільства. Тому стан протиборства є універсальним, бо забезпечує рівновагу не тільки в рамках окремого суспільства, але також між суспільством і природою.

Детальну концепцію розробив **К. Маркс**. Марксизм визнає соціальні конфлікти, колізії і антагонізми як можливі, а в умовах класової боротьби в антагоністичних формаціях – і як неминучі. Конфлікти властиві всім рівням соціального життя – політиці, економіці, культурі. Головною причиною боротьби є приватна власність, на якій ґрунтуються антагоністичні формації. В майбутньому, комуністичному суспільстві конфлікти, політичні революції зникнуть, почнеться справжня історія людства.

В.І. Ленін, розвиваючи ідеї Маркса, вважав, що гострі соціальні антагонізми зникнуть при соціалізмі і можна буде виховувати нову людину.

Суперечність марксистської і ленінської теорії полягає в тому, що досягнення ідеалу пов’язувалося з масовим насильством.

У подальшому розвитку теорія конфліктів постійно спирається на початкові ідеї про природу конфліктів, висловлені мислителями античності, Середньовіччя і Нового часу. Одні керуються ідеями Руссо, Маркса і вважають, що людина – істота раціональна, розумна, а сплески агресії – випадковість; реформи вдосконалення суспільства приведуть до ліквідації конфліктів. Інші визнають спочатку дику, ірраціональну природу людини, для якої насильство і агресія – природні якості. З.Фрейд розглядав агресивні прояви в людині як природний стан, а Ф.Ніцше писав, що *«людина – тигр, що приготувався до стрибка»*.

Недоліки осмислення конфліктів у XVII -XIX століття:

1) конфлікти розглядалися в найзагальнішому плані; конфлікти в суспільстві і в природі не мають різниці;

2) особливості соціальних конфліктів не досліджувалися, хоча і давався опис окремих конфліктів;

3) якщо і досліджувалися деякі соціальні конфлікти, то тільки на макрорівні (між класами);

4) загальні риси конфлікту як феномена соціального життя не вивчалися, тому не було самостійної науки про конфлікти, теорії конфліктів.

До середини ХХ століття конфліктологія виділилася в окрему науку зі складу соціології і психології.

У соціології загальна теорія соціального конфлікту стала складатися в роботах німецького вченого **М.Вебера**. Він вважав, що суспільство – це сукупність груп, які розрізняються своїм соціальним статусом, тому їх інтереси неминуче розходяться, всякі надії на можливість усунення соціальних конфліктів ілюзорні, треба визнати неминучість існування на Землі вічної боротьби одних людей проти інших. Але оскільки інтереси людей не тільки розходяться, але і співпадають, та ця єдність – основа для балансу сил і

досягнення консенсусу (стабільності). М.Вебер критикував марксизм, бо бачив у соціалізмі не вирішення протиріч капіталізму, а навпаки, загострення проблеми. Диктатура пролетаріату, на його думку, приведе лише до хаосу.

Ці початкові положення М.Вебера стали основою для створення в середині ХХ століття теорії конфліктів як самостійної області соціології, а потім – і абсолютно самостійної науки.

Спеціально займався розробкою теорії конфлікту сучасник і співвітчизник М.Вебера **Г. Зіммель**. Він вважається першим, хто ввів науковий термін «соціологія конфлікту» та описав закономірності соціальних конфліктів.

Г. Зіммель називав конфлікт «суперечкою», вважав його психологічно обумовленим явищем і однією з форм соціалізації. Конфлікт в його праці «Соціологія конфлікту» – це одна з форм розбіжностей, яка виступає при цьому інтегруючою силою, що об'єднує суперників, сприяє стабілізації суспільства, укріплює конкретні організації. 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 ставлення до влади.

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

Австрійський психолог **З. Фрейд** створив одну з перших концепцій людської конфліктності – «теорію психоаналізу», стосовно якої поява і розвиток внутрішньоособистісних конфліктів визначається зіткненням усередині особистості несвідомих психічних сил, головними з яких є лібідо (сексуальний потяг) і бажання бути великим. З. Фрейд вказував на необхідність пошуку причин міжособистісних конфліктів у сфері несвідомого і дійшов висновку, що головним джерелом психічних розладів і стресів є від природи властиве людській психіці протиріччя між свідомим і несвідомим, між смутними вабленнями (особливо сексуальними) і вимогами моральних і правових норм, який служить головним джерелом всіх конфліктів.

Деякі соціологи частіше за все асоціювали конфлікт з агресією, загрозами, суперечками, ворожнечею. В результаті склалася думка, що конфлікт – явище завжди небажане, що його необхідно, в міру можливості, уникати, і що його слід негайно розв'язувати, як тільки він виникає. Таке відношення часто простежується в працях авторів, які належать до школи наукового управління, адміністративній школі і розділяють концепцію

бюрократії по Веберу. Вважалося, що ефективність організації більшою мірою спирається на визначення задач, процедур, правил, взаємодії посадовців і розробку раціональної організаційної структури. Такі механізми, в основному, усувають умови, що сприяють появі конфлікту, і можуть бути використані для вирішення виникаючих проблем.

Вчені, які належать до школи «людських відносин», теж були схильні вважати, що конфлікту можна і потрібно уникнути. Вони визнавали можливість появи суперечностей між різними групами керівників. Проте вони звичайно розглядали конфлікт як ознаку неефективності діяльності організації і поганого управління. На їх думку, добрі взаємостосунки в організації можуть запобігти виникненню конфлікту.

Один із засновників Чикагської школи соціальної психології **Р. Парк** включив конфлікт в число чотирьох основних видів соціальної взаємодії разом із змаганням, пристосуванням і асиміляцією (від лат. *видозмінювати*). Із його точки зору, змагання є соціальною формою боротьби за існування, і, будучи усвідомленим, перетворюється на конфлікт, який завдяки асиміляції покликаний привести до міцних взаємних контактів, до співпраці і сприяти кращому пристосуванню.

Конфлікт як соціальна дія дає, без сумніву, відомий яскраво забарвлений негативний ефект. Але він виконує важливу позитивну функцію. Конфлікт служить виразу незадоволеності або протесту, інформуванню конфліктуючих сторін про їх інтереси і потреби. В певних ситуаціях, коли негативні взаємостосунки між людьми контрольовані, і, принаймні, одна із сторін захищає не тільки особисті, але і організаційні інтереси в цілому, конфлікти допомагають об'єднатися оточуючим, мобілізувати волю, розум на рішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат в колективі. Більш того, бувають ситуації, коли зіткнення між членами колективу, відкрита і принципова суперечка є необхідною. Краще вчасно попередити, засудити і не припуститися неправильної поведінки колеги по роботі, ніж потурати йому, не реагувати, побоюючись зіпсувати відносини. Як виразився М. Вебер, «конфлікт очищує». Такий конфлікт, який позитивно впливає на структуру, динаміку і результативність соціально-психологічних процесів і служить джерелом самовдосконалення і саморозвитку особистості, називають продуктивним (конструктивним) конфліктом.

3. Конфліктологію збудували як самостійну науку американський соціолог **Льюїс Козер** і німецький учений **Ральф Дарендорф**.

Проте потрібно відзначити, що власне конфліктологічним конструкціям передувала структурно-функціональна модель суспільства, обґрунтована американським соціологом **Толкоттом Парсонсом**. Відповідно до цієї теорії, будь-яка соціальна система є відносно стійкою, стабільною, добре інтегрованою структурою, в якій кожний елемент системи має певну функцію, вносячи тим самим внесок в підтримку її стійкості. При цьому признавалася внутрішня суперечність соціальної системи і, отже, реальність виникнення конфліктів. Але в цілому Парсонс виступав за підтримку «гармонійного», тобто

безконфліктного відношення між елементами системи. Конфлікт представлявся йому соціальною аномалією, яку необхідно долати.

Пізніше вчені помітили, що як би добре і бездоганно організація не функціонувала і управлялася, в ній незмінно виникали конфлікти. Це примусило піддати сумніву можливість безконфліктної моделі соціальної системи і враховувати неминучий і закономірний характер соціальних суперечностей. Як результат, з початку 50-х років ХХ століття склалися і набули поширення сучасні концепції конфлікту.

Л. Козер в роботі «Функції соціального конфлікту» (1956 р.), яка є класикою сучасної конфліктології, наслідуючи М. Вебера, підкреслив загальність і універсальність конфліктів в суспільстві і дав глибоке обґрунтування позитивної ролі конфлікту, тому його концепцію називають позитивно-функціональною. Він стверджував, що немає 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 у ньому конфліктних відносин.

Л. Козер пропонує розуміти під конфліктом «боротьбу за цінності і претензії» і убачає в ньому певну соціальну напруженість між тим, що є, і тим, що повинне бути, відповідно до відчуттів, поглядів, інтересів соціальних груп і індивідів.

Позитивний потенціал конфліктів полягає в тому, що вони сприяють соціалізації індивідів і утворенню соціальних груп, встановленню і підтримці стабільної структури внутрішньогрупових і міжгрупових відносин, створенню і збереженню балансу сил, сигналізації про ті або інші соціальні проблеми і недоліки. Цінність конфліктів полягає в тому, що вони запобігають окостенінню системи, відкривають шлях до інновацій.

Постійним джерелом і причиною сучасних соціальних конфліктів є дефіцит ресурсів, не тільки матеріальних, але і політичних, ресурсів влади, престижу, які існують в будь-якому суспільстві. Тому, поки існує суспільство, буде напруженість, будуть конфлікти, особливу роль гратиме боротьба людей за владу, за престиж і пошану. Хоча конфлікти існують в будь-якому суспільстві, їх роль в недемократичному і демократичному суспільствах різна: в тоталітарному суспільстві, яке розколоне на ворогуючі табори, конфлікти носять руйнівний характер; у відкритому демократичному суспільстві конфліктів більше, оскільки люди відкриті, але конфлікти ведуть не до руйнування, а до творення. Конструктивні і руйнівні результати глибоко принципово розрізняються між собою. Мета конфліктології – обмежити негативні наслідки конфлікту і добитися оптимальних, позитивних результатів.

Основні положення його теорії наведені в таких 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 виникнуть централізовані структури прийняття рішень і тим вищою буде моральна згуртованість їх членів;
- чим більше груп 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 із них не втратили своєї актуальності і викликають значний інтерес. Ці тези підтверджують, що в основі будь-якого конфлікту лежать власні інтереси індивіда.

Р. Дарендорф у своїх роботах «Класова структура і класовий конфлікт» (1965 р.) і «Соціальний конфлікт в сучасності» (1988 р.) розглядає конфлікт як головну категорію соціології. Він запропонував конфліктну модель суспільства, вважаючи, що наявність конфліктів – природний стан суспільства, яке всюди пронизане розузгодженням і конфліктом. *«Не наявність, а відсутність конфлікту є чимось дивним і ненормальним».*

Причиною конфлікту, поряд із соціальною нерівністю (неоднаковий доступ до ресурсів), є боротьба за владу, престиж і авторитет, нерівне положення у відносинах управління й організації. Для регулювання і попередження конфліктів важливі принаймні три умови:

- 1) наявність ціннісних установок;
- 2) рівень організації сторін – чим він вищий, тим легше досягти згоди і виконання домовленостей;
- 3) взаємоприйнятність певних правил, які підтримують відносини сторін, що беруть участь в конфлікті.

Конфлікти – не завжди загроза для суспільства, навпаки, вони можуть бути використані як джерело позитивних змін, тому суспільство виробило методи раціонального регулювання конфліктів. Концепцію Дарендорфа у зв'язку з цим називають також діалектичною.

Істотний внесок у завершення формування конфліктології вніс сучасний американський соціолог **Кенет Боулдінг**, який написав в 1963 році роботу «Конфлікт і захист. Загальна теорія». Його концепція називається загальна теорія конфлікту. Він також виходить з протилежних функціоналізму установок, а саме: конфлікти повсюдно, прагнення до ворожнечі з собі подібними лежить в самій природі людини. Разом з тим стверджується, що конфлікти виникають і розвиваються за загальними зразками, виявляються через спільні елементи, їх не можна відокремлювати від соціальних умов, їх можна попередити і подолати. Для цього необхідне розуміння причин виникаючих протистоянь, розумний вибір злагоджених способів їх усунення, етичне вдосконалення людей.

К. Боулдінг дав опис двох *основних моделей конфліктів*:

- 1) статистична модель: конфлікт – специфічна система, першим елементом якої є сторони (люди, тварини, об'єкти), другий елемент – відносини

між сторонами. Конфлікт – конкурентна ситуація, в якій сторони прагнуть зайняти позицію, не сумісну з бажаннями іншої сторони;

2) динамічна модель: будується на відомій сучасній концепції поведінкової психології (біхевіоризм) – людина поводить за принципом «стимул → реакція». Динаміка конфлікту – прояв загальних поведінкових реакцій людини в умовах протиборства.

Сьогодні не можна говорити про загальновизнану теорію конфліктів, виявляються істотні розбіжності в методологічних підходах до характеристики ролі і значення конфліктів. Доводиться зважати на наявність різних за змістом концепцій і положень, з необхідністю самостійно вибирати свою позицію.

Останнім часом конфліктологія стала широко використовувати:

- моделювання конфліктних ситуацій;
- теорію ігор;
- внесення раціонального моменту, точного розрахунку в поведінку конфліктуючих сторін для перетворення ситуації конфлікту в гармонію.

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.

Нині 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 ХХ ст. (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 р. в Австралії за ініціативою ООН створено міжнародний центр вирішення конфліктів. В Україні перший центр з вирішення конфліктів був створений у Києві всередині 90-х років ХХ століття.

Тема 3. КОНФЛІКТ ЯК СОЦІАЛЬНИЙ ФЕНОМЕН

1. Конфлікт як складне соціальне явище.
2. Структурна модель конфлікту. Межі конфлікту.
3. Функції конфліктів.
4. Класифікація конфліктів.

Конфлікт – центральна категорія конфліктології. Протилежний по суті стан людських відносин – консенсус (згода, спокій) – передую конфлікту, слідує за конфліктом. Консенсус – не напруженість, а розрядка, не відчуття антипатії, а відчуття симпатії.

Конфлікт по своїй природі не є фізичним предметом, сам по собі існувати не може, а є станом людських відносин. Конфлікт – явище не субстанціональне, він завжди є слідством чогось.

При всій своїй поширеності конфлікт – явище тимчасове, а постійний стан суспільства – згода. Але, не дивлячись на це, конфлікти можуть заподіяти величезні руйнування, подібні землетрусам, тайфунам, цунамі і т.д.

Конфлікту властиві своєрідні якості, відносини і зовнішні форми. Перш ніж давати визначення конфлікту, необхідно розглянути найважливіші з цих рис.

1. *Конфлікт – явище соціальне, породжене самою природою суспільного життя.* Він виражає ті або інші сторони соціального буття, місце і роль людини в ньому. Тому конфлікт повинен сприйматися цілком нормальним суспільним явищем, властивістю соціальних систем, процесом і способом взаємодії людей.

2. *Конфлікт – цей прояв об'єктивних або суб'єктивних суперечностей, що виражається в протистоянні сторін.* Конфлікт – не синонім суперечності, але і протиставляти ці поняття не можна. Суперечності, протилежності, відмінності – це необхідні, але недостатні умови конфлікту. Протилежності і суперечності перетворюються на конфлікт тоді, коли починають взаємодіяти сили, що є їх носіями.

3. *Конфлікт – усвідомлене явище, обдумане дія.* Тому конфлікт – властивість людських взаємостосунків, його не можна ототожнювати зі схожими відносинами у тварин. Конфлікт треба розуміти як усвідомлення на рівні окремої людини, соціальної групи або більш широкої спільності суперечності процесів взаємодії і відносин, відмінностей і несумісності інтересів, цінностей, цілей, тобто це осмислене протистояння.

4. *Конфлікт – явище широко поширене, повсюдне, усюдисуще.* Він виникає у всіх сферах суспільного життя і в різних формах міжособистісної взаємодії.

5. *Конфлікт завжди протікає у формі протистояння, зіткнення, протистояння осіб або суспільних груп.* У процесі його розгортання мають місце дії і контрдії, оскільки здійснення намірів учасників конфлікту неминуче пов'язано з втручанням в справи іншої сторони, нанесенням їй певного збитку, подоланням опору, створенням перешкод і т.д. Конфлікт – зовні виражена форма людської поведінки, дій на вербальному і невербальному рівні.

6. *Конфлікт – прогнозоване явище, схильне до попередження і регулювання.* Це обумовлено, по-перше, тим, що протистояння сторін є одночасно і ланкою, що їх зв'язує, їх поєднує загальне соціальне середовище, об'єктивні умови і суб'єктивні інтереси. По-друге, будь-який учасник конфліктного протистояння повинен аргументувати свою позицію, обґрунтовувати домагання, мобілізувати сили, тобто викривати себе і вступати у взаємодію. Задача менеджера полягає не в тому, щоб неодмінно перешкодити виникненню конфліктної ситуації і переростанню її в конфлікт, а в тому, щоб контролювати цей процес, спрямовуючи його в бажане русло. Значення управління в даному випадку зводиться до того, щоб вчасно

розпізнати істинні причини конфлікту, змінити ситуацію, добитися позитивного результату, мінімізувати негативні наслідки.

Отже, одержавши уявлення про деякі основні риси конфлікту, спробуємо дати йому конкретне визначення. Єдиного підходу тут немає. При будь-якому варіанті визначення важливо дотримати низки вимог, а саме:

- вказівка на суспільну природу і закономірний характер конфлікту як умови і процесу взаємодії суб'єкта соціальних зв'язків;
- фіксація уваги на зіткненні і протиборстві включених в конфлікт сторін;
- вказівка на можливий предмет конфлікту;
- виділення можливостей впливу на конфліктну поведінку, врегулювання конфлікту і управління ним.

Розглянемо декілька найбільш поширених визначень.

Соціальний конфлікт – це вид протистояння, при якому сторони прагнуть захопити територію або ресурси, загрожують опозиційним індивідам або групам, їх власності або культурі таким чином, що боротьба приймає форму атаки або оборони.

Конфлікт – це різні види протидії, протиборства осіб і груп з приводу різних цілей, значущих для них, інтересів, цінностей, установок, а також усвідомлена практична діяльність з подолання цих суперечностей.

В найзагальнішому вигляді **конфлікт** – *властивість стану людських взаємостосунків, викликаний нестачею тих або інших значущих ресурсів і виражений в гострій психологічній напрузі і діях протиборства.*

Існує декілька явищ, близьких конфлікту за значенням, але не тотожних з ним за змістом: суперечність, ворожість, суперництво, конкуренція, криза.

Суперечність – об'єктивний, не завжди усвідомлюваний і зовні виражений стан системи, при якому інтереси, цілі, цінності її елементів є розузгодженими. Суперечність завжди лежить в основі конфлікту. Але конфлікт, на відміну від суперечності, – зовнішня форма прояву суперечності, протиборча поведінка з приводу суперечності.

Конкуренція – це особливий тип протиборства, мета якого – отримання вигоди, прибутку або сприятливого доступу до дефіцитних матеріальних і духовних цінностей. В конкуренції чітко позначені і усвідомлюються суб'єктом мета, кінцевий результат. Конкуренція може супроводжуватися конфліктом, а може не супроводжуватися. Особливість конкуренції – у використанні тільки тих форм боротьби, які визнані як морально-правові в суспільстві або організації.

Суперництво – це боротьба за визнання особистих досягнень суспільством, групою, індивідами. Для нього характерна демонстрація взаємної переваги шляхом досягнення загальнозначущих престижних цілей. Суперництво може вилитися в конфлікт, а може протікати спокійно. Об'єктом суперництва бувають кращі соціальні або професійні позиції, нагороди, оцінка підлеглих, визнання колег або вищого керівництва.

Змагання – більш формалізований і мирний тип суперництва, при якому чітко визначені й записані форми і цілі суперництва.

Ворожість – це фіксована психологічна установка, готовність до конфліктної поведінки. Ворожість не завжди виливається в конфлікт, також як і не в будь-якому конфлікті домінує ворожість.

Криза – це стан системи, при якому неможливе одночасне задоволення інтересів двох і більше груп, що прагнуть до різних цілей. Криза – це результат патологічних змін в змісті і формах життя населення, серйозних порушень механізму контролю в політиці, економіці, культурі, вибуху масової незадоволеності. Конфлікти часто передують кризі і супроводжують її, але не кожний конфлікт породжує кризу.

2. Структуру конфлікту складає сукупність наступних елементів:

- сторони конфлікту – це суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ж явно чи неявно підтримують конфліктуючих;
- предмет конфлікту – це те, через що виникає конфлікт, тобто об'єктивно існуюча або уявна проблема, що служить причиною розбрату між сторонами;
- об'єкт конфлікту – це конкретна матеріальна або духовна цінність, до володіння якою прагнуть всі сторони конфліктної взаємодії;
- образ конфліктної ситуації – це відображення предмету конфлікту в свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії.
- мотиви конфлікту – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у вигляді потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань).
- позиції конфліктуючих сторін – це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту або в переговорному процесі.

Щоб точніше з'ясувати природу конфлікту, необхідно визначити його межі, зовнішні межі в просторі і в часі. Виділяють три аспекти визначення меж конфлікту: просторовий, часовий і внутрішньосистемний.

Просторові межі конфлікту визначаються територією, на якій відбувається конфлікт.

Часові межі – це тривалість конфлікту, його початок і кінець.

Початок конфлікту визначається об'єктивними (зовнішніми) актами поведінки, направленими проти іншого учасника конфлікту, при цьому останній повинен усвідомлювати ці акти як спрямовані проти нього і йому протидіючі. Проте, цьому не суперечить запропоноване деякими фахівцями виділення латентної стадії розвитку конфлікту, яка включає планування майбутніх операцій і підготовку до них.

Завершення конфлікту також не однозначне. Він може бути вичерпаний (примирення сторін), може припинитися виходом з конфлікту однієї із сторін або її знищенням, нарешті, можливе припинення розвитку конфлікту в результаті втручання третіх осіб. Отже, закінченням конфлікту потрібно вважати припинення дій всіх протиборчих сторін незалежно від причини, за якою вони припинилися.

Внутрішньосистемний аспект розвитку конфлікту і визначення його меж має на увазі, що всякий конфлікт відбувається в певній системі, будь-то сім'я, організація, держава, міжнародне співтовариство. Конфлікт між сторонами усередині системи може бути глибоким, обширним або приватним, обмеженим. Визначення внутрішньосистемних меж конфлікту тісно пов'язано з чітким виділенням конфліктуючих сторін зі всього кола його учасників, оскільки, окрім безпосередньо конфліктуючих сторін, можуть бути і такі фігури, як підбурювачі, посібники, організатори конфлікту, а також третейські судді, радники, прихильники і супротивники тих або інших осіб, що беруть участь в конфлікті. Всі ці особи або організації – елементи системи. Межі конфлікту в системі, таким чином, залежать від того, наскільки широким є коло залучених в нього учасників.

3. Важливим є питання про місце і роль конфліктів в життєдіяльності окремої людини, соціальної групи, організації і суспільства в цілому. **Функція конфлікту** виражає, з одного боку, його соціальне призначення, і тоді беруть до уваги наслідки *конфлікту*, а з іншою, – залежність, яка виникає між ним і іншими компонентами суспільного життя, тобто розглядають спрямованість відносин конфліктуючих суб'єктів соціальних зв'язків. Ясно, що конфлікт є способом виявлення і вирішення протиріч. Проте краще, якщо об'єктивно існуюча суперечність не доводиться до конфлікту і усувається мирним шляхом. Тому про корисність конфлікту можна говорити лише в конкретних випадках і притому достатньо умовно. Таким чином, вирішення протиріч – об'єктивна функція конфлікту, проте це не значить, що вона співпадає з метою учасників, тому функції конфліктів з позицій його учасників є більш різноманітними.

Функція конфлікту виражає, з одного боку, його соціальне призначення, і тоді беруть до уваги наслідки конфлікту, а з іншою, — залежність, яка виникає між ним і іншими компонентами суспільного життя, тобто розглядають спрямованість відносин конфліктуючих суб'єктів соціальних зв'язків.

Дослідження в області функціональних наслідків конфлікту вперше були проведені Л. Козером і Р. Дарендорфом. Вони узагальнили позитивні і негативні функції конфліктів (табл. 1).

Функціональні наслідки конфлікту (позитивні функції)

- **Інноваційна функція.** Конфлікти сприяють розвитку і зміні в організації, оскільки відкривають недоліки в організації, виявляють суперечності. Вони допомагають понизити опір змінам.
- **Сигнальна функція.** Конфлікт виявляє проблеми і суперечності системи, що розкриваються, а не йдуть углиб, де ще більше посилюються і руйнівно діють на організацію.
- **Інтеграційна функція.** Конфлікти сприяють становленню групової солідарності, що дозволяє викоренити причини внутрішнього роз'єднання і відновити єдність. Але необхідно відмітити, що подібну дію надають конфлікти, які зачіпають тільки такі цілі, цінності і інтереси, які не суперечать основам внутрішньогрупових відносин. В тенденції такі конфлікти сприяють зміні внутрішньогрупових норм і відносин у відповідності до нагальних потреб

окремих індивідів або підгруп. Конфлікт об'єднує колектив організації в боротьбі із зовнішніми труднощами. Унаслідок конфлікту сторони будуть більше налаштовані на співпрацю, а не на антагонізм в майбутніх ситуаціях, можливо, здатних викликати конфліктом.

- **Диференціююча функція.** Конфлікт структурує організацію, ділить соціальне ціле на взаємозалежні елементи. Конфлікт робить внесок в структурування організації, визначаючи положення різних підгруп усередині системи, їх функції і розподіляючи позиції влади між ними.

- **Функція зниження напруженості.** Конфліктна взаємодія, як правило, супроводжується бурхливими реакціями, які знімають в учасників емоційне напруження, призводять до зниження інтенсивності негативних переживань.

- **Нормативна функція.** Конфлікт викликає вдосконалення нормативної бази, появу нових правил і процедур, а також створення нових соціальних інститутів.

- **Діагностична функція.** Конфлікт допомагає виявити управлінські проблеми в організації, з'ясувати можливості опонентів, вірогідність відповідних дій іншої сторони в майбутніх конфліктах.

- **Профілактична функція.** Конфлікти можуть також зменшити можливості групового мислення і синдрому покірності, коли підлеглі не виказують ідеї, які, як вони вважають, суперечать ідеям керівників. Це може поліпшити якість процесу ухвалення рішень, оскільки додаткові ідеї і «діагноз» ситуації ведуть до кращого її розуміння; симптоми відділяються від причин і розробляються додаткові альтернативи і критерії їх оцінки. Через конфлікт члени групи можуть пропрацювати можливі проблеми у виконанні ще до того, як рішення починає виконуватися.

Дисфункціональні наслідки конфліктів (негативні функції)

Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, можуть утворитися наступні дисфункціональні наслідки, тобто умови, що заважають досягненню цілей.

- Підвищення емоційної і психологічної напруженості в колективі.
- Незадоволеність, поганий стан духу і, як результат, зростання плинності кадрів і зниження продуктивності.
- Менший ступінь співпраці в майбутньому.
- Перешкода здійсненню змін і впровадженню нового.
- Висока відданість своїй групі і більше непродуктивної конкуренції з іншими групами організації.
- Уявлення про іншу сторону як про «ворога», уявлення про свої цілі як позитивні, а про цілі іншої сторони – як негативні.
- Згортання взаємодії і спілкування між конфліктуєчими сторонами. Збільшення ступеня ворожості між конфліктуєчими сторонами, зменшення взаємодії і спілкування.

- Конфлікт часто настільки змінює пріоритети, що ставить під загрозу істинні інтереси сторін.

Таблиця 1 Відмінності між функціональним і дисфункціональним конфліктом

Дисфункціональний конфлікт	Функціональний конфлікт
Відхиляє енергію від виконання реального завдання	Покращує якість вирішення проблеми
Знищує мораль, знижує дисципліну	Допомагає розглядати проблему в манері зіставлення
Поляризує індивідуумів і групи	Збільшує причетність (залучення)
Утрудняє сумісну взаємодію	Сприяє збільшенню продуктивності
Викликає безвідповідальну поведінку	Знімає «синдром покірності» у підлеглих
Створює підозру і недовіру	Джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку
Заглиблює відмінності і суперечності	Сприяє виявленню управлінських проблем в організації

4. Відомо, що проблема типології виникає у всіх науках, що мають справу з безліччю різнорідних об'єктів. Складність цієї проблеми обумовлена, з одного боку, практичною неможливістю проведення «чистих» експериментів, а з іншої – труднощами методологічного характеру.

У зв'язку з різноманітністю критеріїв типології конфліктів відбулася відмова від пошуку єдиної типології як повного і однозначного відображення будь-якого конфлікту, що припускає визнання безлічі типологій.

У практиці роботи сучасних організацій постійно виникає необхідність вибору різноманітних методів впливу на конфлікти і управління ними. Для ефективності важливо співвідносити обирані методи з типом конфлікту, а для цього необхідно вчасно визначити, до якого типу він відноситься. Використовуючи ситуативний підхід, організація має нагоду економити ресурси, підвищувати оперативність прийняття управлінських рішень, що позитивно позначиться на ефективності її діяльності.

Отже, тип конфлікту – це варіант конфліктної взаємодії, який виділяється за певною ознакою.

Залежно від кількості учасників конфлікти поділяють на внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові, конфлікти між особою і групою.

Внутрішньоособистісні конфлікти являють собою зіткнення всередині особистості рівнозначних, 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)? При цьому, хоч вибір здійснюється з бажаних альтернатив, конфлікт може супроводжуватися стресовими ситуаціями, оскільки сам вибір часто буває складним і болісним.

Конфлікти «плюс – мінус» – це конфлікти, в 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; б) негативний аспект – необхідність знайти 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 в одній особистості виникає необхідність прийняти рішення, всі варіанти якого мають негативні наслідки. Наприклад, на вакантну посаду претендують дві кандидатури, які не повністю відповідають кваліфікаційним вимогам. Керівник має зробити вибір, оскільки в даній ситуації він обмежений 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 одночасно виконати декілька особистих ролей (функцій).

Міжособистісні конфлікти – це зіткнення індивідів між собою на основі протилежно спрямованих мотивів. Ці конфлікти є найбільш поширеними, адже вони охоплюють практично всі сфери людських відносин. Будь-який конфлікт можна звести до міжособистісного (табл. 2). Навіть в міждержавних конфліктах трапляються зіткнення між лідерами або представниками держав. Саме цей тип конфліктів достатньо поширений у виробничих колективах, сім'ї, соціальному середовищі. В організації він може виявлятися по-різному.

Міжособистісний конфлікт може також виявлятися при прямому зіткненні осіб. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто не в змозі ладнати між собою. Як правило, погляди і цілі таких людей відрізняються докорінно.

Таблиця 2. Причини і фактори міжособистісних конфліктів по В. Лінкольну

№	Тип факторів і їх основний зміст	Форми прояву
1	Інформаційні фактори – неприйнятність інформації для однієї сторони	Неповні і неточні факти; чутки, мимовільна дезінформація; передчасна інформація або така, що запізнилася; ненадійність джерел інформації; сторонні факти; неадекватні акценти
2	Поведінкові фактори – недоречність, грубість, безтактовність тощо	Прагненні переваги; прояв агресивності, егоїзму; порушення обіцянок; мимовільне порушення комфортних стосунків
3	Фактори стосунків – незадоволеність від взаємодії між сторонами	Дисбаланс у стосунках; несумісність цінностей, інтересів, способів поведінки і спілкування; різниця в рівні освіти; класові відмінності; негативний досвід стосунків у минулому; низький рівень довіри
4	Ціннісні фактори – протилежність принципів поведінки	Вірування і поведінка (забобони, уподобання, пріоритети); прихильність до групових традицій, цінностей, норм; релігійні, культурні, політичні та інші цінності; моральні цінності
5	Структурні фактори – відносно стабільні об'єктивні обставини, які важко змінити	Влада, система управління; право власності; норми поведінки, «правила гри»; соціальна приналежність

Міжособистісні конфлікти мають такі специфічні властивості:

- протиборство людей відбувається безпосередньо (суперники стикаються обличчя до обличчя);
- виявляється весь спектр об'єктивних і суб'єктивних причин;
- висока емоційна забарвленість відносин ;
- зачіпаються інтереси не тільки суб'єктів конфлікту, але і тих, з ким вони безпосередньо пов'язані службовими або міжособистісними відносинами;
- міжособистісні конфлікти є своєрідним полігоном для перевірки характерів, темпераментів, інтелекту, волі і 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. Останніми роками міжгрупові конфлікти стали повсякденним явищем суспільного життя у зв'язку з активізацією міжгрупової конфліктності в організаціях, які складаються з безлічі груп, як формальних, так і неформальних. Часто через розбіжності цілей починають конфліктувати один з одним функціональні групи в середині організації. Конфлікти також можуть виникати через залежність окремих функціональних підрозділів один від одного.

Конфлікт між особистістю і групою. Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо людина займе позицію, відмінну від позиції групи. Такий конфлікт виступає в декількох варіантах:

- керівник – колектив;
- рядовий член колективу – колектив;

- лідер – група.

Причини конфліктів, які виникають між особистістю і групою, пов'язані з порушенням ролевих очікувань; з неадекватністю внутрішньої установки статусу особи; порушенням групових норм.

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

За *сферами прояву* виділяють: політичні, економічні, соціальні, сімейно-побутові, управлінські, юридичні, ідеологічні, релігійні та ін. конфлікти.

За *формами і ступенями конфліктного протистояння* виділяють:

а) приховані і відкриті конфлікти.

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

У **прихованому** конфлікті відсутні зовнішні агресивні дії між конфліктуючими сторонами, але при цьому використовуються побічні способи впливу. Це відбувається за умов, що один з учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого або ж він не має достатньої влади і сил для відкритої боротьби.

б) спонтанні, ініціативні і спровоковані;

в) неминучі, вимушені і позбавлені доцільності.

По *комунікативній спрямованості* виділяють **вертикальні** (начальник – підлеглий), **горизонтальні** (рівні по статусу) і **змішані** конфлікти.

За *способами врегулювання* розрізняють **конфлікти антагоністів**, супроводжувані непоступливістю і непримиренністю сторін, і **компромісні**, які припускають варіантність подолання розбіжностей, взаємозближення поглядів, інтересів, цілей.

За *функціональними наслідками* виділяють **конструктивні** і **деструктивні** конфлікти.

Тема 4. ДИНАМІКА І МЕХАНІЗМИ КОНФЛІКТУ

1. Процесуальна модель конфлікту. Причини виникнення конфліктів.
2. Теорії механізмів виникнення конфліктів.
3. Динаміка конфлікту: стадії і фази конфлікту.

Конфлікт – не тимчасовий акт, а завжди процес, що відбувається в певних межах: тимчасових, просторових, системних. Будь-який конфлікт відрізняється своєрідністю, розгортається по-своєму. Але при цьому йому властиво щось загальне, що характерне для структури і динаміки розвитку конфлікту.

Відомо дві моделі опису конфлікту – структурна і процесуальна. Перша концентрує увагу на аналізі умов, що лежать в основі конфлікту, і на встановлення параметрів, які впливають на конфліктну поведінку. Друга робить акцент на процесі протікання конфлікту, тобто на його виникненні, подальших стадіях і фазах, кінцевому результату. Часто використовується поєднання цих моделей, що дозволяє відобразити особливості структури і динаміки конкретного конфлікту, відтінити його соціально-психологічну специфіку.

Причини виникнення конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії викликають його. Серед великої кількості причин конфлікту перш за все виділяють *загальні* причини, які так чи інакше виявляються практично у всіх виникаючих конфліктах. До них відносяться:

- соціально-політичні і економічні (пов'язані з соціально-політичною ситуацією в країні);
- соціально-демографічні (розбіжності в установках і мотивах людей, обумовлені їх статтю, віком, етнічністю, сімейним станом і т. п.);
- соціально-психологічні (групові взаємостосунки, лідерство, групова поведінка і т. п.);
- індивідуально-психологічні (особистісні якості: здібності, темперамент, характер, потреби і т. п.).

Часткові причини безпосередньо пов'язані з конкретним видом конфлікту (трудовий, сімейний, міжнародний і т. ін.).

Конфлікти завжди 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 існують незалежно від волі і бажання учасників. Основними з них є обмеженість ресурсів, які потрібно ділити, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях, розбіжності в цінностях, розбіжності в манері поведінки, в рівні освіти, а також погані комунікації, незбалансованість робочих місць, недостатня мотивація і т. ін.

Розподіл ресурсів. В будь-якій організації ресурси завжди обмежені. Керівництво повинне вирішити, як розподілити матеріали, інформацію, людські ресурси і фінанси між різними групами, щоб найефективнішим чином досягти цілей організації. Необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різного роду конфліктів.

Відмінності в цілях. Спеціалізовані підрозділи організації і навіть підгрупи формують свої цілі, несуть відповідальність за їх досягнення, одержують оплату за кінцевий результат. Тому підрозділи можуть надати більше уваги їх досягненню, ніж цілям всієї організації. Відмінності в цілях часто є очевидними між особистістю і групою.

Взаємозалежність задач. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать у виконанні задачі від іншої людини або групи. Причиною конфлікту, як правило, є і те, що ні функції, ні засоби, ні обов'язки,

ні влада, ні відповідальність не розподілені чітко за підрозділами і робочими місцями.

Відмінності в уявленнях і цінностях. Відмінності в цінностях – дуже поширена причина конфлікту. Замість того, щоб об'єктивно оцінювати ситуацію, люди акцентують свою увагу на ті погляди, альтернативи і аспекти ситуації, які, на їх думку, сприятливі для групи і особистих потреб.

Незадовільна комунікація. Погана передача інформації є як причиною, так і слідством конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам або групі зрозуміти ситуацію або точки зору інших. Поширені проблеми передачі інформації, які викликають конфлікт, – неоднозначні критерії якості, нездатність точно визначити посадові обов'язки і функції всіх співробітників і підрозділів, а також пред'явлення взаємовиключних вимог до роботи. Ці проблеми можуть виникати або заглиблюватися через нездатність керівників розробити і довести до підлеглих точний опис посадових обов'язків.

Погана передача інформації є і слідством конфлікту. Так, між його учасниками знижується рівень комунікацій, починають формуватися невірні уявлення один про одного, розвиваються ворожі відносини – все це призводить до посилення й продовження конфлікту.

Незбалансованість робочих місць – часте джерело конфліктів в організації. Має місце, коли посадова функція не підкріплена повною мірою засобами і відповідно – правами і владою.

Неправильний контроль. Контроль при управлінні не повинен диктуватися підозрілістю. Цинічна влада використовує невизначений, тотальний контроль: кожен у будь-який час знаходиться під підозрою і тому вже наполовину винний. При такій ситуації людина, врешті-решт, втрачає самовладання і через нервозність дійсно починає гірше працювати.

Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді. Людина не відчуває ідентичності і настраюється відразу на те, що не зрозуміє іншої людини. Виникає бар'єр в спілкуванні. Крім того, дослідження показують, що всіх працівників по схильності до конфліктів можна підрозділити на три групи:

1. Стійкі до конфліктів.
2. Такі, що утримуються від конфліктів.
3. Конфліктні.

Чисельність останньої групи складає десь близько 6-7% всього персоналу. На думку англійського дослідника Роберта Брамсона, для того, щоб забезпечити в підрозділі сприятливий психологічний клімат, потрібно прикладати головні зусилля лише до десятої частини персоналу – важким суб'єктам. Інші 9/10 самі прагнуть впорядкованості. Серед «важких» Брамсон виділяє п'ять типів підбурювачів спокою. Коротко охарактеризуємо їх.

Агресивні. Підрозділяються на три підтипи: танки, снайпери і підричники. «Танки» абсолютно впевнені в тому, що їх поради самі компетентні. Єдине, що вони не люблять, – агресивних реакцій з боку тих, з ким вони спілкуються. Щоб добитися в суперечці з «танками» яких-небудь успіхів, потрібно дати їм можливість «випустити пару», і тоді вони нерідко

стають навіть ручними. «Снайпери» стріляють в людей різними гостротою і тим самим вносять розлад в колективні дії персоналу. Найефективніший прийом дії на них – це зажадати детально пояснити, що він мислить під тією або іншою своєю гостротою. Але при цьому «снайпер» не повинен втрачати свого обличчя, інакше він «вибухає» або затаюється «з каменем за пазухою». «Підричники» – типи, які обрушуються на опонентів з лайкою, при цьому так артистично виходять з себе, що створюється враження, ніби їх сильно образили. Їм потрібно дати виплеснути з себе накопичені емоції.

Скаржники. Ці типи так барвисто описують свої «бід», що у слухача нерідко складається думка на їх користь. Краще, що можна зробити в таких випадках, – це перефразувати скарги своїми словами, давши зрозуміти, що їхні переживання помічені.

Нерішучі. Подібного типу люди роблять так багато пробних кроків перед тим, як що-небудь зробити, що викликають роздратування біля оточуючих. Нерішучі стороняться тих, хто на них чинить тиск. Нав'язані їм розпорядження вони виконують без ентузіазму.

Безвідповідальні. Якоюсь мірою – це тривожні особи, проте, тривоги породжують у них не відхід від конфлікту, а агресію. Якщо вони відчують до себе теплоту відношення, поведінка їх як би само собою увійде «до рамок».

Всезнайки. Вони, по суті, є цінними працівниками, але поведуться так зухвало, що викликають і оточуючих відчуття неповноцінності. Слід пам'ятати, що вони рідко погоджуються на те, щоб визнати свої помилки.

Відсутність шанування до керівництва. Якщо у більшості співробітників виникає відчуття, що стиль і методи управління не відповідають практичним потребам, то це може послужити причиною виникнення конфліктної ситуації. Незадоволеність рівнем ділової або управлінської компетенції керівника має великий демотиваційний потенціал. Очевидно, важливо знати, чого чекає персонал від своїх керівників, і робити з цього належні висновки.

Недостатня мотивація. Якщо вдається добитися збігу потреб індивідів з потребами організації, то персонал викладатиметься ради задоволення цих потреб, чого не забезпечить ніяке примушення.

2. З'ясування сутності виникнення конфліктів має важливе значення для визначення засобів управління ними. В теорії і практиці конфліктології існує три формули конфліктів залежно від природи їх виникнення. Умовно вони позначені як конфлікти «А», «Б», «В». Практичне значення формул конфліктів в тому, що за їх допомогою можна достатньо оперативно аналізувати конфлікти і знаходити їх рішення. Проте вони – не універсальний метод оцінювання і у багатьох випадках є лише орієнтиром в складному процесі управління конфліктами.

Перша формула конфлікту («А») відображає залежність конфлікту (К) від конфліктогенів (КГ). *Конфліктогени* – це слова, дії (або відсутність дій), які приводять до конфлікту (табл. 3).

Таблиця 3. Класифікація конфліктогенів

Характер конфліктогену	Форма прояву конфліктогену
<i>Пряме негативне ставлення</i>	Наказ, загроза, зауваження, критика, звинувачення, насмішка, глузування, сарказм
<i>Поблажливе ставлення</i>	Принизлива розрада, принизлива похвала, докори, жартування
<i>Хвастоці</i>	Захоплена розповідь про свої реальні і сумнівні успіхи
<i>Менторські відносини</i>	Категоричні оцінювання, думки, вислови, нав'язування своїх порад, своєї точки зору, нагадування про неприємне; моралі й повчання
<i>Нечесність і нещирість</i>	Приховування інформації; обман або спроба обману; маніпуляції свідомістю людини
<i>Порушення етики</i>	Спричинені випадково незручності без вибачення; ігнорування партнера зі спілкування (не привітався, не запросив сісти, не проявив уваги, продовжує займатися сторонніми справами тощо); перебивання співбесідника; перекладання відповідальності на іншу людину
<i>Регресивна поведінка</i>	Наївні питання; посилення 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. Через відсутність вольової регуляції такої реакції конфліктна ситуація має тенденцію до розвитку за законом ескалації (наростання).

Першу формулу конфлікту можна подати так:

$$K = KГ_1 + KГ_2 + KГ_3 \dots + KГ_n,$$

де К – конфлікт; КГ₁ – перший конфліктоген; КГ₂ – другий конфліктоген (як відповідь на перший), КГ₃ – третій конфліктоген (як відповідь на другий).

У теорії і практиці конфліктології існує так званий *закон ескалації конфліктогенів*. За ним кожний наступний конфліктоген сильніше попереднього (КГ₃ > КГ₂ > КГ₁ і т.д.). Важливо зауважити, що за статистикою 80% конфліктів виникають саме по 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):

$$K = КС + І.$$

Ця формула вказує на такі способи розв'язання конфліктів:

Правило 1. Усунути конфліктну ситуацію.

Правило 2. Усунути інцидент.

Третя формула конфлікту («В») відображає залежність конфлікту (К) від декількох конфліктних ситуацій (КС):

$$K = KС1 + KС2 + \dots + KСn, \text{ при цьому } n > 2.$$

Тобто, сума двох або більше конфліктних ситуацій приводить до появи конфлікту. *Розв'язання таких типів конфліктів зводиться до усунення всіх конфліктних ситуацій.*

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

Етапи конфлікту відображають істотні моменти, які характеризують його розвиток від появи до розв'язання. Ця структурна категорія визначає в першу чергу методологію процесу управління конфліктами і допомагає знайти оптимальні рішення. Динаміка етапів конфлікту включає:

1. *Виникнення і розвиток суперечливої ситуації.* Створюється вона суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.

2. *Сприйняття суперечливої ситуації як конфліктної хоч би однією із сторін і емоційне переживання цього факту.* Наслідками і зовнішніми проявами подібного сприйняття можуть бути: зміни в настрої, критичні і недобррозичливі вислови на адресу 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 вислови і ін.) спрямовані проти свого опонента. Інший учасник при цьому усвідомлює, що дії спрямовані проти нього і, в свою 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.* Залежно від сутності і гостроти конфлікту розв'язати його можна двома основними методами:

1) педагогічним, або психологічним (бесіда, переконання, роз'яснення, прохання тощо);

2) адміністративним (рішення виконавчих органів, накази, розпорядження тощо).

При цьому слід керуватися ситуативним підходом і підбирати засоби впливу залежно від конкретних обставин. Наприклад, ефективний лідер, який користується повагою й авторитетом в колективі, може знайти підхід до

кожного підлеглого, використовуючи психологічні методи. В умовах частого порушення трудової дисципліни, коли підлеглі неправильно розуміють свої завдання, керівники застосовують метод примушення, який базується на використанні адміністративних повноважень і знаходить своє відображення в наказах і розпорядженнях.

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту з погляду реальних можливостей його розв'язання, бо вони залежать від того, на якому етапі знаходиться конфліктне протистояння (табл. 4). Фази можуть циклічно повторюватися.

Таблиця 4. Співвідношення етапів і фаз конфлікту залежно 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%

ЗМ 2. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Тема 5. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1. Сутність управління конфліктом і його діагностика.
2. Зміст процесу управління конфліктом.
3. Управлінське рішення в конфліктних ситуаціях.

1. Управління конфліктами можна розглядати в двох аспектах: *внутрішньому* і *зовнішньому*. Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою в 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 найбільш важливий для майбутніх фахівців соціально-виробничої сфери, він і є предметом вивчення в даній лекції.

Поняття «управління» має дуже широку сферу застосування – технічна, біологічна, соціальна та ін. Щодо соціальних систем управління передбачає процес цілеспрямованого впливу на об'єкт з метою оптимізації параметрів соціальної системи відповідно до об'єктивних законів. Що ж до поняття «управління конфліктами», то можна дати йому таке визначення.

Управління конфліктом – це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення конфлікт.

Оскільки у функціональному плані конфлікти мають суперечливі наслідки (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 (мета, потреби, сподівання тощо);
- методи, засоби та форми розв'язання конфлікту.

Алгоритм діагностики конфлікту передбачає наступні процедури.

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 неузгодженість 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 віднести окремих осіб, групи, організації. Учасників конфліктної взаємодії бажано згрупувати за метою і потребами. *Наприклад*, якщо конфлікт виник між двома співробітниками організації (суб'єкти конфлікту), та, крім цих осіб, до учасників конфлікту можна віднести керівників цих підлеглих, спеціалістів, інших працівників, які побічно мали до цього відношення. Важливо визначити, кого із суб'єктів конфлікту вони особисто підтримують. На підставі такого групування можна проаналізувати рольові фактори конфліктної взаємодії.

Визначення позицій суб'єктів конфлікту та їх ролей. На цьому етапі передбачається з'ясувати основні потреби, мотиви, побоювання учасників конфліктної взаємодії, адже вони визначають вчинки людей. Графічне відображення потреб і побоювань розширює можливості і створює умови для ширшого кола рішень, які можна прийняти.

Визначення методів розв'язання конфлікту – завершальний етап діагностики, який повинен враховувати результати попереднього аналізу і базуватися на системному підході. Його зміст детальніше розглянемо в наступній лекції.

Для визначення природи конфлікту доцільно використати метод картографії. *Метод картографічного аналізу* полягає в графічному відображенні складових компонентів конфлікту, послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту (рис. 1).

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

Рис. 1. Приклад картографічного аналізу конфлікту

Ця робота складається з декількох етапів.

На *першому* етапі проблема описується в 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 залежно 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 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. Управління конфліктами як складний процес включає такі види діяльності:

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

Зміст управління конфліктами знаходиться в строгій відповідності з їхньою динамікою, яка відображена в табл. 5.

Таблиця 5. Зміст управління конфліктом і його динаміка

№	Етап конфлікту	Зміст управління
1	Виникнення і розвиток конфліктної ситуації	Прогнозування Попередження (стимулювання)
2	Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії	Попередження (стимулювання)
3	Початок відкритої конфліктної взаємодії	Регулювання
4	Розвиток відкритого конфлікту	Регулювання
5	Розв'язання конфлікту	Розв'язання

Прогнозування конфлікту - це один із найважливіших видів діяльності суб'єкта управління, спрямоване на виявлення причин даного конфлікту в 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 і факторами можуть бути: стиль управління; рівень соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство і мікрогрупи та інші соціально-психологічні явища.

Особливе місце в прогнозуванні конфліктів займає постійний аналіз як загальних, так і одиничних причин конфліктів.

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

Але конфлікти можна попереджати, здійснюючи в цілому ефективне управління соціальною системою. У даному випадку управління конфліктом (у тому числі і попередження конфлікту) є складовою частиною загального процесу управління в 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 в 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, виклик 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. ін.; 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 розв'язання. Регулювання як складний процес передбачає ряд етапів, які важливо враховувати в управлінській діяльності.

1 етап. Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами.

2 етап. Легитимізація, тобто досягнення угоди між конфліктуючими сторонами з визнання і дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

3 етап. Інституціалізація, тобто створення відповідних органів управління, робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії.

Крім того, в процесі регулювання конфліктів важливо враховувати деякі технології (табл. 6).

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

Таблиця 6. Технології регулювання конфліктів

Технології	Зміст
<i>Інформаційні</i>	Ліквідація дефіциту інформації; виключення помилкової інформації; усунення чуток
<i>Комунікативні</i>	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії
<i>Соціально-психологічні</i>	Робота з неформальними лідерами і мікрогрупами; зниження соціальної напруженості та підвищення рівня соціального клімату в колективі
<i>Організаційні</i>	Вирішення кадрових питань; використання методів стимулювання праці; оптимізація умов взаємодії співробітників

3. У процесі управління конфліктною ситуацією велике значення мають питання з прийняття науково обґрунтованого рішення з усунення конфліктної ситуації.

Рішення з управління конфліктом – це вибір дій, які повинна зробити людина (посадова особа) з метою усунути причини, які спричинили конфлікт, або змінити поведінку учасників конфлікту. Залежно від виду конфлікту пошуком рішень можуть займатися як окремі особистості (внутрішньоособистісні і міжособистісні конфлікти), так і різні служби: керівництво організації, служба управління персоналом, відділи психології і соціології, профспілковий комітет, міліція, суди та ін. 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 немає. Можна визначити лише доцільні кроки. Вони тісно пов'язані з етапами прийняття раціонального науково обґрунтованого рішення. Кожен етап за змістом реалізує визначену функцію управління (аналіз, планування, організація, мотивація, контроль) і здійснюється системою певних методів залежно від конфлікту.

Алгоритм прийняття управлінського рішення

1. Вивчення причин виникнення конфлікту. Способи реалізації: спостереження, аналіз документів, бесіда, біографічний метод.

2. Обмеження числа учасників. Способи реалізації: робота з лідерами в мікрогрупах, перерозподіл функціональних обов'язків, заохочення або покарання.

3. Додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів. Способи реалізації: опитування експертів, залучення медіатора, психолога, переговорний процес.

4. Прийняття рішення. Способи реалізації: адміністративний і педагогічний методи.

У процесі управлінської діяльності по розв'язанню конфліктів і у виборі алгоритму такої діяльності для керівника важливо враховувати наступні *принципи управління конфліктами*:

- об'єктивність і адекватність оцінки конфлікту;
- конкретно-ситуативний підхід;
- гласність;
- демократична дія, опора на громадську думку;
- комплексне використання способів і прийомів дії.

Не менш важливим для керівника в управлінні конфліктом є врахування деяких негативних чинників прийняття конструктивних рішень (табл. 7).

Таблиця 7. Негативні чинники прийняття конструктивних рішень з конфлікту

<i>Зміст чинника</i>	<i>Наслідки</i>
Одностороння думка керівника про підлеглих	Заважає зрозуміти мотиви конфліктуючих і оцінити динаміку конфлікту
Інтереси керівника в конфлікті як члена колективу і як особистості	Помилкові рішення, пов'язані з суб'єктивною оцінкою предмету конфлікту
Прагнення якнайшвидше погасити конфлікт	Помилкові рішення, які часто приводять до покарання і «правих» і «винуватих»
Міжособистісні відносини з конфліктуючими	Помилкові рішення, які виявляються в упередженому ставленні до одного з учасників конфлікту

Відомі конфліктологи Х. Корнеліус і Ш. Фейр проаналізували різні види психологічної влади, які використовується керівниками при розв'язанні конфліктів:

Маніпулювання. Прояви:

- результат конфлікту часто зачіпає інтереси того, хто впливає;
- часто результат виявляється небажаним для об'єкту впливу;
- інформація, небажана суб'єкту впливу, не розголошується;
- об'єкту впливу не надається можливість вільного вибору.

Вплив. Прояви:

- результат конфлікту, як правило, не зачіпає інтереси того, хто впливає;
- враховується згода або її відсутність в об'єкті впливу;
- об'єкту впливу надається повна інформація;
- об'єкту впливу надається свобода вибору.

Для конструктивного розв'язання конфліктів слід використовувати лише владу впливу.

Тема 6. МЕТОДИ ТА ФОРМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1. Структурні методи управління конфліктами.
2. Міжособистісні методи управління конфліктами (стилі конфліктної поведінки).
3. Внутрішньоособистісні методи управління конфліктами.

1. У реальній практиці застосування принципів і методів управління конфліктами важливо враховувати закономірності і передумови їх розв'язання: достатня зрілість конфлікту; потреба суб'єктів конфлікту в його розв'язанні; наявність необхідних засобів і ресурсів для розв'язання конфлікту. Врахування закономірностей і передумов дають можливість обрати більш раціональні і адекватні конфліктній ситуації методи та форми її розв'язання.

У процесі управлінської діяльності з визначення методів і форм розв'язання конфліктів необхідно користуватися такими *принципами управління конфліктами*:

- єдність мети управління;
- об'єктивність і адекватність оцінювання конфлікту;
- ситуаційний підхід;
- гласність і демократичний вплив;
- комплексне використання засобів впливу;
- оптимальність;
- науковість.

Існує багато ефективних методів управління конфліктною ситуацією. Основні з них: структурні, міжособистісні, внутрішньо особистісні, персональні, переговори.

Структурні методи – це методи з профілактики та усунення організаційних конфліктів, які виникають через неправильний розподіл повноважень, низький рівень організації праці, недостатню систему мотивації. У рамках цих методів виділяють такі форми управління конфліктами:

- 1) пояснення вимог до роботи;
- 2) використання координаційних та інтегруючих механізмів;
- 3) встановлення загальної організаційної і комплексної мети;

4) використання системи винагород.

Пояснення вимог до роботи. Одним з найкращих методів управління, які попереджають управлінський конфлікт, є роз'яснення того, яких результатів очікують від кожного працівника і підрозділу. Тут слід оговорити такі параметри, як рівень досягнення результатів, строки виконання, уточнена система повноважень і відповідальності, а також чітко визначити політику, 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, чийм рішенням він повинен підкорятися.

Також в управлінні конфліктною ситуацією дуже корисні засоби інтеграції – управлінська ієрархія, використання проміжних служб, які пов'язують взаємозалежні підрозділи. *Наприклад*, одна компанія, де назрів конфлікт між відділом збуту і виробничим відділом, зуміла розв'язати конфліктну ситуацію так. 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 та ін.

Загальна організаційна комплексна мета. Основна ідея – спрямовувати зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети. *Наприклад*, якщо три зміни виробничого відділу конфліктують між собою, слід сформулювати мету для всього відділу, а не для кожної зміни окремо. У цьому випадку керівники відділів будуть з більшою вірогідністю приймати рішення, що сприятимуть усій організації, а не лише їх власній функціональній області. Так, починаючи будувати свою імперію ресторанів швидкого обслуговування «МакДональдс», керівництво компанії спрямувало увагу не лише на ціни, якість і частку ринку. Було доведено до кожного підрозділу «соціальну місію» «МакДональдс» – надавати послуги американцям, які мають обмежені кошти. Ця соціальна місія надала великої ваги тим оперативним цілям (якість, швидкість, дешевизна), за допомогою яких він 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 загальної організаційної мети, допомагає людям зрозуміти, як їм слід поводитись 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. ін.

2. Кожний конфлікт по-своєму унікальний, неповторюваний за причинами виникнення, формами взаємодії двох або більш сторін, результатами і наслідками. До того ж окрема людина і будь-яка спільність знаходять свою манеру налагоджування і підтримки відносин з іншими людьми, свій стиль поведінки в конфліктних ситуаціях.

Але при всій несхожості манер і стилів конфліктна поведінка має деякі загальні ознаки. Це пов'язано в першу чергу з тим, що рішення тієї проблеми, яка стала каменем спотикання у відносинах, до певної міри є значущим для кожної зі сторін, робить їх взаємодіючими партнерами.

У будь-якого конфлікту є якась стандартна схема розвитку: безпосередня причина, що призводить до зіткнення, – несумісність інтересів і цілей, розбіжність позицій, дій і засобів, які використовуються при цьому. В більшості випадків учасникам конфліктів бракує взаєморозуміння, усвідомлення відмінностей в оцінках розбіжностей у поглядах сторін, достатньої обізнаності як про власні бажання і плани, так і про істинні наміри опонентів, знання того, як і за допомогою чого досягти своїх цілей, не відкидаючи геть інтересів інших людей, залучених у конфлікт.

Очевидно, що ефективне рішення проблеми, яка привела до конфліктної ситуації, вимагає від кожного суб'єкта ясного уявлення про загальну природу і специфіку даного типу конфлікту, осмисленого стилю поведінки, вибраного з урахуванням стилів, що використовуються іншими сторонами. *Стиль в цьому контексті означає спосіб здійснення певних інтересів, дій з досягнення наміченої мети і разом з тим – манеру спілкування.* Стиль конфліктної поведінки є водночас міжособистісним методом управління конфліктом.

Поведінка учасників конфлікту складається по-різному. Вона може мати конструктивну спрямованість, якій властивий сумісний пошук виходу з конфліктної ситуації, прийнятний для всіх сторін. Можлива перевага в силі (ранзі) однієї сторони, якій беззаперечно поступаються інші. Не виключається і деструктивна поведінка, що проявляє себе в діях руйнівного характеру.

У конфліктології з 70-х років ХХ ст. визнано існування наступних п'яти стилів (стратегій) конфліктної поведінки: *ухиляння, поступка, конфронтація, співробітництво, компроміс.* Описали і систематизували ознаки різних стилів американці Кеннет Томас і Ральф Кілменн. Вони також запропонували графічне зображення співвідношення цих стратегій, яке отримало назву сітка Томаса – Кілменна.

Сітка Томаса – Кілменна демонструє, що вибір конфліктної поведінки залежить як від інтересів сторін, які беруть участь в конфлікті, так і від характеру дій, що робляться ними. Сам стиль поведінки в конфлікті визначається, по-перше, мірою здійснення власних інтересів (особистих або групових) і ступенем активності або пасивності в їх відстоюванні. По-друге, на стиль поведінки істотно впливають прагнення задовольнити інтереси інших конфліктуючих сторін, а також те, які дії пріоритетні для окремих осіб, соціальних груп — індивідуальні або сумісні.

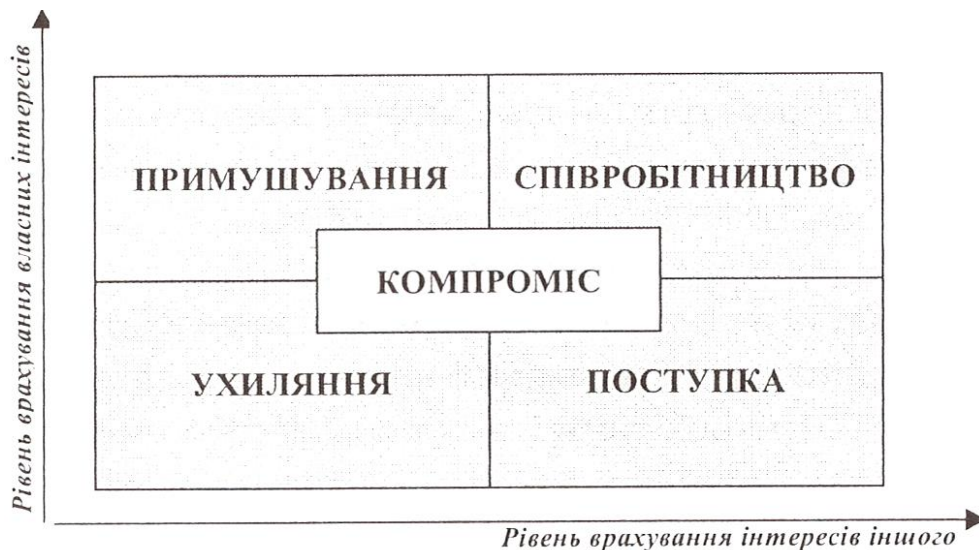


Рис. 2. Двомірна модель стилів конфліктної поведінки Томаса – Кілменна

Чим же відрізняється кожний з названих стилів поведінки в конфліктах?

Ухиляння як стиль поведінки в конфліктах характеризується явною відсутністю в залученого до конфліктної ситуації бажання співпрацювати з будь-ким і докласти активних зусиль для здійснення власних інтересів, рівно як піти назустріч опонентам; прагненням вийти з конфліктного поля, піти від конфлікту. Такий стиль поведінки звичайно вибирають в тих випадках, коли:

- проблема, що викликала зіткнення, не представляється суб'єкту конфлікту суттєвою, важливою, предмет розбіжностей, на його думку, дріб'язковий, заснований на смакових відмінностях, не заслуговує витрати часу і сил;
- виявляється можливість досягти власних цілей іншим, неконфліктним шляхом;
- зіткнення відбувається між рівними або близькими по силі (рангу) суб'єктами, що свідомо уникають ускладнень у своїх взаємовідносинах;
- учасник конфлікту відчуває свою неправоту або має опонентом людину, яка володіє більш високим рангом, напористою вольовою енергією;
- потрібно відстрочити гостре зіткнення, щоб виграти час, більш докладно проаналізувати ситуацію, що склалася, зібратися з силами, заручитися підтримкою прихильників;
- бажано уникнути подальших контактів з важкою за психічним станом людиною або край тенденційним, надмірно упередженим опонентом, який навмисно шукає приводи для загострення відносин.

Ухиляння буває цілком виправданим в умовах міжособистісного конфлікту, що виникає з причин суб'єктивних, емоційних. Цей стиль частіше за все використовують реалісти за вдачею. Люди такого складу, як правило, тверезо оцінюють переваги і слабкості позицій конфліктуючих сторін. Навіть будучи зачепленими «за живе», вони остерігаються неозорого ув'язування в «бійку», не поспішають приймати виклику на загострення зіткнення, розуміючи, що часто-

густо єдиним засобом виграшу в міжособистісній суперечці виявляється ухилення від участі в ній.

Інша справа, якщо конфлікт виник на об'єктивній основі. В такій ситуації ухилення і нейтралітет можуть виявитися неефективними, оскільки спірна проблема зберігає своє значення, причини, що її породили, самі собою не відпадають, а ще більш заглиблюються.

Поступка (приспонування) як стиль пасивної поведінки відрізняється схильністю учасників конфлікту пом'якшити, згладити конфліктну ситуацію, зберегти або відновити гармонію у взаємостосунках за допомогою поступливості, довір'я, готовності до примирення. На відміну від ухилення цей стиль припускає в більшій мірі враховувати інтереси опонентів і не уникати сумісних з ними дій. Звичайно, приспонуванню дають вихід в тих ситуаціях, коли:

- учасник конфлікту ще не дуже стурбований проблемою, що виникла, не вважає її достатньо суттєвою для себе і тому проявляє готовність взяти до уваги інтереси іншої сторони, поступаючись їй, якщо володіє більш високим рангом, або приспонуваючись до неї, якщо виявляється рангом нижче;

- опоненти демонструють домовленість і навмисно поступаються один одному в чомусь, враховуючи те, що, мало втративши, придбають більше: добрі взаємостосунки, обопільну згоду, партнерські зв'язки;

- створюється тупикова ситуація, що вимагає послаблення напруженості пристрастей, принесення якоїсь жертви заради збереження миру у відносинах і попередження конфронтаційних дій, не поступаючись, звичайно, своїми принципами, в першу чергу, етичними;

- є щире бажання однієї з конфліктуючих сторін надати підтримку опоненту, при цьому відчувати себе цілком задоволеним своєю добросердістю;

- виявляється змагання опонентів, не спрямоване на жорстку конкуренцію, неодмінне нанесення збитку іншій стороні.

Поступка застосовується при будь-якому типі конфліктів. Але, мабуть, цей стиль поведінки найбільш підходить до конфліктів організаційного характеру, зокрема по ієрархічній вертикалі: підлеглий – начальник і т. ін. В таких ситуаціях буває вкрай необхідне дорожити підтримкою взаєморозуміння, дружнього відношення і атмосфери ділової співпраці, не давати простору запальній полеміці, виразу гніву і тим більше загроз, бути постійно готовим поступитися власними перевагами, якщо вони здатні нанести збитків інтересам і правам опонента.

Зрозуміло, стиль поступки, обраний як зразок конфліктної поведінки, може виявитися і малоефективним. Він зовсім не прийнятний в ситуаціях, коли суб'єкти конфлікту охоплені відчуттям образи і роздратування, не хочуть відповідати один одному доброзичливою взаємністю, а їх інтереси та цілі не піддаються згладжуванню і узгодженню.

Конфронтація (примушування) по своїй спрямованості орієнтована на те, щоб, діючи активно і самостійно, добиватися здійснення власних інтересів без урахування інтересів інших сторін, які безпосередньо беруть участь в конфлікті, а то і в збиток їм. Той, хто застосовує подібний стиль поведінки, прагне нав'язати

іншим своє рішення проблеми, сподівається тільки на свою силу, не приймає сумісних дій. При цьому виявляються елементи максималізму, вольовий натиск, бажання будь-яким шляхом, включаючи силовий тиск, адміністративні й економічні санкції, залякування, шантаж і т. ін., примусити опонента прийняти вигідну точку зору, будь за що взяти верх над ним, отримати перемогу в конфлікті. Як правило, конфронтацію обирають в тих ситуаціях, коли:

- проблема має життєво важливе значення для учасника конфлікту, який вважає, що він володіє достатньою силою для її швидкого вирішення на свою користь;

- конфлікуюча сторона займає вельми вигідну для себе, по суті, безпрограшну позицію і має можливості використовувати її для досягнення власної мети;

- суб'єкт конфлікту впевнений, що пропонований ним варіант рішення проблеми найкращий в даній ситуації, і, маючи більш високий ранг, наполягає на ухваленні цього рішення;

- учасник конфлікту в даний момент позбавлений іншого вибору і практично не ризикує щось втратити, діючи рішуче в захист своїх інтересів і прирікаючи опонентів на програш.

Конфронтація зовсім не означає, що неодмінно вживається груба сила або робиться ставка лише на владу і високий ранг того, хто добивається перемоги своєї думки, власних інтересів. Можливо, що настійне прагнення виграти протистояння спирається на переконливіші аргументи, на уміння одного з опонентів майстерно драматизувати свої ідеї, подавати їх в ефектному викладі, в манері помітного виклику.

Не можна, проте, забувати, що будь-який тиск, в якій би «елегантній» формі він не відбувався, може обернутися вибухом неприборканих емоцій, руйнуванням поважних і довірчих відносин, надмірно негативною реакцією з боку тих, хто виявиться переможеним і не залишить спроб добитися реваншу. Тому конфронтаційність, бажання вважати себе завжди правим – малоприматний стиль поведінки в більшій частині міжособистісних конфліктів, не кращий варіант збереження здорової морально-психологічної атмосфери в організації і створення умов, які дозволяють співробітникам ладнати один з одним.

Співробітництво, як і конфронтація, націлене на максимальну реалізацію учасниками конфлікту власних інтересів. Але на відміну від конфронтаційного стилю співробітництво припускає не індивідуальний, а сумісний пошук такого рішення, яке відповідає прагненням всіх конфлікуючих сторін. Це можливо за умови своєчасної і точної діагностики проблеми, яка породила конфліктну ситуацію, з'ясування як зовнішніх проявів, так і прихованих причин конфлікту, готовності сторін діяти спільно заради досягнення спільної для всіх мети.

Стиль співробітництва охоче використовується тими, хто сприймає конфлікт як нормальне явище соціального життя, як потребу розв'язати ту або іншу проблему без нанесення збитку будь-якій стороні. В конфліктних ситуаціях можливість співробітництва з'являється в тих випадках, коли:

- проблема, що викликала розбіжності, представляється важливою для

конфліктуючих сторін, кожна з яких не має наміру ухилитися від її сумісного рішення;

- конфліктуючі сторони мають приблизно рівний ранг або зовсім не звертають уваги на різницю в своїх положеннях; кожна сторона бажає добровільно і на рівноправній основі обговорити спірні питання, з тим щоб дійти повної згоди щодо взаємовигідного рішення значущої для всіх проблеми;

- сторони, залучені в конфлікт, поступають як партнери, довіряють одна одній, зважають на потреби, побоювання, переваги опонентів.

Вигоди співробітництва безперечні: кожна сторона одержує максимальну користь при мінімальних витратах. Але такий шлях просування до позитивного результату конфлікту по-своєму тернистий. Він вимагає часу і терпіння, мудрості і дружньої прихильності, уміння виразити і аргументувати свою позицію, уважного вислуховування опонентів, коли вони пояснюють свої інтереси, пошук альтернатив і злагодженого вибору з них в ході переговорів взаємоприйнятеного рішення. Нагородою за сумісні зусилля служить конструктивний результат, спільно знайдений оптимальний вихід з конфлікту, а також зміцнення партнерської взаємодії.

Компроміс займає середнє місце в сітці стилів конфліктної поведінки. Він означає готовність учасника (учасників) конфлікту до врегулювання розбіжності на основі взаємних поступок, досягнення часткового задоволення своїх інтересів. Цей стиль в рівній мірі припускає активні і пасивні дії, додаток індивідуальних і колективних зусиль. Стиль компромісу переважний тим, що перегороджує шлях до недоброзичливості, дозволяє, хоча і частково, задовольнити домагання кожної із залучених в конфлікт сторін. До компромісу звертаються в ситуаціях, коли:

- суб'єкти конфлікту добре поінформовані щодо його причин і розвитку, щоб судити про обставини перебігу конфлікту і можливі способи його вирішення;

- рівні за рангом сторони, маючи взаємовиключні інтереси, усвідомлюють необхідність змиритися з даним станом справ і розстановкою сил, задовольнитися тимчасовим, але слушним варіантом вирішення протиріч;

- учасники конфлікту, які мають різний ранг, схилиються до досягнення домовленості, щоб виграти час і зберегти сили, не йти на розрив відносин, уникнути зайвих втрат;

- опоненти, оцінивши ситуацію, що склалася, коректують свої цілі з урахуванням змін, які відбулися в процесі конфлікту;

- всі інші стилі поведінки в даному конфлікті не приносять ефекту.

Здатність до компромісу – ознака реалізму і високої культури спілкування, тобто якість, особливо цінована в управлінській практиці. Не слід, проте, вдаватися до нього без потреби, поспішати з ухваленням компромісних рішень. Потрібно перевірити, чи ефективний в даному випадку компроміс порівняно з іншими стратегіями поведінки в конфлікті.

3. **Внутрішньоособистісні методи** полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку і виражати свою точку зору, не викликаючи при цьому психологічної захисної реакції з боку опонента. Для розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів важливо:

- 1) встановити факт цього конфлікту;
- 2) визначити його тип і причини;
- 3) застосувати адекватний спосіб вирішення.

При цьому слід пам'ятати, що часто для вирішення внутрішньоособистісних конфліктів їх носії потребують психологічної, а іноді і психотерапевтичної допомоги. Вкажемо форми прояву внутрішньоособистісних конфліктів, за допомогою яких можна відшукати їх у себе або в інших людей (табл. 8), а також способи їх вирішення (табл. 9).

Таблиця 8. Форми прояву внутрішньоособистісних конфліктів

<i>Форма прояву</i>	<i>Симптоми</i>
Неврастенія	Дратівливість, пригноблений настрій, зниження працездатності, поганий сон, головний біль
Ейфорія	Показна веселість, радість неадекватно ситуації, «сміх крізь сльози»
Регресія	Примітивні форми поведінки, ухиляння від відповідальності
Проекція	Приписування негативних якостей іншому, необґрунтована критика інших
Номадізм	Постійна зміна місця проживання, роботи, сімейного стану
Раціоналізм	Самовиправдання своїх вчинків і дій

Таблиця 9. Способи розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів

<i>Спосіб</i>	<i>Зміст дій</i>
Компроміс	Зробити вибір на користь якогось варіанту і приступити до його реалізації
Ухиляння	Відхід від вирішення проблеми
Переорієнтація	Зміна домагань по відношенню до об'єкта, який викликає внутрішню проблему
Сублімація	Переклад психічної енергії в інші сфери діяльності (мистецтво, спорт, музика)
Ідеалізація	Відхід від дійсності, занурення в марення, фантазії, мрії
Витіснення	Придушення відчуттів, прагнень, бажань
Корекція	Зміна «Я-концепції» в напрямі досягнення адекватних уявлень про себе

Для вирішення внутрішньоособистісних конфліктів конфліктологи пропонують використовувати спосіб «Я-концепція» – передача іншій особі вашого відношення до певного предмету без звинувачень і вимог так, щоб опонент змінив своє ставлення і не провокував конфлікт. Цей спосіб допомагає

людині утримати свою позицію, не перетворюючи іншого на свого ворога. «Я-концепція» може бути корисна в будь-яких обставинах, вона особливо ефективна, коли людина сердита, роздратована, незадоволена. Проте використання цього методу потребує вживання певних навиків і практики. «Я-концепція» побудована так, щоб дозволити висловити особі свою думку про ситуацію, яка склалася, і свої побажання.

Наприклад, прийшовши вранці на роботу, ви виявляєте, що хтось перемістив все на вашому столі. Ви хочете, щоб це більше не повторилося, але і псувати стосунки із співробітниками небажано. Ви заявляєте: «Коли мої папери пересувають на моєму столі, це мене дратує. Мені хотілося б в майбутньому знаходити все так, як я залишаю перед тим, як піти». Методика «Я-концепція» складається з таких елементів: подія, реакція індивіда, бажаний результат для особи.

Подія. Ситуація з урахуванням даного методу, що склалася, потребує короткого об'єктивного опису без використання суб'єктивних і емоційно забарвлених висловів. *Наприклад*, можна так починати фразу: «Коли на мене кричать...», «Коли на моєму столі розкидають папери...», «Коли мені не говорять...».

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

Бажаний результат для особи. Коли індивід виражає 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 особові (персональні) способи управління конфліктом (адміністративні, соціально-психологічні) залежно від стилю керівництва (авторитарного, демократичного, ліберального):

- 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 значущість безконфліктної поведінки;
- зміна складу учасників конфлікту і системи їх взаємодії переміщенням людей усередині організації, звільнення;
- вхід керівника в конфлікт як експерта або арбітра і пошук згоди шляхом спільних переговорів та ін.

У результаті вживання 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, окрім витрат традиційних ресурсів (інформаційних, матеріальних) передбачає розрахунок витрат необхідної кількості емоційних ресурсів (психологічних, фізичних) для пропонованого виходу з конфлікту.

Тема 7. ПОПЕРЕДЖЕННЯ І РЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ

1. Прогнозування і профілактика конфліктів в організації: сутність, підходи та напрями.
2. Підтримка співробітництва. Соціальне партнерство.
3. Соціально-трудова конфлікти: форми протікання та методи подолання.

1. 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.

Усунення наслідків конфліктів потребує значної кількості засобів, сил і енергії. У зв'язку з цим у практичній діяльності з управління організаціями здійснюється робота з профілактики конфліктів.

Профілактика конфліктів – це сукупність напрямів, методів управління організацією, які зменшують вірогідність виникнення конфліктів. У зв'язку з існуванням об'єктивних і суб'єктивних причин виникнення конфліктів передбачається два підходи до їх профілактики :

- 1) усунення об'єктивних причин;
- 2) управління поведінкою співробітників відповідно з прийнятими нормами поведінки.

Основні напрями профілактики конфліктів полягають у раціональній побудові системи управління організацією та її персоналом, а також в урахуванні перспектив і стратегічних підходів у цій роботі.

Розглянемо напрями профілактики конфліктів з урахуванням сучасних тенденцій в управлінні організаціями. Практика реалізації нижченаведених напрямів довела, що з їх впровадженням підвищується рівень самоповаги і самореалізації спеціалістів, керованість колективом, що в цілому призводить до зниження конфліктної взаємодії. До цих напрямів належать:

- залучення керівників середньої ланки управління до спільного пошуку рішень;
- удосконалення організаційних структур управління;
- розробка варіантів стратегії управління персоналом в організації;
- управління компетенцією співробітників.

Залучення керівників середньої ланки управління до спільного пошуку рішень. Однією з причин організаційних конфліктів є незалучення керівників середньої ланки до процесу управління виробництвом на підприємствах. Начальники цехів, керуючі відділеннями, які реально відповідають за організацію виробництва, повинні бути причетними до прийняття стратегічно важливих рішень організації. Якщо їх усунути від цього відповідального завдання, то це спричинить значні труднощі в управлінні колективами, призведе до появи небажаних чуток, зниження рівнів самооцінки цих керівників, що зумовлюватиме виникнення внутрішньоособистісних конфліктів, які за певних умов можуть перерости в інші види.

Удосконалення організаційних структур управління як напрям профілактики конфліктів. Недоліки в організаційних структурах управління часто є об'єктивними причинами конфліктів. Питання раціональної побудови структур управління організаціями докладно розкриті в багатьох літературних джерелах з менеджменту. У цьому розділі зупинимося лише на новому напрямі побудови структур управління – створенні мережі малих підприємств (мережа МП), завдяки чому знижується конфліктна складова в управлінні організацією.

Мережа МП – це принципово новий підхід до управління організацією, який передбачає зміну основ побудови структур управління фірмами. Основу взаємодії організацій, які знаходяться в мережі, становлять договірні економічні стосунки (переважно на горизонтальному рівні), контракти на виконання визначеного виду робіт, оскільки входження до мережі не призводить до втрати господарчої і юридичної самостійності. Спільна діяльність здійснюється протягом тривалого періоду на основі обраних цілей, які поділяють усі учасники мережі. Відносини між підприємствами достатньо гнучкі. 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 однакової 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 в ефективній діяльності всіх учасників.

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 до сучасного управління виробництвом. Функціонування малих підприємств, об'єднаних внутрішнім і зовнішнім ринками, передбачає зменшення об'єктивних причин виникнення конфліктів, створення додаткових можливостей для персоналу, позбавлення від синдрому «маленької людини», який існує на великих підприємствах.

У практиці діяльності організацій останнім часом все більшого поширення набуває такий підхід у роботі з персоналом, за якого 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 би відповідав необхідним вимогам. Цей управлінський вплив формується за існуючих

обмежень на фінансові й трудові ресурси, діючу систему факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегія управління персоналом (СУП) організації являє собою довгостроковий напрям у роботі з персоналом, який передбачає розроблення рішень для досягнення мети організації з формування висококваліфікованого, творчого кадрового потенціалу.

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

Кадрова робота – це окремі види діяльності з управління персоналом: пошук і підбір кадрів; оцінювання й розстановка кадрів; навчання і підвищення кваліфікації кадрів, планування і створення резерву кадрів; забезпечення умов для творчого розвитку тощо.

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

- переведення відкритого протистояння в конструктивне співробітництво, яке може бути здійснене самими учасниками конфлікту або під впливом керівництва;

- розведення учасників конфліктної взаємодії, припинення їхніх стосунків;

- чітке розмежування посадових обов'язків і визначення повноважень.

Реалізація СУП передбачає детальне опрацювання питань повноважень, що знижує рівень конфліктного протистояння. Ставлення керівників до конфлікту може бути різним: попередження адміністративними рішеннями, провокування і стимулювання конфлікту, 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 в конфлікт, який зачіпає всю сферу трудових відносин в організації і може перетворитися на страйк. Процес управління таким конфліктом полягає в організації впливу на конфлікт у визначеному напрямі. Раціональне управління сприяє мінімізації економічних, соціальних і моральних втрат.

Впровадження СУП іноді посилює рівень конфліктності в колективі, як і все нове, що зачіпає особисті інтереси працівників. З часом можна подолати це неприйняття за умови чіткого і грамотного пояснення завдань, складання стратегічних планів роботи з персоналом.

Управління компетенцією працівників як напрям профілактики конфліктів є частиною управлінської діяльності, пов'язаної з кваліфікацією персоналу. Суть її полягає у використанні узагальненого показника кваліфікації спеціалістів у вигляді компетенції.

Компетенція або кваліфікація – це сукупність знань, вмінь і навичок, засобів спілкування та досвіду творчої діяльності персоналу.

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 по'єднує в динаміці складові елементи для адаптації персоналу щодо вимог посади. Для визначення змісту компетенції необхідно аналізувати всі види діяльності, передбачені даною посадою, і визначати різноманітні методи оцінювання цих складових.

Володіння компетенцією – це не застійний процес, оскільки персонал потребує постійного оновлення знань, умінь та навичок. Напрями оновлення цих елементів визначає система управління персоналом. Компетенція, як і багато інших процесів, має свій життєвий цикл.

Виділяють такі життєві цикли компетенції:

- 1) навчання, придбання знань;
- 2) активне використання знань, умінь та навичок;
- 3) старіння знань, вмінь та навичок.

Підтримання компетенції на необхідному рівні визначає необхідність управління нею. Управління компетенцією являє собою процес розвитку і підтримання знань, умінь і навичок персоналу на рівні, необхідному організації для реалізації її основних завдань згідно зі стратегією розвитку. Якщо не впливати на компетенцію працівників, керівники і спеціалісти організації можуть стати неконкурентноспроможними, і організація почне зазнавати збитків. Тому необхідно дотримуватися таких видів діяльності: постійного розвитку компетенції (підвищення кваліфікації, підтримання трудових навичок); набуття 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:

- оцінювання наявних трудових ресурсів за їх знаннями, вміннями, навичками та досвідом творчої діяльності;
- оцінювання потреб організації в персоналі згідно зі стратегією кадрової політики;
- зіставлення ресурсів і потреб;
- прийняття рішень з досягнення рівня компетенції відповідно до діючих вимог.

Зробивши 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*.

Оцінювання відповідності власних можливостей вимогам окремої посади дає індивіду можливість активізувати одержані ним знання, навички та вміння. Індивід формує мету своєї діяльності щодо обраної посади і приймає рішення про можливість виконання поставленого завдання. Із застосуванням такого підходу усуваються об'єктивні причини конфліктної взаємодії за рахунок впровадження чіткішої системи управління, а також підвищується рівень кваліфікації співробітників, завдяки чому запобігаються можливі суб'єктивні

причини конфліктів.

Більшість умов і факторів успішного розв'язання конфлікту має психологічний характер, оскільки відображає особливості поведінки і взаємодії індивідів. Запобігання конфліктам передбачає не тільки усунення суб'єктивних факторів конфліктної взаємодії, а й організацію управління поведінкою персоналу, розроблення підходів для досягнення сподівань працівників та організації в цілому.

Управління поведінкою – це система заходів з формування принципів і норм поведінки людей в організації, завдяки яким досягається поставлена мета у визначені терміни і з розумними витратами. Управління поведінкою співробітників розглядатимемо з позицій теорії ролей, відповідно 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 їхніми функціями.

Організація згідно зі своїми цілями підбирає співробітників на визначені ролі для виконання конкретних функцій і отримання певних результатів, за які персоналу належить певна 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: місця індивіда в організації; змісту і значимості роботи; бажаної винагороди; ступеня відповідальності і ризику; соціальної захищеності.

Організація очікує від індивіда: кваліфікованого виконання роботи; певного результату; визнання визначених організацією норм поведінки і цінностей організації; дотримання дисципліни.

Основним завданням управління поведінкою є досягнення відповідності взаємних очікувань індивіда 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 ґрунтуються на реалізації основних потреб працівника.

Стратегія управління персоналом визначає перспективу в роботі з кадрами і передбачає можливість зниження конфліктного протистояння.

Загальні правила безконфліктної поведінки в організації

Управління поведінкою як напрям профілактики конфліктів передбачає усунення суб'єктивної складової причини конфліктів, тобто навчання безконфліктній поведінці працівників в організації. Рекомендації з ефективної співпраці на підставі психологічного підходу розроблені багатьма психологами, конфліктологами. Далі наведені загальні правила поведінки, дотримання яких дає змогу знизити ризик виникнення і розвитку дисфункціональних конфліктів в організації.

1. Намагайтесь адекватно оцінити власну поведінку в конфліктній

ситуації.

2. Погляньте на ситуацію очима іншої людини.
3. Уникайте ділитися роздумами 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 передаванні.

2. Перш ніж вступити в протиборство, майбутні суперники, певно, знаходяться, в нейтральних взаємостосунках, а можливо, і співробітничать між собою (товариші по службі, сусіди, члени сім'ї, громадські організації, держави).

Надійний шлях попередження конфлікту – налагоджування і зміцнення співпраці. Конфліктологами розроблений ряд методів підтримки і розвитку співпраці.

Згода, яка полягає в тому, що можливого супротивника залучають до спільної діяльності.

Практична емпатія, яка припускає «входження» в стан партнера, розуміння його труднощів, вираз співчуття йому і готовності допомогти.

Збереження репутації партнера, поважне ставлення до нього, хоча інтереси обох партнерів зараз і розходяться.

Взаємне доповнення партнерів, яке полягає у використуванні таких рис майбутнього суперника, якими не володіє перший суб'єкт. Розвиваючи і використовуючи ці риси, можна укріпити взаємну пошану та співпрацю і уникнути конфлікту.

Виключення соціальної дискримінації, яке забороняє підкреслення відмінностей між партнерами по співпраці, демонстрування якої-небудь переваги одного над іншими (хоча вона, можливо, і є). «Навіть якщо Ви робите роботу краще за інших, не поведіться, як переможець».

Нерозділення заслуг. Цим досягається взаємна пошана і знімаються такі негативні емоції, як заздрість, відчуття образи і т.п.

Психологічний настрій, прийоми досягнення якого багатоманітні. В своїх конкретних проявах вони можуть включати, наприклад, своєчасне інформування партнера про можливі або майбутні зміни, обговорення з ним наслідків цього і т. ін.

Психологічне «погладження», яке означає підтримку гарного настрою, позитивних емоцій з самих різних приводів, що знімає напруженість, викликає відчуття симпатії до партнера і тим самим помітно утруднює виникнення конфліктної ситуації.

Такі методи підтримки і зміцнення співпраці можуть сприяти збереженню нормальних ділових відносин між людьми, зміцненню їх взаємної довіри і пошани, «працюють» проти конфлікту, попереджають його виникнення, а якщо він все ж таки виникає, – допомагають його розв'язанню. Таку ж задачу повинен вирішувати такий соціальний механізм, як *соціальне*

партнерство.

Ідея соціального партнерства привертає до себе все більше уваги представників самих різних суспільних прошарків. Про це все частіше говорять державні діячі, підприємці, профспілкові лідери, лідери політичних об'єднань. Річ у тім, що в основі соціального партнерства лежить не лише ідея розподілу відповідальності між представниками трудящих, роботодавців і урядом за результати рішень, але й механізм послаблення монополії державних органів влади на управління економікою, їх піклування всіма верствами населення. Тому соціальне партнерство для країн перехідного періоду являється надзвичайно важливим і необхідним компонентом становлення ринкової економіки.

В практику регулювання соціально-трудова відносин в Україні з кінця 1991 року ввійшов термін «соціальне партнерство». Що означає це поняття і яка його сутність? Вітчизняна та світова практика показує, що є два способи формування соціально-трудова відносин і вирішення трудових конфліктів - насильницький і мирний.

Соціальне партнерство *представляє собою такий тип і систему відношень між роботодавцями і робітниками, при яких в рамках соціального світу забезпечується погодження їх важливіших соціально-трудова інтересів.* В реальному житті соціальне партнерство виступає як альтернатива всілякій диктатурі класу чи особистості і є цивілізованим методом вирішення соціальних конфліктів на різних рівнях.

Що означає словосполучення «соціальне партнерство»? «Соціальне» – значить суспільне, яке відноситься до життя людей і їх відносин в суспільстві. «Партнер» – учасник спільної діяльності. Отже, значення словосполучення «соціальне партнерство» більше відносять і використовують в сфері регулювання соціально-трудова відносин в загальному плані. Це спільна діяльність влади, підприємців і профспілок, спрямована на врегулювання інтересів і вирішення проблем, перш за все, в соціальній і виробничій діяльності людей.

Звісно ж, дослівний переклад слова «партнери» як «товариші по спільній меті» не зовсім точно характеризує істинні відносини між всіма членами трудового «гуртожитку», так як їх інтереси не завжди однакові. Але в даному випадку їх інтереси сходяться на вирішенні соціально-трудова проблем. Суть цих проблем в тому, що існує ринок праці. На цьому ринку є і продавець, і покупець. Вони самі повинні домовлятися про ціну та умови купівлі-продажу робочої сили, точніше, здібностей до праці і можливості індивіда. Але проводиться цей торг повинен в певних рамках, цивілізовано, за правилами і нормами, які захищають інтереси обох сторін, тобто на основі партнерських взаємовідносин.

Природа виробничих відносин між найманими працівниками та роботодавцями протягом століть пройшла значну еволюцію. У ній можна відокремити умовно два періоди: 1) класичного капіталізму, який базувався на мануфактурній та індустріальній стадіях; 2) сучасного капіталізму, який

базується на високоіндустріальній та постіндустріальній стадіях розвитку.

Першому періоду відповідала трудова теорія вартості (А.Сміт, Д.Рікардо, К.Маркс), відповідно до якої єдиним джерелом вартості та доходу була жива праця людини. Для нього характерним є експлуаторський спосіб виробництва, в якому відокремлюються клас капіталістів і клас найманих працівників, що протистоять один одному. Протистояння інтересів капіталістів і найманих працівників проявляється при розподілі знов створюваної вартості. Згідно з положеннями марксизму, клас капіталістів розглядався виключно як експлуаторський. При цьому не враховувались витрати капіталіста на управління виробництвом та інші витрати.

Ці положення були правильними для капіталізму на його початковій стадії та на стадії розвинутого капіталізму. Ці положення знаходять також своє підтвердження і в сучасних умовах в країнах, які стоять на порозі індустріального розвитку. Але для сучасного стану зрілого капіталізму індустріально розвинутих країн вони вже дещо застаріли.

Більш прийнятною на постіндустріальній стадії треба вважати теорію Ж.Б.Сея, яка називається «теорією трьох факторів виробництва», згідно з якою власник землі одержує ренту, працівник – заробітну плату, а капіталіст – прибуток. На цій стадії збільшення багатства й вартості все більше залежить не лише від кількості робочого часу та праці, які використовуються у виробництві, а й від стану основного капіталу, в якому втілено науково-технічні досягнення. У сучасних умовах з поглибленням відокремлення функції власності від функції управління, зі збільшенням інженерного та управлінського прошарку, роль якого почала зростати ще в епоху «тейлоризму» та «фордизму», зросло також значення четвертого фактора – підприємницького таланту.

Досвід індустріально розвинутих країн свідчить про необхідність співробітництва найманих працівників і роботодавців через розвиток системи найманої праці з надійним соціальним страхуванням, охороною здоров'я, гарантіями зайнятості. Останнє потребує вдосконалення відносин власності та зближення інтересів капіталіста та найманого працівника на основі соціального партнерства.

У сучасному світі соціальне партнерство є одним з найважливіших аспектів організації соціального ринкового господарства і одним із суттєвих аспектів партнерства між людьми в процесі виробництва і суспільного життя. Так, привертає увагу партнерство між колегами в процесі виконання виробничих завдань, між керівниками та підлеглими, між поколіннями людей при організації пенсійного забезпечення, між власниками засобів виробництва і власниками робочої сили. Останнє постає у вигляді партнерства між двома соціальними групами людей – роботодавцями і найманими працівниками й тому називається соціальним, яке можна визначити як ідеологію, форму та методи узгодження їхніх соціально-трудоових інтересів. Ідеологія соціального партнерства полягає в тому, що соціальні конфлікти між обома сторонами вирішуються не через протистояння різнохарактерних соціальних груп, а

встановленням соціального миру, не через «конфліктне суперництво», а через «конфліктне співробітництво». Методом вирішення соціальних конфліктів у межах соціального партнерства є компроміс, узгодження інтересів роботодавців і найманих працівників, а не протистояння і ліквідація приватної власності на засоби виробництва. Іншими словами, соціальне партнерство передбачає вирішення соціальних конфліктів не революційним шляхом, а шляхом мирних переговорів і взаємних поступок. У реальному житті соціальне партнерство є альтернативою будь-якій диктатурі класу чи особи та цивілізованим методом вирішення соціальних конфліктів на різних рівнях, тобто за нормами, які захищають інтереси обох сторін.

Досвід зарубіжних країн свідчить, що ступінь розвиненості соціального партнерства залежить від ряду факторів:

а) *ступінь демократизації управління виробництвом.* Так, найсприятливіші умови для розвитку соціального партнерства виникають завдяки децентралізації управління, віднесення до компетенції колективів підприємств розв'язання більшості соціально-трудова проблем, розширення прав областей, регіонів і міст. В умовах функціонування підприємств різних форм власності й потреба в соціальному партнерстві зростають ще більше;

б) *рівень життя більшості населення і ступінь диференціації доходів.* Спостереження свідчать, що чим нижчий рівень життя і чим більша різниця в доходах багатих та бідних, тим популярнішим є заклик до повалення влади і перерозподілу власності з відповідними практичними діями. І навпаки, в країнах з високим рівнем життя і помірною диференціацією доходів прагнення соціальних партнерів до соціального миру більше. Так, відомо, що суттєвий вплив на розвиток ідеї соціального партнерства справили німецькі економісти Вільгельм Репке, Альфред Мюллер-Армак і Людвіг Ерхард, а в самій Німеччині соціальне ринкове господарство базується на поєднанні конкуренції, економічної свободи підприємців і активної політики держави в перерозподілі доходів і організації соціальної сфери. У більшості розвинених країн різниця в доходах 20% найбідніших і найбагатших сімей не перевищує 10 разів. Основний прошарок суспільства становить середній клас, який має досить високий рівень життя і абсолютно не схильний до зміни суспільної системи і особливо – до перерозподілу власності;

в) *психологічні передумови і культурні традиції в суспільстві* сприяють орієнтації населення розвинених країн на пошук соціальних компромісів, на розв'язання суспільних проблем раціоналістично, без крайніх заходів, на основі правил, визначених законами.

Крім того, що соціальне партнерство є складовою побудови соціального ринкового господарства, елементом формування соціально відповідальної політики представників обох соціальних груп, організаційним принципом гармонізації відносин власності, воно є ще й економічним важелем підвищення ефективності виробництва. Основною метою соціального партнерства на рівні

суспільства є досягнення загального блага, яке виражається такими показниками:

- зростання продуктивності праці має перевищувати зростання середньої заробітної плати;
- збільшення валового національного продукту;
- удосконалення техніки, технології виробництва, науково-технічний прогрес;
- підвищення рівня життя населення;
- досягнення зазначеної мети можливе за умови залучення всіх суб'єктів суспільних відносин до управління і подолання на цій основі монополізму в розподілі створеного продукту;
- посилення мотивації до співробітництва у забезпеченні високих результатів роботи як необхідної умови підвищення якості життя;
- усунення непорозумінь і суперечностей щодо намірів, які представляють законні інтереси кожної із сторін;
- досягнення взаємного прагнення до утвердження в суспільстві соціального миру і злагоди.

Основою цивілізованих відносин між партнерами на ринку праці мають бути принципи, розроблені Міжнародною організацією праці (МОП). Серед них найважливішими є:

- 1) загальний і міцний мир може бути встановлений лише на основі соціальної справедливості;
- 2) ненадання в якій-небудь країні працівникам людських умов праці є перешкодою для інших країн, які бажають поліпшити економічний стан трудящих;
- 3) свобода слова і свобода об'єднань є необхідними умовами постійного прогресу. Цей принцип закріплений спеціальною конвенцією МОП, яка надає гарантії робітникам і службовцям на вільне використання права організуватися. Експерти МОП вважають, що для виконання цього принципу потрібні три умови:

- відсутність будь-якої відмінності в законі й на практиці між тими, кому надано право на об'єднання;
- відсутність попереднього дозволу для заснування організації;
- свобода вибору членства в таких організаціях.

Конвенція МОП визначає чотири основні гарантії:

- працюючі й службовці мають право вільно об'єднуватися без попереднього дозволу;
- профспілкові організації та організації роботодавців мають право встановлювати свої правила, обирати своїх представників, організувати свою адміністрацію і діяльність та формулювати свої програми;
- організації мають право засновувати федерації та конфедерації;
- організації мають право бути філіями міжнародних організацій трудящих і роботодавців;

- 4) бідність у будь-якому місці є загрозою для загального благополуччя;

5) всі люди, незалежно від раси, віросповідання й статі, мають право на матеріальне благополуччя і духовний розвиток в умовах свободи і демократії, сталості економіки і рівних можливостей;

б) повна зайнятість і підвищення життєвого рівня.

МОП проголошує і сьомий принцип – праця не є товаром (тут мається на увазі не економічне, а соціальне і моральне визначення поняття «праці»).

Орієнтуючись на принципи діяльності МОП, яка в сутності являється вищою структурною ланкою всесвітнього механізму системи соціального партнерства, національні соціальні партнери на всіх рівнях – державних, регіональних, галузевих, виробничих – повинні також визначати свої принципи діяльності і суворо керуватись ними. Але, без сумніву, принципи, проголошені МОП, мають універсальний, всесвітній характер.

3. Трудовий конфлікт – вид соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові відносини і умови їх забезпечення. Трудовий конфлікт відрізняється від трудової суперечки. До останніх відносяться суперечки між працівником (групою працівників) і працедавцем з приводу умов праці. Трудовий конфлікт – більш широке поняття. Окрім зіткнення в області трудових правовідносин він часто включає зіткнення інтересів. Наприклад, страйки або демонстрації можуть супроводжуватися вимогами не тільки підвищення заробітної платні, але і поліпшення постачання продовольством, а іноді – і політичними вимогами.

Залежно від того, які сторони залучені в боротьбу, можна виділити міжособистісні і міжгрупові трудові конфлікти. Перші, звичайно, є конфліктами «по вертикалі». Виходячи з особливостей сторін, виділяються такі трудові конфлікти:

- між трудовим колективом і адміністрацією;
- між трудовим колективом і профспілковим комітетом; між адміністрацією і профкомом;
- між трудовим колективом і керівництвом галузі; між трудовими колективами різних організацій;
- між трудовими колективами і органами управління держави.

Залежно від того, в якій сфері взаємодії виникає суперечність, можна виділити три предмети трудового конфлікту.

1. Умови праці (технологія; нормування; режим; безпека і т. ін.).

2. Система розподілу ресурсів (виплата заробітної плати; витрачання фінансових коштів; розподіл одержаного прибутку; участь працівників в управлінні капіталом; правила проведення приватизації і т. ін.).

3. Виконання раніше прийнятих домовленостей (взаємні поставки, розрахунки; погашення боргів тощо).

Причинами трудових конфліктів можуть бути: бюрократичне ставлення адміністрації до інтересів працівників; бездіяльність адміністрації в поліпшенні умов праці; спроби адміністрації незаконно звільнити працівників; незнання або ігнорування працедавцем норм чинного трудового законодавства; девальвація цінностей трудової культури; зниження трудових і соціальних

гарантій працюючих; низька заробітна плата, несправедливі розцінки; невчасна виплата заробітної плати; нецільове витрачання керівниками фінансових коштів; порушення договірних зобов'язань з поставок; зростання безробіття; зuboжіння населення, включаючи найманих працівників.

Функції трудових конфліктів

1. Трудовий конфлікт *впливає на баланс* індивідуальних, групових, колективних *інтересів* і робить внесок в соціальну інтеграцію підприємства. Конфлікт робітників з адміністрацією, з одного боку, підсилює їх конфронтацію, а з іншої, – підвищує згуртованість робітників.

2. Трудові конфлікти виконують *сигнальну* функцію, розкриваючи найгостріші суперечності в житті колективу.

3. Існує *інноваційна*, творча функція трудового конфлікту. З його допомогою можна подолати перешкоди на шляху економічного, соціального або духовного розвитку колективу.

4. *Соціально-психологічна* функція трудового конфлікту полягає в тому, що він призводить до зміни соціально-психологічного клімату, згуртованості, авторитету, взаємної поваги.

Серед форм розв'язання трудового конфлікту виділяють: виступи на зборах трудового колективу; проведення демонстрацій; звертання в пресу, на радіо і телебачення; звернення до вищого керівництва, до народних депутатів, партій; пред'явлення вимог через профспілковий комітет; звернення в комісію по трудових суперечках; організацію пікетів; страйки, які розглядаються більшістю працюючих як найефективніший засіб боротьби за свої права.

Страйк – вид міжгрупового трудового конфлікту, який полягає в припиненні або скороченні роботи, випуску продукції, надання послуг з висуненням вимог економічного, соціального або політичного характеру. Особливості страйку як конфлікту: масовий характер участі в ній працюючих; наявність органів управління; значний вплив страйку на тих, проти кого він спрямований. Страйки підрозділяють на: загальні, повні, часткові; термінові, безстрокові; боротьбу за права і виступи на знак солідарності.

Не всі види страйків є легальними. Деякі страйки виходять за рамки трудового конфлікту, переростаючи в соціальні, а деколи – і політичні потрясіння. З погляду чинного законодавства вони повинні признаватися незаконними. Незаконними вважаються страйки:

а) за політичними мотивами, з вимогами про зміну конституційного устрою держави, скликання, розпуск або зміну порядку діяльності найвищих органів державної влади, відставці їх керівників, а також з вимогами, які викликають порушення національної і расової рівноправності або зміну кордонів;

б) оголошені без дотримання установленого законом порядку розглядів трудових спорів.

Припинення роботи як засіб вирішення колективного трудового конфлікту не допускається, якщо це створює загрозу життю і здоров'ю людей, а також на підприємствах і в організаціях залізничного і міського транспорту, цивільної авіації, зв'язку, енергетики, оборонних галузей, в державних органах,

на підприємствах і в організаціях, на які покладено виконання задач щодо забезпечення обороноздатності, правопорядку та безпеки країни, в безперервно діючих виробництвах, припинення яких пов'язано з важкими і небезпечними наслідками.

В широкому плані попередженню трудових конфліктів сприяє досягнення загальної стабілізації в країні. Зниження соціальної напруженості можливе лише за умови поліпшення економічного стану країни, стабілізації політичної системи, демократизації трудового законодавства, яке відображало б інтереси працюючих і виконувало захисні функції. Якщо розглядати страйк як крайню форму трудового конфлікту, то основними шляхами попередження страйків можуть бути наступні кроки

- створення економічних умов, що забезпечують можливість задоволення інтересів груп – потенційних учасників страйків шляхом мобілізації їх власних зусиль;

- створення працюючого «переговорного механізму» між сторонами, причетними до страйку;

- ухвалення більш ефективного закону про розв'язання трудових конфліктів і норм, які б ефективніше регулювали відносини трудових колективів з працедавцями;

- сприяння посиленню ролі незалежних профспілок;

Основні способи розв'язання трудових конфліктів.

1. Найважливішим механізмом мирного розв'язання трудових конфліктів є колективний договір, угоди і контракти, що містять права і обов'язки договірних сторін, у тому числі при виникненні конфлікту. Сама мета колективного договору, демократичність процедури його ухвалення на загальних зборах колективів дозволяють наперед викривати причини можливих трудових конфліктів, намічати заходи щодо їх вирішення.

Якщо трудові колективи беруть зобов'язання не вдаватися до страйків в період дії договорів і угод, то колективні договори стають основою правового механізму регулювання трудових конфліктів.

2. Конфліктні питання, що виникають у відносинах працедавця і працівника, можуть розглядатися комісіями по трудових спорах та народними судами. Працівник має право без рішення виборного профспілкового органу звернутися до суду після розгляду відповідної заяви в комісії по трудових спорах.

3. Розв'язанню трудових конфліктів сприяє робота комітетів і профспілки, конференцій трудових колективів, регіонів і окремих галузей за участю представників підприємства, керівництва галузі або регіону.

4. Позитивно зарекомендувало себе ухвалення відомчих і міжвідомчих угод між представниками державних органів управління, працедавцями і об'єднаннями профспілок з соціально-економічних питань.

Тема 8. СТРАТЕГІЇ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ

1. Раціонально-інтуїтивна модель оволодіння конфліктною ситуацією.
2. Переговори як універсальний спосіб розв'язання конфліктів.
3. Технології стратегій і тактик в переговорному процесі.
4. Медіація в переговорному процесі.

1. При відповідному досвіді дії в конфліктних ситуаціях потенційним конфліктам можна запобігти або розв'язати і навіть використати їх як джерело поліпшення відносин з іншими людьми і самовдосконалення. Задача полягає не в тому, щоб відійти від конфлікту, який є потенційно можливим в усіх суспільних відносинах і ситуаціях внутрішнього вибору, а в розпізнаванні конфлікту і контролю над ним з метою отримання якнайкращого підсумку.

Ідеальним з цієї точки зору є **раціонально-інтуїтивний метод** розв'язання конфліктів, запропонований американським ученим Джіні Грехем Скотт. Із самого початку цей метод залучає до роботи свідомість і інтуїцію при здійсненні вибору способу дії в конфліктній ситуації. Цей підхід ґрунтується на оцінці обставин, характерів, інтересів і потреб залучених в конфлікт людей, а також власних цілей, інтересів, потреб.

У серйозні конфлікти завжди залучені емоції учасників. Таким чином, одним з перших кроків до вирішення конфлікту є придушення народжуваних ним негативних власних емоцій – і емоцій інших людей.

Після придушення емоцій з'являється можливість використовувати відповідно розум або інтуїцію для того, щоб сформулювати можливі рішення, прийнятні для всіх зацікавлених сторін. Отже, основний спосіб вживання раціонально-інтуїтивного підходу до управління конфліктом полягає в тому, щоб

1) розглядати будь-яку конфліктну ситуацію як проблему або потенційну проблему, яка чекає свого вирішення;

2) підібрати відповідний метод вирішення проблем, користуючись арсеналом можливих стратегічних засобів контролю конфліктних ситуацій. Вибрана вами стратегія залежатиме від того, на якій стадії знаходиться конфлікт (потенційний конфлікт, відкритий конфлікт, конфлікт, що розвивається), від ступеня важливості для вас конкретного рішення, від оцінки потреб і бажань інших людей, а також від характеру емоцій, що проявляються в конфлікті;

3) вибравши відповідний метод, визначити кращий спосіб його вживання. Вибір, який ви робите, залежить від вашої здатності розумно оцінювати ситуацію і можливі альтернативи, від вашої інтуїції відносно оптимального варіанту, а також від вашої здатності практичної реалізації останнього.

2. Переговори представляють широкий аспект спілкування, що охоплює різноманітні сфери діяльності індивіда. Як метод рішення конфліктів **переговори – це набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для конфлікуючих сторін.**

Щоб переговори стали можливими, необхідне виконання певних умов:

- існування взаємозалежності сторін, що беруть участь в конфлікті;
- відсутність значущих відмінностей по силі у суб'єктів конфлікту;
- відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
- участь сторін, які реально можуть ухвалювати рішення в ситуації, що

склалася.

Менеджер може брати участь в переговорах в різних ролях:

- як представник більш високої інстанції;
- учасник конфлікту у складі однієї із сторін;
- посередник, медіатор.

Кожна з цих ролей своєрідна, але для всіх учасників конфлікту існують правила поведінки. До заборонених прийомів відносяться:

- авторитарність поведінки;
- відверта грубість;
- передчасна, поспішна оцінка проміжних результатів переговорів як провалу;

- не можна вважати, що прохання однієї із сторін зробити перерву є ознакою слабкості;

- неприпустимо оцінювати компромісні пропозиції протилежної сторони як прояв слабкості цієї сторони, оскільки прояв гнучкості є проявом сили.

Правильно організовані переговори проходять декілька етапів:

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

1. Підготовка до початку переговорів. Перед початком переговорів у край важливо до них підготуватися. На цьому етапі збирають інформацію: про зміст конфлікту і учасників конфліктної взаємодії (їх сильні і слабкі сторони); аналізують причини, наслідки, варіанти рішення і тому подібне. Окрім збору інформації, важливо:

- чітко визначити, чи створені умови для початку переговорів;
- переконати опонентів в доцільності проведення переговорів;
- заручитися підтримкою громадської думки;
- залучити в процес авторитетних осіб;
- визначити основну мету проведення переговорів;
- прорахувати можливі варіанти компромісу, поступок, кінцевих рішень;
- з'ясувати, якщо угода не буде досягнута, як це відобразиться на інтересах обох сторін;
- визначити, в чому полягає взаємозалежність опонентів.

Результат підготовки переговорів – досягти хоча б зустрічі.

Також аналізуються процедурні запитання: де краще проводити переговори, в якій послідовності ставити запитання, коли робити перерви і

тому подібне. Статисткою встановлено, що правильна організація цього 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 рішення проблеми. За цим етапом можна реалізувати дві цілі учасників переговорного процесу: 1) продемонструвати опонентам, що їх інтереси вам відомі і ви їх врахуєте; 2) визначити поле для маневрування і спробувати залишити на ньому більш всього місця для себе.

Звичайно переговори починаються з заяви обох сторін про їх бажання й інтереси. За допомогою фактів і принципових аргументів сторони намагаються закріпити свої позиції. Конфліктологи визначають такі тактики початку переговорів:

- прояв 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 зацікавленості в успішному завершенні переговорів;
- для досягнення процедурної легкості: пошук нової інформації, загальний пошук альтернативних рішень.

3. Пошук компромісного рішення полягає в пошуку взаємоприйняттого рішення в психологічній боротьбі. На цьому етапі обговорюються варіанти розв'язання проблеми; уточнюються позиції і мотиви суб'єктів конфлікту; опрацьовуються компромісні варіанти, шляхи пошуку консенсусу. Опоненти повідомляють факти, 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 в русло пошуку конкретних пропозицій. Тут можливі різноманітні маніпуляції і психологічний тиск, перехоплювання ініціативи всіма можливими засобами.

Для успішного проведення переговорів необхідно:

- ретельно проаналізувати суть конфлікту. Цей аналіз може бути представлений у вигляді карти аналізу конфлікту, де вказуються учасники, спірні питання, інтереси, потреби сторін, які виявилися ущемленими і призвели до конфлікту;
- використовуючи метод прогнозу, припустити ті спірні питання, які можуть виникнути в ході переговорів;
- чітко представити свої сили і сили сторін, формулювання можливих рішень;
- з'ясувати напрям взаємостосунків з партнерами, які можуть бути використані надалі.

4. **Завершення переговорів.** На цьому етапі уточнюються деталі договору, визначаються терміни 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 дійшли до договору про вирішення конфлікту, може бути прийнята угода в усній або письмовій формі про перенесення обговорення на інший термін.

Для успіху переговорів необхідно:

- бачити їх цілі і задачі, досягнення реальних результатів – головна задача переговорів (виражена в письмовому рішенні, яке повинне бути чітким, визначеним, недвозначним);
- бути готовим і здійснити необхідну зміну своїх первинних позицій, коректування пропозицій, готовність піти на поступки, компроміс;
- мати емоційну підтримку, позитивний психологічний клімат, настроїв, людські взаєностосунки в ході переговорів.

Але наперед прорахувати все неможливо, оскільки в ході переговорів може виникнути незапланована ситуація.

«Глухий кут» в переговорах – ситуація, при якій висловлення всіх можливих пропозицій не приводить до ухвалення рішення, але і такий результат має своє позитивне значення:

– провал переговорів дозволяє чітко побачити протилежні позиції сторін, суть суперечки, розбіжностей;

– провал переговорів може послужити імпульсом, початком до пошуку принципово нових рішень.

Але «глухого кута» в переговорах слід уникати, і щоб його не дійти, треба дотримуватися *основних принципів ведення переговорів:*

- потрібно враховувати, що конфлікт – явище комплексне (соціальне і психологічне), тому розв'язати його можна теж тільки комплексом заходів;
- проблема, що викликала конфлікт, повинна бути глибоко і всебічно продумана і лише на основі цього аналізу повинна бути вироблена лінія поведінки на переговорах;
- допомагати, а не заважати один одному в досягненні рішень (застосувати гнучкість, розумну поступливість);
- враховувати не тимчасові, а довготривалі інтереси сторін;
- ретельно продумувати весь хід переговорів, навіть якщо вони зайшли в «глухий кут».

У наш час все частіше доводиться вдаватися до переговорів. Але стандартна переговорна стратегія перестала задовольняти людей. Вони бачать лише дві можливості ведення переговорів – бути підштовхуваними або жорсткими. М'яка по характеру людина бажає уникнути особистого конфлікту і ради досягнення угоди з готовністю йде на поступки. Жорсткий учасник переговорів розглядає будь-яку ситуацію як змагання волі. Він хоче перемогти, проте часто закінчує тим, що викликає таку ж жорстку реакцію, і псує свої

відносини з іншою стороною. Такий підхід до переговорів має назву **позиційного підходу**. Чи існує йому альтернатива?

У Гарвардському проекті з переговорів американськими вченими Р.Фішером і У.Юрі розроблений метод переговорів, який призначений для ефективного і дружнього досягнення розумного результату. Цей метод отримав назву **принципові переговори**, або **переговори по суті**. Він полягає в тому, щоб вирішувати проблеми на основі їх якісних властивостей, тобто виходячи з суті справи, а не торгуватися з приводу того, на що може піти чи ні кожна із сторін. Цей метод припускає прагнення до знаходження взаємної вигоди там, де тільки можливо, а там, де інтереси не співпадають, доречно наполягання на такому результаті, який базувався би на якихось справедливих нормах незалежно від волі кожної із сторін. Метод принципівих переговорів означає жорсткий підхід до розгляду істоти справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів. Цей метод дає можливість бути справедливим, водночас оберігаючи від тих, хто міг би скористатися чесністю іншої сторони.

Метод принципівих переговорів може бути зведений до чотирьох пунктів.

Перший пункт враховує той факт, що всім людям властиві емоції, які можуть заважати спілкуватися один з одним. Тому перш ніж почати працювати над суттю проблеми, необхідно відділити «проблему від людей» і розібратися з нею окремо. Якщо не прямо, то побічно учасники переговорів повинні дійти розуміння того, що їм необхідно працювати пліч-о-пліч і розбиратися з проблемою, а не один з одним. Звідси – перша рекомендація:

Зробіть розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів.

Другий пункт націлений на подолання недоліків, які виникають у зв'язку з концентрацією уваги на позиціях, заявлених учасниками, тоді як мета переговорів полягає в задоволенні прихованих інтересів. Другий базовий елемент даного методу:

Розмежуйте заявлені позиції і реальні інтереси.

Третій пункт торкається труднощів, які виникають при розробці оптимальних рішень під тиском. Спроби ухвалити рішення в присутності іншого звужує поле зору парламентарів. Коли багато чого поставлено на карту, здібність до творчості обмежена. Звідси витікає третій базисний пункт:

Не використовуйте тиск, знижуючи тим самим творчий потенціал переговорів.

Четвертий пункт указує, що угода повинна відображати якісь справедливі норми, а не залежати від голої волі кожного із сторін (наявність якихось справедливих критеріїв). Обговорюючи такі критерії, обидві сторони можуть сподіватися на справедливе рішення. Тому четвертий базисний пункт:

Наполягайте на використання об'єктивних критеріїв.

Отже, метод принципівих переговорів дозволяє більш ефективно досягти поступового консенсусу щодо сумісного рішення, без жодних втрат. А розмежування між відносинами людей і суттю проблеми дозволяє мати справу

один з одним просто і з розумінням, що веде до дружньої угоди. Крім того, цей метод є менш залежним від людських відносин.

3. Моделі поведінки в переговорному процесі учасників конфліктної взаємодії і результат цього процесу багато в чому залежатимуть від вибраної кожним з них стратегії. Поняття стратегії в нашому контексті має три істотні моменти, які слід враховувати при аналізі конфліктів і виборі адекватних дій в переговорному процесі.

По-перше, в стратегії закладені найзагальніші установки й орієнтири на результат переговорів. Очевидно, формально-логічний зміст таких орієнтирів зводиться до чотирьох варіантів:

- односторонній виграш;
- односторонній програш;
- взаємний програш;
- взаємний виграш;

Дані варіанти знайшли своє відображення в конкретних стратегіях переговорного процесу в роботах зарубіжних і вітчизняних дослідників цієї проблеми (Р. Фішер, У. Юрі, У. Мастенбрук та ін.). Такими стратегіями є:

- виграш-програш – виграш за рахунок програшу опонента;
- програш-виграш – відхід від конфлікту, поступка опоненту;
- програш-програш – самопожертвування в ім'я загибелі суперника;
- виграш-виграш – досягнення взаємовигідних угод.

По-друге, установки і орієнтири на результат в тій або іншій стратегії формуються у суб'єктів конфліктної взаємодії на основі аналізу співвідношення інтересів, а також можливостей, сил і засобів щодо задоволення цих інтересів. При цьому важливо враховувати чинники, які впливають на такий аналіз. Серед них особливу роль грають наступні: а) особистісні якості конфліктуючого, його мислення, досвід, характер, темперамент і т. ін.; б) інформація, яку мають суб'єкти конфлікту про себе і про свого супротивника; в) інші суб'єкти соціальної взаємодії, які безпосередньо не включені в конфлікт, але займають певну позицію по відношенню до конфліктуючих сторін; г) зміст предмету конфлікту, образу конфліктної ситуації, а також мотивів суб'єктів конфлікту.

По-третє, вибір тієї або іншої стратегії в переговорному процесі відображає ту або іншу сторону поведінки в конфлікті по моделі Томаса–Кіллена.

Будь-яка стратегічна мета досягається вживанням конкретних тактичних прийомів. Інакше кажучи, та або інша стратегія переговорного процесу забезпечується вживанням тих або інших тактик поведінки або тактичних технологій в переговорному процесі.

Найширше вживання в переговорних процесах одержали наступні **тактики** поведінки.

1. **«Видима співпраця»**. Дана тактика може бути використана в стратегіях «виграш–програш» або «програш–програш». Вона характеризується тим, що партнер, який обрав тактику «видимої співпраці», заявляє про свою готовність співробітничати, створює видимість конструктивної поведінки. Але

постійно знаходить мотив піти від прийняття угоди, всіляко зволікає терміни її підписання. Така тактика може застосовуватися з метою виграшу часу і створення умов для рішучого штурму – або для перемоги, або для взаємознищення.

2. **«Дезорієнтація партнера».** Ця тактика, як і попередня, може використовуватися в стратегіях «виграш–програш» або «програш–програш». Але на відміну від попередньої вона є більш активною і цілеспрямованою. Основною метою тактики дезорієнтації є примушення партнера до дій у напрямі ваших власних інтересів. Така тактика наперед планується і характеризується такими прийомами, як: критика конструктивних думок партнера, використання несподіваної інформації, обман, загрози, блеф та ін.

3. **«Провокація відчуття жалості у партнера».** Ця тактика, як і попередні, застосовується в стратегіях «виграш–програш» або «програш–програш». Основною метою такої тактики є усиплення пильності суперника, зниження його активності, підштовхування на поступки. Зрештою, провокація відчуттів жалості спрямована на підготовку умов для рішучих дій або прийняття угоди. Ці цілі досягаються вживанням таких прийомів, як: «вилиття душі», створення образу беззахисної, слабкої людини, скарги на страждання, незаслужені образи.

4. **Ультимативна тактика.** Дана тактика є однією з жорстких і застосовується, як правило, при реалізації стратегії «виграш–програш» або «програш–програш». Вона характеризується пред'явленням ультиматуму на самому початку переговорів.

Ультиматум – вимоги, що пред'являються одним з учасників конфлікту іншому в категоричній формі з вказівкою конкретних термінів виконання цих вимог і загрозою вживання заходів впливу в разі відмови.

Основний прийом ультиматуму – загроза, крім того, в процесі пред'явлення ультиматуму можуть бути використані: шантаж, демонстрація сили, блеф і інші засоби маніпуляції.

Часто в ультимативній тактиці використовуються спеціальні прийоми: «прийом альтернатив» і «прийом затвора».

Суть *прийому альтернатив* полягає в тому, що супротивнику пропонується вибір з двох або більш непривабливих для нього варіантів рішення проблеми, які задовольняють вашим власним інтересам. Такий прийом психологічно розрахований на можливість «врятувати обличчя», яка надається супернику, хоча ця можливість і уявна. Адже пропоновані альтернативи, по суті, є тотожними по значущості для суперника, і вибору як такого у нього немає.

Прийом затвора відрізняється тим, що ультимативний вплив на супротивника виявляється шляхом власного послаблення контролю над ситуацією. В цьому випадку ініціатор ультиматуму імітує створення безвихідної для себе ситуації, зав'язуючи її на важкі наслідки при невиконанні вимог іншою стороною. Такий прийом широко використовується терористами.

При аналізі ультимативної тактики важливо враховувати умови її використання. Професійне висування ультиматуму припускає вкрай не вигідний стан суперника в конфлікті. Тому для досягнення такої ситуації використовуються прийоми вичікування; затримка початку переговорів, свідоме спізнення або неприбуття на встановлену зустріч, відхід від контакту з суперником і т. ін.

Крім того, слід знати, що ультиматум може висуватися не тільки на початку переговорів з метою проведення їх в бажаному напрямі, але і в процесі переговорів. Як правило, в цьому випадку ультиматум спрямований на переведення переговорів в русло силової стратегії (наприклад, «виграш–програш»), або на припинення переговорів взагалі. В другому випадку ультиматум пред'являється в явно неприйнятній для суперника формі. Тут, окрім неприйнятних за змістом вимог, пускаються в хід образи, порушення правових і етичних норм. Все це використовується з метою застосувати відмову супротивника для виправдання своїх запланованих насильницьких дій проти нього. Особливо широко ця тактика застосовується в міжнародних відносинах.

5. Тактика вичавлювання поступок. Ця тактика відрізняється від ультимативної тим, що вимоги пред'являються супернику не відразу, а поетапно. Причому кожна з вимог, що пред'являються, представляється як вичерпна. Очевидно, що тактика вичавлювання поступок застосовується в стратегії «виграш–програш», але вона може бути використана і для досягнення основних цілей в інших стратегічних підходах.

Вичавлювання поступок досягається прийомами позиційного і психологічного тиску. **Позиційний тиск** реалізується в наступних прийомах.

Приєм «закриті двері» зводиться до демонстрації відмови від вступу до переговорів. Причому така демонстрація застосовується за умови, що супротивник зацікавлений в переговорах. В цьому випадку він готовий піти на поступки в цілях залучення до переговорів протилежної сторони.

Приєм «пропускний режим» припускає висунення попередньої поступки як умови для початку переговорів або для їх подальшого продовження. Поступка тут грає роль пропуску.

Приєм «візування» використовується, коли угода з якогось питання майже досягнута, але вона не влаштовує повною мірою ініціатора вичавлювання поступок. Тоді для отримання нової поступки він заявляє про обмеження своїх повноважень на ухвалення рішення в тому вигляді, в якому воно підготовлено, і про те, що це питання потребує додаткового узгодження з вищестоящими інстанціями. Даний прийом розрахований на те, що супротивник не може чекати і готовий піти на нові поступки, лише б угода була укладена зараз.

Приєм «зовнішньої небезпеки» використовується як демонстрація готовності прийняти пропозицію суперника, але при цьому робиться заява про те, що виконання його ставиться під загрозу через втручання зовнішніх сил. При цьому обмовляються умови, які б виключали втручання зовнішніх сил або дозволяли б їх нейтралізувати. Такі умови є не що інше, як форма поступки, що вичавлюється.

Прийоми **психологічного тиску** дещо відрізняються від прийомів позиційного тиску. Якщо прийоми позиційного тиску засновані на створенні конкретних умов, які вимушують суперника йти на поступки, то психологічні прийоми спрямовані на послаблення волі супротивника, на спонукання його до підсвідомого прагнення швидше закінчити переговори ціною непланованих поступок.

Розглянемо деякі з таких прийомів.

Приєм «читання в серцях» є прийомом, суть якого полягає в наступному. Словам суперника приписують приховане значення і «викривають справжні мотиви», які ховаються за сказаними словами. Таким чином супернику можна приписати все, що завгодно, і примусити його виправдовуватися в тому, чого він не скоював. Як правило, спростувати звинувачення, що висувається, буває дуже складно, або взагалі неможливо, оскільки ставка робиться на принцип «чужа душа – сутінки».

Приєм «останньої вимоги» використовується, коли тривалі переговори підійшли до завершальної стадії. Втомленому від виснажливих, деколи неприємних, важких переговорів опоненту, який передчуває їх фінал, висувають ще одну вимогу. І він, як правило, погоджується з нею.

6. Тактика лавірування резервами поступок. Для успішної реалізації стратегічних цілей переговорного процесу, особливо роблячи ставку на стратегію «виграш–виграш», важливо знати резерви поступок. Резерв власних поступок створюється на основі аналізу балансу інтересів в конфлікті і співвідношення сил і засобів протиборчих сторін. Цей резерв ділиться на кількість поступок і прораховуються умови використання кожної з них.

Резерв поступок супротивника визначається і прогнозується на основі аналізу балансу інтересів і співвідношення сил і засобів протиборствуючих сторін. Важливим джерелом прогнозу резерву поступок суперника є попередня інформація про його конфліктні вимоги, про які він готується заявити на переговорах. Часто при зборі і аналізі такої інформації можна встановити і заготовлені опонентом поступки. Широке вживання тактики лавірування поступками можливе при вирішенні комерційних, фінансових і економічних суперечок.

4. Істотним моментом в технологіях переговорного процесу є оцінювання форм і способів участі в конфлікті посередника (медіатора).

Посередництво – *участь у конфлікті третьої, нейтральної сторони з метою оптимізації процесу переговорів і знаходження такого рішення, яке б задовольняло обидві сторони*. Третя сторона – це і посередник, і спостерігач, і будь-яка інша особа, зайнята наданням допомоги у врегулюванні конфліктних відносин або вирішенні питань між сторонами. Всі ці поняття відрізняються одне від одного досить умовно, головним чином, залежно від ступеня залучення до розв'язання проблеми. Взагалі третя сторона може, наприклад, брати участь лише в створенні передумов до ведення переговорів між конфліктуючими сторонами. Посередник же, як правило, бере участь в підготовці угоди.

Посередник – це особа (організація), при безпосередній участі якої ведуться переговори. Посередник визначає чинники стримування сторін і керує ними: визначає допустимий час для обговорення питань, можливі шляхи до компромісу, пропонує способи ухвалення рішення.

Спостерігач ще у меншій мірі, ніж посередник, зайнятий пошуком рішення. Проте сам факт наявності спостерігача стримує сторони від порушення раніше досягнутих домовленостей або прояву ворожих дій у відношенні один до одного, а значить, створює умови для вирішення спірних питань шляхом переговорів. В цьому значенні всі три поняття: «посередництво», «третя сторона», «спостерігач» можуть використовуватися як синоніми.

Слід розрізняти посередництво і арбітраж. Посередництво припускає лише рекомендації сторонам, що беруть участь в конфлікті або переговорах, спрямовані на пошук спільного рішення, тоді як арбітраж – винесення висновку, який може не влаштувати одну із сторін, але слідувати якому вони зобов'язані. На практиці можливе послідовне вживання спочатку посередницьких, а якщо вони не привели до успіху – то і арбітражних процедур.

Перше питання, яке виникає – де знайти посередника? В багатьох країнах світу є організовані державні і недержавні служби, що надають посередницькі послуги. В Росії їх практично немає. Іноді посередництвом займаються юридичні фірми; з обопільної згоди сторін можна запросити авторитетну особу, організацію і т.п. Виконувати посередницьку функцію може і юрист, і учений, і будь-яка незацікавлена особа. Важливо тільки, щоб посередник був компетентний і признавався всіма учасниками конфлікту як нейтральна сторона.

При цьому під компетентністю розуміється, як знання посередником проблеми, яка лежить в основі конфлікту, так і процесуальних аспектів посередництва і ведення переговорів. Нейтральність має на увазі, що посередник не підтримує жодну зі сторін, які беруть участь в конфлікті. Якщо посередник підозрюється в симпатіях до одного з учасників, його послугами не користуватимуться. Важливо підкреслити, кажучи про нейтральність, що значущим є не стільки дійсна нейтральність або об'єктивність посередника, а головним чином, те, як він сприймається учасниками конфлікту.

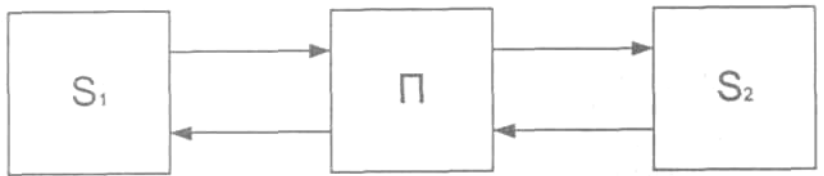
Конфлітуючі сторони можуть виходити з різних критеріїв нейтральності, об'єктивності і компетентності посередника. Кожний конкретний випадок пред'являє свої вимоги і накладає обмеження на вибір посередника. Механізм посередництва повинен бути достатньо гнучким, що досягається за рахунок різномайття видів посередництва, а також їх поєднань. До найпоширеніших видів відносяться:

- пропоноване – прошене;
- договірне – фактичне;
- постійне – тимчасове;
- одностороннє – багатобічне (індивідуальне — колективне);

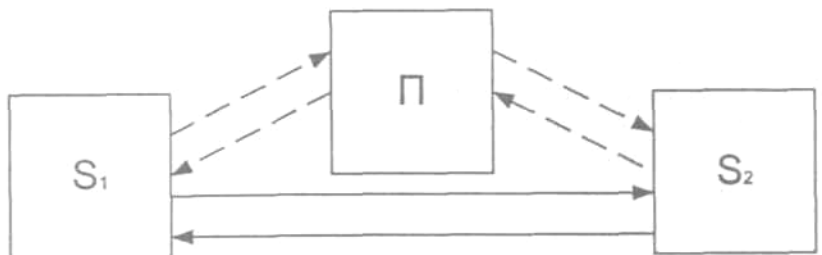
- офіційне – неофіційне;
- персональне – деперсоналізоване.

Суттєвим моментом у переговорах є оцінка форм і способів участі у конфлікті посередника. Виділяють три варіанта медіації:

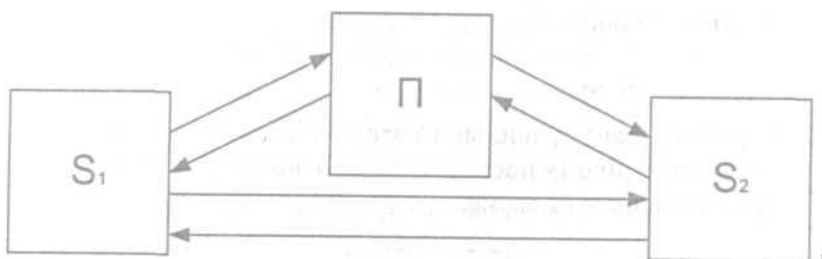
1. диз'юнктивний;



2. кон'юнктивний;



3. змішаний.



де: S₁ і S₂ — суб'єкти конфлікту; П — посередник (медіатор).

Посередник покликаний допомогти сторонам розв'язати суперечності. Він повинен полегшити процес переговорів для знаходження взаємоприйнятних рішень. Одна з перших його цілей – створення ефективних «каналів комунікації», що дозволяють учасникам конфлікту донести свою точку зору до протилежної сторони. Деколи конфліктуючі сторони відмовляються обговорювати проблему, і спілкування зводять лише до обміну погрозами і звинуваченнями. Саме відсутність яких би то не було відносин між сторонами, неможливість чітко і спокійно сформулювати і обґрунтувати свою точку зору веде до ескалації конфлікту.

Не порушуючи самої структури переговорного процесу, посередник спочатку дає можливість сторонам познайомитися з поглядами, думками один одного. Налагоджування каналу спілкування може йти різними способами. Це

можуть бути зустрічі посередника послідовно з кожною із сторін. Посередник може організовувати прямі контакти-переговори. Врешті-решт, він може бути і просто своєрідним «листоношею», доставляючи поперемінно інформацію від однієї сторони до іншої.

Проте важливо пам'ятати, що не всякий канал комунікації обов'язково є ефективним. Прямий обмін думками, точками зору допомагає тільки в тому випадку, коли інтенсивність конфлікту не дуже велика і є якісь загальні моменти в позиціях. При крайній поляризації поглядів безпосереднє обговорення може вести до взаємних докорів і звинувачень, забезпечуючи монологи сторін, а не їх діалог, що веде до наростання конфлікту. Якщо конфлікт наростає, то посередники повинні перешкоджати прямим контактам між учасниками конфлікту і в той же час забезпечити обмін інформацією, точками зору, поглядами.

Посередник повинен бути водночас психологом. Сторони, знаходячись в конфліктних відносинах, часто проявляють ворожість, роздратованість, негативні емоції у відношенні один до одного. Зрозуміло, все це не сприяє конструктивному пошуку шляхів рішень, тому в задачі посередника входить створення ділової атмосфери на переговорах. Чим краще він з цим впорається, тим більш вірогідним є успішне завершення переговорів. Іншими словами, йдеться про встановлення робочих відносин між конфліктуючими сторонами.

Американські фахівці підкреслюють важливість робочих відносин в процесі переговорів. Так, Р. Фішер і С. Браун відзначають, що вони пронизують всі ділові зв'язки. Причому відносини сторін на переговорах – це завжди взаємостосунки. Звідси вкрай важливою, згідно з їх поглядами, стає стратегія ініціативи, тобто готовності зробити перший крок, спрямований на встановлення або поліпшення відносин.

Р. Фішер і С. Браун описують три можливі види відносин між учасниками переговорів: ворожі, дружні і партнерські. Саме останні слід розглядати як конструктивні. У свою чергу, конструктивні відносини розуміються ними як відносини, що сприяють знаходженню спільних рішень проблем, які стоять перед учасниками переговорів, шляхом сумісного аналізу проблеми, не звертаючи уваги на існуючі розбіжності. Автори виділяють шість основних елементів, з яких складаються відносини між сторонами: раціональність, розуміння, спілкування, достовірність, відсутність повчального тону, відвертість для сприйняття іншої точки зору.

Формування відносин учасників переговорів відбувається як на основі наявних репутацій, так і при безпосередніх контактах, передуючих переговорам.

Інша функція посередника полягає в тому, щоб допомогти сторонам побачити проблему очима партнера. Конфліктуючі сторони часто демонструють своєрідний «егоцентризм», кажучи лише про своє розуміння проблеми. При бесідах з кожною із сторін посередник указує на ті факти, які залишилися поза полем її уваги, тим самим формуючи в ній складну і одночасно адекватну картину.

Іноді корисно провести щось подібне до гри з кожною із сторін, де частина команди представляє інтереси свого опонента, або можна провести переговори на неофіційному рівні, в яких конфліктуючі сторони міняються ролями. В задачі посередника входить організація гри, нагляд за тим, щоб учасники гри точно слідували своїм ролям, і надання необхідної допомоги в пошуку рішення. Дана методика не раз використовувалася на практиці і давала добрі результати. Сторони значно краще починали розуміти інтереси один одного, а це в результаті вело до полегшення процесу знаходження взаємоприйнятних рішень.

Побачити проблему «очима іншого» недостатньо для її вирішення. Найважливіша задача посередника полягає в аналізі проблеми і визначенні можливих варіантів рішення. Ключовим стає генерація нових ідей. Виявивши інтереси обох сторін, тобто того, що лежить за межами позицій, посередник може запропонувати свій варіант рішення проблеми. Іноді нові варіанти можна знайти, застосувавши «розділення проблеми на окремі складові», тобто не намагатися відразу вирішувати всю проблему, а виділити окремі компоненти. На початкових етапах ведення переговорів викладаються точки зору сторін, виділяються пункти розбіжностей. Учасники переговорів аналізують, чи можливе досягнення домовленості по кожному з виділених компонентів. Якщо ні, то може доцільно винести деякі з них «за дужки», іншими словами – не розглядати (наприклад, відкласти або ухвалювати рішення самостійно, без орієнтації на партнера). В цих умовах не буде досягнуто всеосяжної угоди. Проте у цілому ряді випадків наявність такої часткової угоди може виявитися значним кроком уперед у порівнянні з відсутністю будь-якої домовленості.

Посередник може також запропонувати тимчасове рішення на якийсь певний термін і не допустити, наприклад, закриття підприємства. Протягом відведеного терміну учасники спільно з посередником проводять більш ретельний аналіз проблеми і визначають шляхи її рішення.

У цілому генерація нових ідей найскладніша, але і найпродуктивніша функція посередництва. Часто учасники конфлікту опиняються як би в полоні вже висунутих раніше пропозицій і не можуть вийти за їх межі. Тут деколи потрібен свіжий погляд. Саме ним і володіє посередник.

Посереднику необов'язково висувати принципово нове рішення. Іноді на чисто психологічному рівні пропозиція відкидається тільки тому, що її висунуто протилежною стороною. Та ж сама пропозиція, яка витікає від нейтральної сторони, може бути з легкістю прийнята.

В іншому випадку може бути запропонована цілком здорова ідея, але партнер не уловив її раціональної ланки. Тоді достатньо лише переформулювати пропозицію, і вона виявиться прийнятною для протилежної сторони. Функція посередника полягає і в наданні допомоги при розробці підсумкового документа, знаходженні потрібних формулювань.

Крім того, посередник часто здійснює і контроль над виконанням домовленостей, робить їх більш міцними. Ця функція не завжди делегується посереднику. Після досягнення домовленостей сторони можуть далі будувати двосторонні відносини і самостійно.

Посередник може вдаватися до чисто технічних прийомів. Наприклад, обмежувати учасників в часі, відведеному для вирішення питання. Сам факт необхідності до певного моменту часу знайти взаємоприйнятне рішення (інакше кожна із сторін може втратити в багато разів більше) стимулює пошук. Якщо конфліктуючі сторони не заперечують, то посередник може активно впливати на переговори. Наприклад, побачивши, що переговори заходять в тупик, він може оголосити перерву. Важливо тільки, щоб жодна із сторін не розглядала дії посередника як своєрідне «підігрівання» опоненту.

Тема 9. РОЛЬ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ

1. Керівник як суб'єкт конфлікту.
2. Керівник – посередник у конфлікті.
3. Особистий приклад керівника в подоланні конфліктів і стресів.

1. Конфлікт, оскільки він втілюється в усвідомлених діях і контрдіях окремих осіб, соціальних груп, формальних і неформальних організацій, принципово підвладний управлінню (врегулюванню, завершенню, розв'язанню). Конфліктологію як предмет спеціалізації при підготовці менеджерів можна розуміти як управління поведінкою персоналу в умовах конфлікту.

Впливати на ту або іншу конфліктну ситуацію, вносити свій внесок в залагоджування конкретного конфлікту можуть (і не безрезультатно) різні суб'єкти управління.

Цю роль, в першу чергу, виконують самі учасники конфлікту. Їм так чи інакше доводиться аналізувати ситуацію, що складається, передбачати кроки опонентів, вживати у відповідь заходи, змінювати свої наміри і цілі, коректувати стратегію і тактику дій. Залагоджування і подолання виникаючих конфліктів – одна з неодмінних умов взаємостосунків між людьми, зайнятими спільною трудовою діяльністю. Воно органічно «вписується» в загальну турботу про підвищення ефективності праці, рішення якоїсь складної проблеми.

Відправленню управлінських функцій неабиякою мірою може сприяти і бути корисним посередник, якщо до того ж він прийнятний для конфліктуючих сторін, володіє належним авторитетом і впливом, здатний примирити опонентів і привести їх до згоди. Посередником можуть виступати як окремі особи, так і організації.

Можливе залучення до управління конфліктом, особливо на етапі його розв'язання, арбітражної комісії або третейського суду – органу, за ідеєю нейтрального, формованого з числа професіоналів. Але і в цьому випадку справа складається не просто. Арбітраж нерідко бере до уваги інтереси якоїсь однієї із сторін, що робить його рішення малоприйнятними або зовсім неприйнятними для інших учасників конфлікту. Тому арбітражні рекомендації набувають обов'язкову силу для сторін-опонентів тільки за наявності відповідної угоди між ними.

У залагоджуванні конфліктів, при управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях виняткова, по суті вирішальна роль належить керівнику. Керівник звичайно наділений певними повноваженнями, володіє тим або іншим об'ємом влади, отже, має нагоду впливати на своїх підлеглих, у тому числі на їх поведінку в конкретному конфлікті – організаційному, соціально-трудоному або емоційному.

Потрібно пам'ятати, що керівник в умовах конфлікту може опинитися щонайменше в двох положеннях – або суб'єкта, прямого учасника конфлікту, або посередника, арбітра, примирителя сторін.

Суб'єктом конфлікту керівник стає, коли відстоює свою точку зору, певні інтереси і певну позицію у відносинах з підлеглими йому людьми або партнерами з ділових зв'язків інших підрозділів (організацій). Частіше за все безпосереднім учасником конфліктного протистояння керівник стає в тих ситуаціях, коли порушує службову етику, відступає від норм трудового законодавства або допускає несправедливу оцінку роботи і поведінки підлеглих.

До порушень службової етики відносяться такі негативні якості: грубість, зарозумілість і неповага, що проявляються по відношенню до людей; невиконання обіцянок і будь-який обман; зловживання своїм статусом, приховування невігідної для себе інформації, нетерпимість до думки інших, відмінної від власної, і т.п. Ці якості переважно властиві людям з деформованою волею, погано вихованим, які не володіють навиками елементарної культури спілкування, схильним до приниження гідності підлеглих, до затиску критики на свою адресу.

Такі люди цілком навмисно, усвідомлено «забувають», а часом дійсно не відають, що брехня і обман, чванство і пиха – вади, що принижують людську гідність, продукт поганого характеру і безпорадного розуму, прояв нестримної зарозумілості і граничного нарцисизму. Нерідко буває так, що людина, діставши керівний пост, втрачає стриманість і скромність в спілкуванні з підлеглими, зривається на лайку, виходить з себе, впадає в раж, шукає «цапа-відбивайла», щоб виправдати свої промахи і помилки.

Керівник зобов'язаний дотримуватись загальноприйнятих норм, які становлять культуру спілкування. Він повинен стримувати свій темперамент, демонструвати витримку і гідність. Залученому в конфлікт керівнику треба неодмінно опанувати управлінським психозом, спрямувати свої зусилля не на те, щоб за всяку ціну взяти верх в протистоянні, а на те, щоб відшукати найкоротший і найменш хворобливий шлях до відновлення взаємоповаги і довіри. Керівник, слідуючи гуманістичним вимогам нашого часу, зобов'язаний дбайливо відноситися до особистості, поважати її гідність, ні в якій формі не припускати приниження людини.

По-своєму мають рацію ті, хто стверджує: «Щоб працювати рука в руку, немає необхідності любити один одного». Але це не виключає, а припускає розуміння людей, з якими працюєш, мотивів їх поведінки, обачне відношення до ситуацій, які ведуть до конфліктів.

Ті конфлікти, що пов'язані з *порушенням законодавчої бази*, виявляють, з

одного боку, правову безграмотність, а з іншого, – спроби деяких керівників (особливо з числа несумлінних підприємців) обійти закон, проявити свавілля. Наприклад, часто допускається недотримання суттєвих вимог про розірвання трудового договору (контракту) за ініціативою адміністрації.

Правова культура значить дуже багато чого. Саме керівнику в першу чергу належить дотримуватися принципу, що всі люди є рівними перед законом – принципу, який є наріжним каменем суспільної згоди, соціального прогресу. Законослухняність завжди була і залишається тепер фундаментальною засадою, на якій тримаються суспільство і соціальне управління, у тому числі менеджмент та його складова частина – управління персоналом, яким правовий нігілізм є протипоказаним.

Керівник повинен знати і застосовувати в своїй практичній діяльності законодавство країни, а також інші нормативні акти – укази, постанови уряду, офіційно затверджені положення і т. ін. Потрібно пам'ятати стару істину: незнання законів не признається виправданням, не звільняє від відповідальності за їх порушення. Як суб'єкт конфлікту керівник, менеджер повинен подавати приклад поважного ставлення до законів, вірності етичним і трудовим традиціям, прагнення до партнерської взаємодії.

Несправедливість з боку керівника в оцінці роботи і поведінки своїх підлеглих виявляється, зокрема, в практиці вживання заохочень і покарань, встановлення посадових окладів і розмірів додаткових виплат, заповнення вакансій і в огульній, бездоказовій критиці за уявні помилки, спробах приховати неприємну інформацію, зневажанні переконливими аргументами.

Необ'єктивність керівника, що викликає конфлікт, може бути слідством як заниженої, так і завищеної оцінки діяльності і поведінки підлеглих співробітників. Серед типових помилок завищення оцінок називаються дружня прихильність на основі неформального спілкування, бажання уславитися добрим і великодушним, перевага симпатичним людям і т. ін. Заниження ж оцінок виявляється можливим в результаті навмисного прагнення до покарання, особистої антипатії або «шлейфу» поганої репутації, неспроможності співробітника ефектно представити виконану роботу та ін.

Разом з тим відомо, що працівники будь-якої організації або установи, як правило, вельми чутливі до думок про свою діяльність, хворобливо сприймають обмеження самостійності і нехтування інтересів. Вони негативно реагують на роздачу привілеїв тільки тим, хто «до вподоби» начальству. Їх дратують моралі і тим більше – «відчитування». Викликає обурення, протест, коли критика, навіть справедлива, що називається за справу, переходить на конкретних осіб, зачіпаючи самолюбність і здорове честолюбство людини.

Так, проведені у ФРН спеціальні дослідження за визначенням ефективності різних форм критики дали вражаючі за розбіжностями результати. Встановлено, наприклад, що коли начальник спокійно, не підвищуючи голосу, переконливо, тактовно і віч-на-віч висловлює претензії підлеглим, то у 83% працівників дисципліна, результативність роботи зростають, 10% працівників продовжують поводитися як і раніше, а 7% розкритикованих працюють ще з меншою старанністю. В тих випадках, коли керівник критикує підлеглих

переконливо і в спокійному тоні, але робить це так, щоб його зауваження неодмінно чули інші співробітники, поліпшення справи спостерігається тільки у 40% працівників, ніяких помітних змін не відбувається у 44%, а у 16% – справа йде гірше колишнього. Коли ж керівник дає волю своїм емоціям, перебуває у збудженому стані і гніві, обрушує критику на підлеглих йому людей в різкій формі, голосно, обов'язково привселюдно, часом глузливо, а то і грубо, поліпшення справи досягається лише в 7% працівників, 24% виявляються індиферентними (байдужими), а у 65% настає подальший спад в діловій активності.

Підсумком подібних досліджень стали рекомендації фахівців, які зводяться до того, що критика з боку керівника будь-якого рівня ніколи не повинна бути перебільшеною, ні в якому випадку не слід говорити підлеглому, що він завжди все робить погано; не можна передавати критичні зауваження через інших людей, бо це видає невпевненість в собі, спробу відхилитися від будь-якого конфлікту; нетерпима принизлива критика; завжди слід оберігати нервову систему як підлеглих, так і власну від перенапруження.

Правилами керівника в управлінні конфліктами повинні бути прагнення і навички конструктивного впливу на персонал в будь-яких конфліктних ситуаціях, поєднання принципової вимогливості до підлеглих з умінням приділяти максимум уваги морально-психологічному стану персоналу, зважати на особливості характеру, інтереси і думки співробітників.

Керівник через соціальний ранг, свої обов'язки, права і повноваження у відносинах до персоналу, інших людей є виразником лояльності (коректності, доброзичливості). Від нього в першу чергу залежить створення у великому або малому колективі обстановки, яка сприяє свободі і пошані особистості, прояву ініціативи, справедливій винагороді за роботу, запобіганню негативних наслідків будь-яких конфліктів, особливо тих, що виникають на ґрунті незадоволеності умовами праці і спілкування.

Природне бажання керівника бачити підлеглих старанними, посправжньому відданими загальній справі не може заважати тому, щоб співробітники були активними опонентами своєму начальнику. Відсутність у підлеглих іншої, ніж у керівника, думки, боязнь відстояти в конфлікті самостійну точку зору – прямий шлях до конформізму.

Головне для керівника – надихнути співробітників, забезпечити їх взаємодію, уберегти від незаслужених образ, що з неминучістю породжують розлад, відвести від егоїзму і хворої конкуренції. Дуже важливо справедливо судити про працівників, бути розумно обережним у використанні засобів заохочення і покарання – як матеріальних, так і моральних. Наслідування принципам справедливості практично завжди вимагає діалектичного підходу. Воно забезпечується як волею до дотримання ряду загальних правил, так і нетерпимістю до зрівнювання всіх і у всьому. Тому, наприклад, соціально справедливими є диференціація ставок прибуткового податку, пріоритетний соціальний захист дітей, людей похилого віку та інвалідів, надання пільг працюючим жінкам і підліткам, матеріальна компенсація тим, хто працює в шкідливих для здоров'я умовах.

Отже, при виникненні ситуацій, в яких керівник виявляється безпосереднім учасником конфлікту, його можливості впливати на хід конфліктного протиборства, управляти розв'язанням розбіжностей залишаються переважними. Основне ж полягає в тому, що і в такій ситуації йому належить поступати так, щоб в більшій мірі бути відповідальним за результат і наслідки конфліктної поведінки.

2. Вже наголошувалася важлива роль посередника в залагоджуванні конфлікту як особи, яка сприяє примиренню сторін, досягненню згоди між ними з питань, що викликали суперечки, сварку або тяжбу. Посередник, виходячи з типології і динаміки конфлікту, а також стадії його розгортання, виступає звичайно ланкою у взаємодії опонентів. Він надає допомогу у формулюванні мети переговорних контактів, рекомендації, покликані стримувати нетерпіння сторін, попередити створення тупикових ситуацій, вибирати прийнятні напрями і процедури обговорення проблеми, а також поради з розгляду альтернативних пропозицій і ухвалення компромісних рішень.

Звичайно, багато що залежить від того, наскільки вдало вибраний посередник. Адже не можна виключити можливість впливу на опонентів власних інтересів і переваг особи, що здійснює посередницькі функції. Не підходить і «нейтрал», у якого за зовнішньою безсторонністю, як за ширмою, може бути присутня внутрішня позиція – невідомо, в чому вона проявить себе і чію сторону прийме. Погано, якщо посередником виявиться «миротворець за всяку ціну», готовий для зовнішнього залагоджування конфлікту і уявної згоди «поступитися принципами», осмисленим компромісом. Бажано в посередницькій ролі мати реаліста за своїм внутрішнім складом – людину, яка тверезо розрізняє і оцінює позиції учасників конфлікту, повну щирого і безкорисливого прагнення улагодити протистояння.

Часто як посередник виступає керівник. І це природно, тому що він в звичайних умовах сприймається конфліктуючими сторонами особою авторитетною, так чи інакше не байдужою до того, що відбувається в організації або підрозділі, зацікавленою в благополучному результаті конфліктного протистояння.

Керівник за своїм статусом і роллю не може йти убік від реальних проблем, які чекають рішень, що викликають до того ж гострі суперечності і розбіжності. Він зобов'язаний допомагати, активно сприяти коректному зіставленню несхожих поглядів, протиборству думок, з'ясуванню різних інтересів і цілей, прагнути надати їм функціональної, конструктивної, творчої спрямованості.

Природно припустити, що в ситуаціях, коли керівник виступає не як конфліктуюча сторона, а як посередник або ж арбітр, його роль повинна виявлятися інакше, відрізнитися низкою особливостей.

При обставинах, що змінилися, інших форм придбають задачі і функції керівника.

У зв'язку з цим варто нагадати, що управління персоналом, як і

управління взагалі, є сукупність засобів і прийомів, що забезпечують злагоджену роботу певного числа людей. Воно є комплексом заходів, що враховують взаємозв'язаний вплив психофізичних, технічних, економічних, соціальних, правових і морально-етичних чинників. Такий комплекс неодмінно включає залагоджування конфліктів.

Посередник-керівник не може не враховувати вплив соціального середовища на формування конфліктних відносин і поведінку опонентів, зацікавленості свідків конфлікту в тому або іншому його результаті, а також обставин, які або «розжарюють» пристрасті, або, навпаки, є стримуючим чинником. При цьому сприйняття ним конфліктної ситуації повинне бути вільним від суб'єктивних оцінок і спотворених уявлень. Не принесе користі як недооцінка, так і переоцінка значущості даного конфлікту; його слід розуміти таким, яким він є насправді.

Посередництво повинне враховувати те, що люди неоднакові: будь-яка людина обмежена в поясненні ситуації, що склалася, своїм інтелектом і етичними перевагами, її спонукають до вчинків власні мотиви соціально-піднесеного або, навпаки, особистісно-корисливого порядку. Потрібно постійно мати на увазі, що суперечності і розбіжності, що призвели до конфлікту, народжують у опонента прагнення не бути обйденим і переможеним. Тому неприпустимо ставити його в нерівні умови, комусь протегувати, а когось «заганяти в кут», відрізуючи тим самим шлях до взаємних поступок і примирення.

Дослідження, що проводилися на підприємствах США і Японії, дозволили встановити, що менеджери 25-30% свого робочого часу витрачають на розв'язання конфліктів. Ось і виходить, що управління персоналом в значній мірі є діяльність з врегулювання конфліктів. Зрозуміло, що це необхідно заради тих цілей, які визначають існування даної організації і складають основний зміст управлінських зусиль.

Управління конфліктами, як і управління персоналом в цілому, повинне зважати на складність і багатоаспектність трудових відносин по всіх лініях – між працедавцем (підприємцем) і найманими працівниками; між адміністрацією підприємства (фірми) і профспілковим комітетом; між начальником і підлеглими; між окремими працівниками або групами-суміжниками, що виконують взаємопов'язані трудові операції. Трудові відносини складаються під впливом чинників соціального середовища і функціональної взаємодії, залежать від правових норм і трудових традицій, служать основою конструктивного розв'язання конфліктів, що виникають в процесі трудової діяльності.

Продовжуючи характеристику посередницької і арбітражної ролі керівника в конфліктних умовах, можна взяти до уваги і таке міркування: управління персоналом, включаючи і врегулювання конфліктів, не зводиться лише до видачі розпоряджень, командування людьми; це більш турбота про раціональне використання людського ресурсу з погляду інтересів як організації (підприємства), так і кожного працівника окремо. Причому керівник повинен зважати на інтереси засновників (власників) підприємства, найманих

працівників фірми, споживачів вироблених товарів і послуг, постійно бачити можливі в рамках ринкових відносин розбіжності інтересів різних соціальних груп і їх представників розбіжності, які часто стають причиною виникнення конфліктів.

Керівнику, особливо вищої ланки, доводиться мати справу з безліччю конфліктів, у тому числі між структурними підрозділами організації – філіалами, цехами, відділами й ін., між керівними особами середнього і низового рівнів, а також підлеглими їм працівниками, між службами підприємства, представниками постачальників висхідних матеріалів і споживачами продукції, що випускається. Йому у відповідності з посадовою інструкцією потрібно бути діяльним провідником ефективного управління, строгим охоронцем виробничої, технологічної, трудової, фінансової, правової дисципліни і чіткого порядку на робочих місцях. Для цього він і має владні повноваження, має в своєму розпорядженні засоби стимулювання і контролю, може застосовувати заходи стягнення за недоліки в роботі, порушення трудової дисципліни.

Разом з тим керівнику потрібно «орієнтуватися на людину», приділяти належну увагу настрою людей і задоволенню їх різноманітних потреб. Йому важливо знати своїх підлеглих і партнерів, мати уявлення про їх інтереси і переваги, бути (по можливості) обізнаним про сімейні та життєві обставини, а також про інші особливості, з тим, щоб більш осмислено підтримувати у людей, пов'язаних загальною справою, трудовий ентузіазм, вселяти в них упевненість в успіху, не дати їм відволікатися на неістотні, другорядні дрібниці.

Посередництво керівника за об'ємом управлінської роботи, затрачуваної на залагоджування конфліктів серед персоналу, звичайно ж, залежить від масштабів і технічної оснащеності підприємства, характеристики продукції або послуг, що надаються, інтелектуального і кваліфікаційного потенціалу працівників, морально-психологічної атмосфери в колективі, стану соціальної інфраструктури галузі, регіону і самої організації. Все це в звичайних умовах пронизано складним переплетінням соціально-трудова відносин, які на перевірку можуть бути різнотипними. Мистецтво управління якраз і полягає в тому, щоб і в конфліктній ситуації не випустити з уваги основні орієнтири; рівняючись на них, робити вибір відповідних рішень; діяти розсудливо, обачно, але завжди послідовно. Конфлікт потрібно залагоджувати спільно, при неодмінній участі опонентів, активній мобілізації і координації їх власних можливостей.

Ось чому в заповідях керівника, що опинився в ролі посередника або бажаного конфліктуєчими сторонами арбітра, цілком доречні наступні прості правила. **По-перше**, сприймати конфлікти як природний прояв людського спілкування, нормальний спосіб соціальної взаємодії і відносин людей, зайнятих спільною діяльністю. **По-друге**, вміти аналізувати конфліктні ситуації, визначати справжні причини виникаючих конфліктів, цілі і особливості поведінки протиборствуючих сторін. **По-третє**, володіти механізмом управління конфліктами, набором відповідних прийомів та

процедур, навиками конструктивного впливу на персонал в конфліктних умовах; по можливості спрямовувати конфлікти у функціонально-позитивне русло і зводити до мінімуму їх негативні наслідки; всебічно оцінювати підсумковий результат конфлікту, його значущість і вплив на окремих осіб, групи працівників, колектив в цілому.

Приклад посередницької ролі впливового керівника в залагоджуванні крупного соціального конфлікту свого часу, який став класичним, показав американський мільярдер Джон Рокфеллер.

Справа відбувалася 1914 р. в штаті Колорадо, коли там вибухнула криза, почався «крутий» страйк в гірничодобувній промисловості. Доведені до відчаю, войовничо налаштовані шахтарі вимагали від своєї компанії підвищення заробітної плати. Страйк продовжувався майже два роки. Були випадки знищення майна компанії. Викликалися війська, по страйкуючих відкривали вогонь. Напруга пристрастей досягала крайньої межі, атмосфера ненависті згущувалася.

Ось тоді Рокфеллер і попрямував до Колорадо, оскільки компанія, на підприємствах якої розгорівся страйк, контролювалася його фінансовою групою. Він мав намір залагодити гострий і непомірно тривалий конфлікт. Сімдесятип'ятирічний банкір витратив декілька тижнів, щоб безпосередньо відвідати вугільні шахти, побувати в будинках гірників, переговорити майже з кожним з відповідальних представників страйкуючих, а потім зібрати їх усіх разом. Добровільний посередник проявив належну увагу до скарг робітників і до кінця витримав дружній тон в спілкуванні з ними. Як результат, страйк вдалося припинити...

Подібні факти, яких безліч, – це не тільки історія. Її уроки збагатили управлінську мудрість, навчили знаходити вірні шляхи вдосконалення роботи з персоналом, у тому числі подолання конфліктних ситуацій. Той же Д. Рокфеллер з властивою особам його оточення прямолинійністю стверджував: «Уміння поводитися з людьми – це товар, який можна купити так само, як ми купуємо цукор або каву. Я заплачу за таке уміння більше, ніж за що-небудь інше на світі».

Пряме відношення до посередництва, як і взагалі до управління конфліктами, має важливий момент взаємозв'язку конфлікту з соціальним партнерством. Практика розвинених країн показує, що ефективного попередження і залагоджування конфліктів в економічній, соціально-трудова сферах можна досягти понад усе при опорі саме на довірчі, партнерські відносини.

3. Керівник повинен володіти якостями, які в загальному вигляді можна охарактеризувати таким чином:

- організатор трудового процесу;
- фахівець, компетентний у вирішенні задач ввіреного підрозділу;
- людина високої культури поведінки, що володіє знаннями і навичками в області етики ділових відносин.

Заставою планомірної і безконфліктної роботи того або іншого підрозділу

служать здібності і бажання керівника виконувати загальні функції управління. До них відносяться планування, організація, регулювання, контроль.

Невід'ємною складовою частиною вказаних функцій управління є виконання керівником задач координаційного характеру:

- *представницької*, тобто функції захисту інтересів колективу перед вищестоящим керівництвом і зовнішнім оточенням (діловими партнерами, споживачами і т. ін.);
- *мотиваційної*, тобто функції проведення в підрозділі ефективної мотиваційної політики, розподілу робіт між співробітниками з урахуванням їх інтересів, прояву ініціативи повести колектив на вирішення проблем і т. ін.;
- *консультативної*, тобто функції щодо надання необхідної допомоги підлеглим у вирішенні задач, причому ця допомога повинна виражатися в конкретних професійних консультаціях, підкріплених щирим бажанням керівника на ділі сприяти співробітникам.

Якісне виконання вказаних загальних і координаційних функцій немислиме без володіння керівником широкими і ґрунтовними знаннями в області своєї професійної діяльності. Крім того, для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі керівнику необхідно мати і вміло користуватися юридичним багажем знань з питань трудових відносин. Знати їх основи, своєчасно звертатися до відповідних довідників або фахівців-консультантів – важлива умова ефективного особистісного прикладу керівника.

Перераховані вище якості характеризують керівника як гарного організатора трудового процесу і компетентного фахівця своєї галузі. Наявності цих якостей ще недостатньо для того, щоб керівник особистим прикладом сприяв попередженню і подоланню конфліктів і стресів в колективі. Йому, як вже вказувалося, належить дотримати ще одну умову, пов'язану з тим, щоб підлеглі бачили в ньому людину високої культури поведінки, що володіє знаннями й навиками в області етики ділових відносин.

Поза сумнівом, що будь-який керівник повинен бути певною мірою психологом. Це припускає певну суму знань, на якій ґрунтуються навички поведінки керівника у стосунках з підлеглими. Такого роду знання звичайно включають уявлення про основні закономірності міжособистісних відносин, що виявляються в процесі управлінської діяльності.

Керівнику слід знати і розуміти, що різні люди – будь-то одна людина або група – в різний час можуть реагувати абсолютно по-різному на однакові дії, які виражаються за допомогою вказівок, наказів, прохань, повчань і т. ін. Часто це відбувається тому, що керівник може вибрати спосіб впливу на співробітників, неадекватний їх здібностям, мотивації і властивостям, а підлеглі вибирають як засоби захисту будь-які способи, які можуть захистити їх власну гідність і самоповагу.

Іншими словами, керівник повинен чітко уявляти собі, що у сфері управлінської діяльності проявляє себе об'єктивна залежність сприйняття людьми зовнішніх дій від їх соціально-психологічних характеристик, тобто мотивацій поведінки, здібностей і властивостей.

Варто знов підкреслити, що утиск відчуття власної гідності, самоповаги і

особистого статусу людини – прямий шлях до конфліктів і стресів. Це, зокрема, вимагає, щоб у ряді випадків керівник в коректній і ненав'язливій формі давав роз'яснення своїм співробітникам з приводу того, що лежить в основі його письмових і усних вказівок, повчань і прохань.

Керівник повинен знати і постійно пам'ятати про те, що будь-яка людина включена в систему суспільних зв'язків і відносин, а тому є їх виразом і віддзеркаленням. Людина міняється відповідно до закону вікової асинхронності, тобто у будь-який момент часу учасник виробничого процесу може знаходитися на різних рівнях інтелектуального, емоційного, фізичного, мотиваційного і соціального стану і розвитку. Звідси витікає, що жодна оцінка з боку керівника результатів діяльності, професійної поведінки і особових якостей співробітників не може бути остаточною, оскільки будь-яка людина знаходиться в розвитку, міняє прояви своїх здібностей і властивостей. Остаточна і стереотипність оцінок керівника, що ігнорує психологічну неадекватність відображення людини людиною, як правило, ведуть до виникнення конфліктних ситуацій і стресових полягань.

Крім того, керівнику слід чітко усвідомлювати, що в процесі управлінської діяльності знаходить свій прояв закономірність спотворення значення інформації. Мова, на якій передається управлінська інформація, є природною мовою, понятійний склад передбачає різні тлумачення одного і того ж повідомлення. При цьому люди, які беруть участь в процесі передачі і обробки інформації, можуть розрізнятися за інтелектом, освітою, фізичним і емоційним станом, що позначається на розумінні тих або інших повідомлень. Чіткість і однозначність трактувань, необхідні пояснення, передача вказівок без посередників, контроль сприйняття інформації – це ті кроки, які допоможуть керівнику уникнути загострення відносин між учасниками інформаційного процесу.

Культура професійної поведінки керівника визначається загальним рівнем його інтелекту, широтою ерудиції, обширністю інтересів, загальним рівнем освіти і виховання. Загальнолюдські норми і правила поведінки, універсальні основи етики і моралі діють і знаходять свій прояв як у виробничій, так і в побутовій сферах життя. Проте професійна поведінка керівника вимагає від нього певних специфічних знань і навиків, які в багатьох випадках дозволяють запобігти виникненню конфлікту або стресової ситуації у взаємостосунках з підлеглими співробітниками. Етика ділових відносин припускає, що керівник володіє наступним інструментарієм.

По-перше, знання способів профілактики, попередження і усунення конфліктів, а також володіння навичками практичного використання вказаних способів.

По-друге, уміння правильно вести ділову бесіду. Виконання керівником головних вимог при проведенні бесіди із співробітниками – створення доброзичливої, довірливої обстановки, вміння коректно і зацікавлено вислухати співбесідника, здатність керівника сприймати невербальну інформацію під час бесіди – це прямий шлях до його участі в своєчасному виявленні, запобіганні і розв'язанні конфліктів або стресових ситуацій.

Уміння керівника створити доброзичливу і конструктивну обстановку під час бесіди – це якість, яка сприяє тому, що підлеглі співробітники не замовчуватимуть свої проблеми, а прагнутимуть вирішити їх разом із своїм керівником. Більш того, керівник повинен заохочувати їх до цього. При виникненні ознак конфліктної ситуації, появі у кого-небудь з членів колективу рис поведінки, характерних для стресу, керівник може (а за певних умов зобов'язаний) особисто втрутитися в ситуацію шляхом проведення бесіди. Особиста участь керівника у вирішенні ділових і морально-психологічних проблем співробітників не повинна носити епізодичного характеру. Практика проведення бесід ефективна в тому випадку, якщо вона відрізняється періодичністю (навіть незалежно від того, назріли гострі проблеми чи ні).

По-третє, керівник повинен володіти навичками проведення критичного розбору діяльності підлеглих співробітників. Невиконання ним правил критики, які накопичені багаторічним досвідом спілкування людей, є поширеною помилкою, що веде до загострення відносин в колективі, створення конфліктної або стресової ситуації. Критикувати співробітників – об'єктивна необхідність в роботі будь-якого керівника. Але при цьому він повинен показувати особистий приклад коректного, конструктивного відношення до ситуації, не допускати утиску особистого статусу і відчуття власної гідності критикованого співробітника. Виходячи з цього, керівнику не слід: критикувати кого-небудь у присутності третіх осіб; починати розмову безпосередньо з критики; піддавати розбору особисті якості, а не дії співробітника.

По-четверте, від керівника вимагається поєднувати ділову активність з повноцінним відпочинком, шукати задоволення в роботі, разом з підлеглими радіти успіхам і засмучуватися невдачам, знімати психофізіологічне перенапруження, переривати позитивними емоціями ланцюг стресових ситуацій, влаштовувати психологічні паузи при гострих конфліктах. Забезпечення гарного відпочинку співробітників, раціонального використання вільного часу, підтримка їх здоров'я, тобто стану повного фізичного, духовного й соціального благополуччя – предмет першорядного піклування для керівника. Це стимулює діловий настрій людей, збільшує їх енергію, підвищує життєвий тонус і врешті-решт допомагає долати конфлікти і стреси.

Очевидно, що від якостей, які має керівник, залежить, чи може він бути для співробітників взірцем високопрофесійної поведінки або, навпаки, служити наочним посібником того, як не треба керувати.

Тема 10. ПСИХОЛОГІЯ КОНФЛІКТУ

1. Теорії поведінки особистості в конфліктній взаємодії.
2. Технології ефективного спілкування і раціональної поведінки в конфлікті.
3. Методи визначення соціально-психологічного клімату в колективі.

1. Поява конфлікту, як правило, пов'язана з психологічними

особливостями особистості, інтересами та потребами, що зачіпаються, а також мотивами діяльності людини. В основі багатьох конфліктів лежить неможливість особистості реалізувати значущі для неї мету, потреби, інтереси.

Виникнення конфліктів, як правило, пов'язане з психологічними особливостями особистості, її поведінкою і зачепленими потребами. Різноманіття потреб становить джерело мотивів діяльності особистості, що значною мірою визначає поведінку. Особливо яскраво це проявляється, якщо особистість має певну владу і можливість приймати рішення. Зупинимося на основних характеристиках психологічної структури особистості, які визначають її поведінку в конфлікті.

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

- 1) спрямованість;
- 2) можливості;
- 3) характер;
- 4) природні властивості особистості (темперамент);
- 5) внутрішня уява особистості про себе, її «Я-образ».

Спрямованість – це система потреб, мотивів, інтересів особистості. Вона включає різноманітні властивості індивіда (переконання, ідеали, ідейні установки, світогляд тощо). Ця підструктура формується вихованням, вона не має безпосередніх природних задатків. Наприклад, батьки виховують у дитини патріотизм, любов до землі; спрямовують інтереси до певних справ (мистецтва, музики, живопису тощо); прищеплюють моральність і тим самим формують її світогляд.

Спрямованість пояснює причини поведінки особистості в 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 в їжі, воді, сні тощо) і вторинні (вони виникають у 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. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг.

Одну з найбільш відомих класифікацій потреб особистості запропонував американський вчений російського походження Абрахам Маслоу.

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 в повазі (прагнення до визнання власних досягнень оточуючими); 5) потреби самовираження (реалізація своїх потенційних можливостей, удосконалення особистості). Згідно з теорією А. Маслоу, всі потреби можна розмістити у вигляді ієрархічної структури.

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.

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

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

Мотив – внутрішнє спонування до діяльності, пов'язане із задоволенням визначених потреб; сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, які зумовлюють активність особистості. Мотив є основою вчинку індивіда. Як правило, мотив реалізується в меті діяльності, хоча на практиці вони на завжди збігаються. 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 розв'язання конфліктних ситуацій є поняття «інтерес». Інтерес – це 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 найрізноманітніші – до музики, техніки, природи тощо. Головне в даному понятті, що, проявивши цікавість до якогось предмета, людина може зробити цей інтерес засобом досягнення своєї мети.

Визначення основних інтересів особистості, які зачіпаються в конфлікті, є досить складний, але необхідний процес для правильного визначення всіх складових конфлікту, вибору форм впливу на опонентів, управління конфліктом.

Можливості – це здібності людини, які визначають успіх у її діяльності (знання, навички, вміння, досвід творчої діяльності). Можливості можна визначити як задатки особистості в її розвитку. Ця підструктура формується в процесі навчання та виробничої діяльності і визначає в суспільстві інтелектуальне та професійне багатство людини.

Характер – це сукупність індивідуальних, психічних особливостей та властивостей (рис) індивіда. У цій підструктурі все більше проявляється біологічна основа особистості, але характер не закладений в людині повністю від її народження. Його можна змінити під впливом навколишнього середовища і сформувати окремі риси характеру певними вправами. Наприклад, постійними тренуваннями і вольовим настроєм людина може сформувати в 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 емоційність.

Активність індивіда виражається в прагненні до різноманітної діяльності, прояву себе, сили і швидкості проходження психічних процесів, рухливої реакції, тобто виступає як властивість діяльності індивіда. Проявом активності є енергійність, швидкість мовлення, стрімкість жестикуляції тощо. Активність може бути позитивною і негативною (визначається відповідністю мети діяльності особистості меті організації).

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

На початку 20-х років ХХ ст. швейцарський психолог К.-Г. Юнг запропонував психологічні особливості індивіда, які впливають із його інтересу до навколишнього 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.

Поєднання інтроверсії – екстраверсії з емоційними характеристиками визначає темперамент особистості.

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

Гіппократ у V ст. до н. е. запропонував пов'язувати темперамент людини з співвідношенням різноманітних рідин, що циркулюють у ній, і дав назви чотирьом типам темпераменту: холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік.

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

- холерик – сильний, неврівноважений (процеси збудження переважають над процесами гальмування); проявляється в бурхливих реакціях, відкритості, в різких змінах настрою, хиткості та загальній енергійності, спритності;
- сангвінік – сильний, врівноважений, рухливий (процеси збудження і гальмування є врівноваженими); проявляється в рухливості, впевненості в собі, схильності до переміни вражень, комунікабельності, товариськості;
- флегматик – сильний, врівноважений, інертний (процеси збудження і гальмування теж добре збалансовані); проявляється в повільності, інертності, холоднокривності, стійкості, замкнутості, слабкому зовнішньому проявленні емоційного стану, логічності суджень;
- меланхолік – слабкий тип нервової системи (процеси гальмування

переважають над процесами збудження); проявляється в хиткості, чутливості, підозрливості, сором'язливості, схильності глибоко та емоційно переживати незначні події.

Порівняно з характером темперамент не може бути добрим, або поганим, адже талановитою, розумною може бути людина з різним темпераментом. Названі типи темпераменту суттєво впливають на поведінку особистості в конфлікті. Наприклад, флегматика досить складно вивести з рівноваги і втягнути в конфліктну взаємодію, тоді як холерик може «завестися» вмить.

Знати можливу реакцію індивіда на події, що відбуваються, виходячи з його темпераменту, потрібно для того, щоб зменшити загрозу виникнення конфлікту. Так, на неврівноваженість 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 неухважність роблять елементарні помилки; флегматики можуть не помітити плин часу і спізнитися із завершенням роботи.

Розроблено багато тестів, за якими можна зі значною вірогідністю визначити психологічні характеристики особистості та її схильність до конфлікту.

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

«Я-концепція» була запропонована американським психологом *Карлом Р. Роджерсом*. Вона формується в процесі взаємодії особистості з навколишнім 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. Це поняття включає уявлення особистості про себе, свої інтереси, здібності, орієнтації, самоповагу, впевненість у собі.

Практичний зміст цього поняття полягає в тому, що всі наші відносини з навколишнім світом будуються, ґрунтуючись на баченні свого «Я». На підставі 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 це поняття використовується для визначення причин поведінки особистості, що призвели до конфлікту.

«Я-реальне» – це «Я» в теперішньому; воно є синтезом установок самосприйняття і самовідношення. Наприклад, я – студент факультету менеджменту денної форми навчання.

«Я-ідеальне» – сукупність якостей і характеристик, які індивід хотів би бачити в собі. «Я-ідеальне» іноді може підмінити «Я-реальне», тоді людина живе ілюзією самозакоханості, її необхідно весь час хвалити, адже заперечення проти вона не почує.

«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.

«Я-фізичне» фіксує загальну уяву про тілесні параметри особистості, її привабливість. Наприклад: «Я – середнього зросту, розумний, освічений, цікавий у спілкуванні».

«Я-емоційне», «я-розумове» – наскільки ми задоволені собою, своїм розвитком.

«Я-соціальне» – це відношення до себе з точки зору місця в 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. Залежно від розвиненості особистості, конфлікт, що виник, 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 самі механізми 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 в конфлікті визначається значимістю для нього поставленої мети.

Еріх Берн створив теорію трансактного аналізу міжособистісних взаємостосунків, згідно з якою всі люди розділяються за своєю психікою на 3 групи :

- дитина;
- батько;
- дорослий.

Одна людина все життя залишається дитиною; інша все життя бачить навкруги тільки дітей, повчає всіх навколо. Цьому типу властиве стереотипне мислення. Третій тип має раціональне мислення, налаштований на аналіз реальних ситуацій. Конфліктні ситуації виникають, коли починають взаємодіяти два однакові типи (дитина – дитина і т.д.).

2. Процес ефективного спілкування суб'єктів конфліктної взаємодії безпосередньо пов'язаний з їх раціональною поведінкою в конфлікті. Відомо, що сплеск емоцій в процесі розв'язання суперечки – поганий «союзник» і, як правило, призводить до загострення ситуації. Емоційне збудження заважає опонентам зрозуміти один одного, воно не дозволяє їм чітко висловити свої

думки. Тому управління емоціями в конфліктній взаємодії є однією з необхідних умов конструктивного вирішення проблеми.

Під *технологіями раціональної поведінки* в конфлікті слід розуміти сукупність способів психологічної корекції, спрямованої на забезпечення конструктивної взаємодії конфліктантів, на основі самоконтролю емоцій.

Особливе місце в забезпеченні самоконтролю над емоціями в конфліктній взаємодії займають аутотренінг і соціально-психологічні тренінги, а також процес формування установок на конструктивну поведінку в конфлікті. Серед подібних технологій можна назвати способи позбавлення від гніву, запропоновані Д. Гр. Скотт.

Один з таких способів називається **візуалізацією**. Процес візуалізації зводиться до того, щоб представити себе тим, хто щось робить або говорить.

Другий спосіб – позбавлення від гніву за допомогою «**заземлення**». В цьому варіанті ви представляєте гнів, який «входить» у вас, як пучок негативної енергії від людини або енергії, що народжується в конфліктній ситуації. Потім ви уявляєте собі, що ця енергія опускається у вас і спокійно йде в землю.

Третій спосіб позбавлення від гніву, запропонований Д. Скотт, – це його **проекціювання** і знищення у формі проекції. Цей спосіб полягає в тому, що ви випромінюєте свій гнів і проектуєте його на якийсь уявний екран. Потім ви берете уявну променеву гармату і «стріляєте» в нього, (Це дає вихід бажанню насильницьких дій.) З кожним попаданням ваше роздратування слабшає і зрештою зникає зовсім.

Четвертий спосіб позбавлення від гніву полягає в **очищенні енергетичного поля** або аури навкруги себе. З цією метою слід встати або сісти і зробити ряд рухів руками над головою, уявляючи собі, що цими рухами ви «очищаєте» енергетичну оболонку навкруги цієї частини тіла. При цьому необхідно примусити себе відчувати, що ви витягуєте з себе роздратування або інші негативні емоції і потім струшуєте їх з себе.

Оволодіння названими технологіями досягається спеціальними заняттями і тренуваннями. Перш за все, слід пам'ятати про можливі негативні емоційні реакції на гострі ситуації і не допускати їх прояву. Цю технологію умовно можна назвати **емоційною витримкою**. Її можна сформулювати у вигляді першого правила.

Спокійна реакція на емоційні дії партнера – перше правило самоконтролю емоцій.

Коли ваш партнер знаходиться в стані емоційного збудження, ви у жодному випадку не повинні піддатися дії психологічного закону зараження і не увійти до такого полягання самі. В цьому випадку, утримавшись від емоційної первинної реакції, вельми корисно ставити собі запитання: «Чому він поводить ся так?», «Які його мотиви в даному конфлікті?», «Чи пов'язана його поведінка з індивідуальними психологічними особливостями або з якоюсь іншою причиною?» і т.п. Ставлячи собі такі питання і відповідаючи на них, ви досягаєте цілого ряду переваг. По-перше, в критичній ситуації ви примушуєте свідомість активно працювати і, тим самим, додатково захищаєте себе від емоційного вибуху; по-друге, своєю поведінкою ви даєте можливість

супротивнику «випустити пару»; по-третє, ви відволікаєтеся від непотрібної, а деколи і шкідливій інформації, яку може виплеснути супротивник у збудженому стані; по-четверте, відповідаючи на запитання, ви вирішуєте дуже важливу і складну задачу, – шукаєте причину конфлікту, намагаєтеся зрозуміти мотиви свого суперника.

Позитивний ефект дає обмін змістом емоційних переживань в процесі спілкування. Повідомляючи про свої образи, переживання, партнери одержують розрядку. Але такий обмін повинен бути здійснений в спокійній формі, а не у формі взаємних образ. В процесі обміну емоціями в ході бесіди партнери усвідомлюють значення того, що відбувається, і тим самим забезпечують подальший конструктивний розвиток переговорного процесу. Умовно дану технологію назвемо **раціоналізацією емоцій**.

Раціоналізація емоцій, обмін змістом емоційних переживань в процесі спокійного спілкування — друге правило самоконтролю емоцій.

Кажучи про раціоналізацію емоцій, слід підкреслити важливість усвідомлення причин своєї небажаної емоційної реакції на попередньому етапі переговорів. Це дозволить уникнути негативних емоцій на подальших етапах.

Однією з причин небажаних емоційних реакцій партнерів в переговорному процесі часто є заниження їх самооцінки. Неадекватність емоційної поведінки в цьому випадку пояснюється одним з механізмів психологічного захисту – регресією. Щоб виключити емоційні реакції, слід підтримувати високий рівень самооцінки в собі і у опонента. Дану технологію умовно можна назвати **підтримкою високої самооцінки**.

Підтримка високої самооцінки в переговорному процесі як основа конструктивної поведінки – третє правило самоконтролю емоцій.

3. 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 щодо найбільш значущих для неї об'єктів.

На згуртованість колективу позитивно впливають:

- схожість ціннісних орієнтацій у членів групи (оскільки людям приємніше спілкуватися із подібними собі);
- збіг цілей окремих особистостей і групи в цілому, що дозволяє працівникам вирішувати свої матеріальні, соціальні та інші завдання;
- високий рівень організаційної культури установи, ефективне

управління колективом, прийняті норми спільної діяльності.

На згуртованість колективу негативно впливають:

- низький рівень організаційної культури;
- неналежна 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, спрямованими на виживання даної групи, що призводить до появи групового егоїзму.

Груповий егоїзм – ціннісна орієнтація групи, яка характеризується перевагою групових інтересів і потреб щодо 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 щодо 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.

Крім 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 запропонував двофакторну модель, яка допомагає оцінити соціально-психологічний клімат і рівень згуртованості залежно від ділової активності членів колективу і тональності міжособистісних стосунків.

Для більш виразного визначення СПК, рівня згуртованості, наявності неформальних лідерів, міжособистісних відносин існує точніший метод – **соціометрія**. Він був розроблений американським соціальним психологом Дж. Морено для пояснення багатьох сторін соціального життя суспільства (політичних, економічних) за допомогою вимірювання стану емоційних відносин між людьми. Вивчаючи соціальні процеси в групах, Морено визначив, що психологічне благополуччя особистості визначається її місцем у системі міжособистісних відносин. Талановитий керівник повинен враховувати ці особливості і вміти визначати в кількісному вираженні рівень мікроклімату для подальшого аналізу впливу неформальних груп та їхніх лідерів на досягнення мети організації. Одним з найпоширених методів визначення СПК є соціометрична процедура. При цьому на попередньому етапі розробляють соціометричну картку (анкету) з питаннями, які визначають ставлення кожного члена колективу до загальних проблем спільноти і до кожного члена групи окремо.

Соціометрична процедура

1. Постановка завдання. Визначається мета і завдання дослідження: виявлення неформального лідера, розподіл роботи в підгрупі, призначення нового керівника, розподіл працівників 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 працівник відповідає на питання картки без обмеження кількості виборів (табл. 10).

Якщо в групі, наприклад, 10 осіб, то кожний оцінює 9 своїх колег, тобто теоретично максимальна кількість виборів дорівнює 9. Якщо група нараховує понад 10 осіб, то кількість виборів стає занадто великою, необхідна комп'ютерна обробка результатів.

Ця процедура має такі недоліки: 1) відсутня повна анонімність, оскільки інакше не можна підвести загальні підсумки, сама постановка питання часто сприймається болісно в колективах і може створити конфліктну ситуацію; 2) з'являється велика вірогідність випадкового вибору: вибирають усіх або відхиляють; 3) можуть давати свідомо неправильні відповіді, прикриваючись лояльністю до оточуючих і до експериментатора.

Таблиця 10. Приклад соціометричної картки при непараметричній процедурі

ПІБ членів групи, які беруть участь в опитуванні	Запитання			
	З ким би Ви хотіли працювати разом над спільним проектом ?	З ким би Ви хотіли разом поїхати у від'їждження ?	Кого б Ви запросили до себе на день народження ?	З ким би Ви хотіли поділитися радістю, горем, враженнями ?
1.				
2.				
3.				
4.				

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 осіб. Величина обмеження кількості соціометричних виборів одержала назву «соціометричне обмеження» або «ліміт вибору». У цьому випадку картка має інший вигляд (табл. 11).

Таблиця 11. Приклад соціометричної картки при параметричній процедурі

Тип запитання	Запитання	Прізвища працівників, які обираються		
Робота	1. З ким би Ви хотіли працювати разом ? 2. З ким би Ви хотіли разом вирішувати важливу творчу проблему ? 3. Інше.			
Дозвілля	1. Кого би Ви запросили зустрічати Новий рік ? 2. З ким би Ви хотіли поділитися радістю, горем, враженнями ? 3. Інше.			

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

4. Обробка отриманих даних. За результатами опитування складається соціометрична матриця, де згруповані відповіді членів колективу.

Тема 11. СОЦІОЛОГІЯ КОНФЛІКТУ

1. Конфлікти в суспільстві.
2. Конфлікти в організації. Управлінські конфлікти.
3. Глобальні і регіональні конфлікти.
3. Сімейні конфлікти: попередження і вирішення.

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

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

Під конфліктами в суспільстві розуміють конфлікти у різноманітних сферах 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 в суспільстві поділяються на чотири основні групи: економічні, політичні, соціальні, духовні. У кожній з груп, залежно від тих чи інших факторів, виділяють конкретні види конфліктів.

Економічні конфлікти виникають між суб'єктами соціальної взаємодії на підставі зіткнення економічних інтересів. Головним фактором, який визначає економічні конфлікти, є відносини власності. При цьому боротьба йде за розподіл впливу в 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 втягувати до своєї орбіти тисячі і мільйони людей, політичні партії і держави. Такі конфлікти відрізняються і за формами свого прояву, основними серед яких є конкуренція, економічна блокада, ембарго, страйк тощо.

Управління економічними конфліктами передбачає всі види діяльності, які пов'язані з прогнозуванням, попередженням і розв'язанням конфліктів. Залежно 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.

Об'єктивні передумови виникнення політичних конфліктів полягають у політичних відносинах, ядром яких є 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, які 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.).

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 в них переплітаються практично усі суспільні інтереси – політичні, економічні, соціальні, духовні, ідеологічні. Через це політичні конфлікти є найбільш гострими і усеосяжними. Інтенсивність і гострота політичних конфліктів зумовлена тим, що вони завжди ідеологічно мотивовані і інституційно організовані.

Форми прояву політичних конфліктів відрізняються різноманіттям і динамікою. Значне поширення в політичній практиці дістали мітинги, демонстрації, страйки, політичні революції тощо. Особливою формою проявлення 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 ХІХ ст. 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.)

Об'єктивна основа виникнення *соціальних конфліктів* полягає в протиріччях соціальної сфери, основними характеристиками якої є: 1) умови праці і дозвілля; 2) рівень доступності культурних благ та послуг (освіти, інформації, мистецтва та ін.); 3) гарантії безпеки та життєдіяльності (охорона здоров'я, соціальний захист, працевлаштування та ін.); 4) 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 проявлення соціальних конфліктів є невдоволення громадян, їхній протест проти існуючої соціальної ситуації, акти непокори тощо. Зростаюче невдоволення громадян у соціальній сфері може призвести до соціального бунту (вибуху), який може набути політичного забарвлення, що пов'язано з поваленням існуючої влади.

Отже, *соціальні конфлікти* – це особлива форма протиборства громадян з владними структурами, що зумовлена 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 України, профспілкові органи, фонди соціального страхування та ін.), які на основі інформаційно-аналітичної діяльності відслідковують причини загострення конфліктних ситуацій і проводять науково обґрунтовану соціальну політику.

2. 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 розв'язання.

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

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

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 напруженості. У соціології конфлікту розроблено методіку оцінювання конфліктності організації на основі визначення інтегрального показника соціальної напруженості. Цей показник розраховується методом факторного аналізу за формулою:

$$K = (X_1 + X_2 + \dots + X_n) / P,$$

де K - коефіцієнт соціальної напруженості;

X_n ~ фактори незадоволеності (заробітною платою, умовами праці, стилем управління тощо);

P - кількість факторів, які спричинюють незадоволення більш як у половини опитаних.

Шкала оцінювання конфліктності:

$K < 20\%$ - задовільний стан стосунків;

$20\% < K < 40\%$ - нестійкий стан стосунків;

40% <K<70 % - передкризовий стан стосунків;
K > 70 % - кризовий стан стосунків.

Ознаки соціальної напруженості можуть бути виявлені також методом звичайного спостереження. Ознаки конфлікту, що назріває в організації: 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 напруженості.

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

Однією із складних сфер соціальних стосунків є управлінські стосунки. Вони виникають у процесі здійснення функцій управління в різних сферах соціальної дійсності – економіці, політиці, соціальному і духовному житті. Управління як один із найскладніших видів соціальних стосунків пов'язано з багатьма проблемами й протиріччями, які створюють передумови для конфліктів 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 збігаються, часто бувають протилежними, що й призводить до конфліктів.

Конфлікти у сфері управління – це конфлікти, які виникають у системах соціальної взаємодії суб'єктів та об'єктів управління.

Протиріччя в сфері управлінських стосунків досить різноманітні і мають деякі особливості. Основним є протиріччя між формальними груповими нормами (бюрократичними правилами) системи управління і потребами у свободі дій і самовираженні суб'єктів управління. Це основне протиріччя дає змогу виділити ряд інших: протиріччя кар'єри; підбору і розстановки кадрів; делегування повноважень; протиріччя, які пов'язані з порушенням функцій об'єктів управління тощо.

Конфлікти у сфері управління мають декілька форм прояву. Усі 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 в 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

проходити в трьох основних формах:

- неузгодженість,
- напруженість,
- конфронтація.

Неузгодженість – це відмова певних 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 так чи інакше своїх обов'язків, легітимність яких у змінених умовах піддається сумніву.

Напруженість – це більш гостра форма управлінського конфлікту, яка зачіпає підвалини існуючої системи управління. Напруженість як форма управлінського конфлікту характеризується різким зростанням свідомих порушень управлінських дій збоку різних суб'єктів управління.

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

Безпосередніми суб'єктами, діяльність яких пов'язана із запобіганням і розв'язанням конфліктів у сфері управління, є саме керівники. Причому головна роль у цьому процесі відводиться керівникові тієї ланки управління, в якій назріває або виник конфлікт, або керівникові вищої ланки. У цьому полягає одна з особливостей процесу запобігання і розв'язання управлінських конфліктів.

З метою запобігання управлінським конфліктам керівникові будь-якого рангу важливо налагодити зворотний зв'язок з усіма ланками та 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:

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

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

3. Проблема глобальних і регіональних конфліктів є однією з складних і недостатньо розроблених в конфліктології. Вона виходить за рамки соціології конфлікту і безпосередньо пов'язана з глобальними проблемами сучасності, які за своєю суттю є філософськими.

Слово «глобальний» означає «той, що охоплює всю земну кулю, всесвітній, планетарний». Отже, кажучи про глобальний конфлікт, ми маємо на увазі такий конфлікт, який за масштабом є загальнопланетарним і зачіпає інтереси всього людства.

Глобальні конфлікти несуть загрозу існуванню людства або окремих цивілізацій. Приклади подібних конфліктів можна знайти в міфах, легендах, біблійних сюжетах. Наприклад, широко відомий Всесвітній потоп як катастрофа, що стала проявом конфлікту між людьми і Богом.

Ще на початку ХХ століття проблема глобальних конфліктів була досить абстрактною і знаходила відображення в роботах низки вчених (В.І.Вернадський, Е.Леруа, А. Швейцер та ін.) лише як постановочна в науці. Сьогодні ж людство впритул зіткнулося з можливістю виникнення глобальних конфліктів, які можуть перейти, наприклад, в світову ракетно-ядерну війну або екологічну катастрофу. Можливі і інші форми таких конфліктів. Всі вони пов'язані з проблемами особливого роду, які у філософському трактуванні одержали назву глобальних проблем сучасності.

Виходячи з вищесказаного, можна дати наступне визначення даного феномена.

Під глобальними конфліктами слід розуміти конфлікти, обумовлені глобальними проблемами сучасності, які зачіпають інтереси всього людства і несуть загрозу існуванню цивілізації.

Приведене визначення дозволяє виділити ряд особливостей глобальних конфліктів.

1. Глобальні конфлікти – це конфлікти цивілізаційного, планетарного масштабів. Вони зачіпають інтереси і долі всіх людей планети.

2. Небезпека виникнення глобальних конфліктів з'являється на певному етапі розвитку людства – в середині ХХ сторіччя, коли розвиток науки і техніки істотно розширив межі втручання людини в природу і докорінно змінив принципи соціальної взаємодії людей, їх потреби й духовну культуру. В цей період зі всією очевидністю стали виявлятися проблеми, які несуть загрозу існуванню самих основ життєдіяльності розумної цивілізації, природному розвитку живої і неживої природи. У зв'язку з цим важливо відзначити, що сам термін «глобальні проблеми» вперше з'явився наприкінці 60-х років минулого століття на Заході і набув широкого розповсюдження завдяки діяльності Римського клубу (Римський клуб – міжнародна громадська організація, заснована в 1968 році з метою розвитку людства в епоху науково-технічної революції. Зіграла важливу роль в привертанні уваги світової спільноти до глобальних проблем).

3. Глобальні конфлікти є дисфункціональними, вони несуть загрозу існуванню людства. Тому головна задача, яка стоїть перед світовою

спільнотою, – не припуститися виникнення і розвитку таких конфліктів.

4. Глобальні конфлікти мають симптоми, які є не менше небезпечними для людства, ніж самі конфлікти. Такі симптоми виступають у формі загострення суперечностей в системах «людина - природа», «людина - техніка», а також в міждержавних відносинах. Більш відчутні і серйозні симптоми глобальних конфліктів виявляються в аваріях і катастрофах з великим числом людських жертв. Прикладом тому можуть служити аварії на Чорнобильській АЕС, на крупному хімічному підприємстві в Словаччині, яка призвела до надзвичайно небезпечного зараження вод Дунаю, та ін.

Однією з істотних особливостей глобальних конфліктів є те, що образ конфліктних ситуацій як один із структурних елементів будь-якого конфлікту знаходить своє відображення в суспільній свідомості людей. Особлива роль у формуванні такого образу належить засобам масової комунікації.

Процес управління глобальними конфліктами зводиться до їх прогнозування і своєчасного запобігання. Суб'єктами такого управління є окремі держави, союзи держав, міжнародні організації і громадські рухи. Але слід відмітити, що відсутність єдиного суб'єкта управління глобальними конфліктами в світовій спільноті не дозволяє ефективно вирішувати багато проблем планетарного характеру. У зв'язку з цим здається розумною ідея створення всесвітнього координаційного центру з глобальних проблем сучасності, який об'єднував би зусилля всіх держав і світової громадськості в боротьбі за безпеку нашої цивілізації.

Об'єктивну основу прогнозування глобальних конфліктів складають життєво важливі суперечності, з якими зустрілося людство в процесі свого соціально-культурного розвитку в середині ХХ століття. Найбільш значимими з них є: а) суперечності в системі «суспільство - природа» або «людина-природа»; б) суперечності між розвиненими країнами і тими, що розвиваються; в) суперечності між ядерними державами у сфері військово-політичних відносин; г) демографічні суперечності.

Запобігання глобальних конфліктів зводиться до адекватного вирішення протиріч планетарного характеру. В даному випадку йдеться про вирішення глобальних проблем сучасності.

Перш за все слід зазначити, що розв'язання таких проблем є можливим лише на основі об'єднання зусиль всього людства перед лицем катастрофи, що насувається. В цьому значенні з'єднані зусилля людей всього світу повинні бути спрямовані на рішення низки проблем, які самі по собі носять філософський характер, а саме:

- забезпечення мирних умов співіснування всіх народів планети, скорочення військових витрат, ліквідація зброї масового ураження;
- подолання соціально-економічної і культурної відсталості країн, що розвиваються, і створення для них рівних умов і можливостей в єдиному цивілізаційному процесі розвитку;
- зміна характеру екологічної діяльності людини, формування нової екологічної культури серед широких прошарків суспільства;
- розробка взаємоузгодженої міжнародної політики щодо забезпечення

демографічної безпеки;

- управління процесом розвитку науки, техніки і культури на основі всебічного передбачення соціальних наслідків цього процесу.

Під **регіональними конфліктами** слід розуміти *конфлікти, які виникають на основі протиріч, що складаються між окремими державами, коаліціями держав або окремими регіональними суб'єктами соціальної взаємодії всередині держави, і охоплюють великі географічні і соціальні простори.*

Регіональні суб'єкти соціальної взаємодії всередині держави – окремі адміністративно-територіальні утворення зі своїми економічними, політичними, духовними і іншими інтересами і цінностями.

Особливості регіональних конфліктів

1. Регіональні конфлікти безпосередньо пов'язані з глобальними. З одного боку, вони виступають як одна з форм назриваючих глобальних конфліктів, а з іншого, можуть прискорювати процес дозрівання таких конфліктів. Наприклад, локальні війни як регіональні конфлікти несуть загрозу виникнення світової війни, яка за своїми масштабами стане глобальною катастрофою. Крім того, локальні війни істотно загострюють екологічну ситуацію в районах бойових дій, вони створюють загрозу аварій і катастроф на хімічних підприємствах, атомних електростанціях і інших об'єктах підвищеної небезпеки.

2. В основі регіональних конфліктів лежать протиріччя в сфері економіки, політики, релігії і ідеології, і вони, як правило, протікають в руслі національно-етнічних і релігійних зіткнень. Такі конфлікти носять затяжний характер і безпосередньо впливають на систему міжнародних відносин.

3. Регіональні конфлікти відрізняються складом суб'єктів, якими є адміністративно-територіальні утворення, або етнічні групи всередині держави, або коаліції держав. При цьому важливо пам'ятати, що основну роль серед суб'єктів регіональних конфліктів грають політичні, економічні й національно-етнічні еліти.

4. Регіональні конфлікти відрізняються також зонами розповсюдження і впливу. Територіально такі конфлікти охоплюють великі географічні простори (регіони) і залучають до своєї орбіти великі маси людей, істотним чином впливаючи на долі цих людей. Як правило, такий вплив – негативний.

5. Регіональні конфлікти відрізняються і своєю динамікою. Коріння конфліктних ситуацій часто йдуть в далеке історичне минуле і пов'язане з традиціями народів, їх соціально-економічним і культурним розвитком. Формування образу конфліктної ситуації серед народу спрямовується політичною елітою з активним використанням в цьому процесі ЗМК, а також засобів і методів інформаційної війни.

Відкрита конфліктна взаємодія в регіонах може протікати в різних формах: ідеологічному протиборстві; економічних санкціях; війні і озброєних конфліктах.

Регіональні конфлікти носять затяжний характер. Як правило, в своєму розвитку вони проходять декілька циклів.

Розв'язання таких конфліктів протікає дуже складно і носить поетапний характер. Нерідко в цьому процесі беруть активну участь міжнародні організації (ООН, ОБСЄ та ін.). Розв'язання регіональних конфліктів завжди супроводжується підписанням договорів, угод і інших документів.

4. Сімейні конфлікти є найбільш розповсюдженими в суспільному житті. За оцінками спеціалістів, у 80 - 85 % сімей відбуваються конфлікти, а в 15 - 20 % виникають сварки з різних причин. Унікальність сімейних стосунків зумовлює не тільки специфіку виникнення і проходження сімейних конфліктів, але й відбивається на соціальному та психічному здоров'ї усіх її членів.

Сімейні конфлікти – це протиставлення між членами сім'ї на основі зіткнення протилежно спрямованих мотивів, поглядів та інтересів.

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

По-перше, сімейні конфлікти зумовлені унікальністю сімейних стосунків. Найважливішою особливістю є те, що їх основний зміст визначають як міжособистісні відносини (любов, родинні стосунки), так і правові й моральні обов'язки, 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 і за причинами. Найважливіші з них:

- обмеження свободи активності, діяльності, самовираження членів сім'ї;
- відхилення в поведінці одного із 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: погіршення матеріального становища сім'ї; надмірну зайнятість однієї або двох осіб на роботі; неможливість бажаного працевлаштування; тривала відсутність пристойного житла та ін. Фактори макросередовища визначаються, насамперед, економічною ситуацією в державі, можливістю підтримувати і допомагати розвитку сім'ї, а також соціально-психологічними умовами міжособистісних стосунків у суспільстві.

По-третє, особливості сімейних конфліктів виявляються в їх динаміці, а також у формах протікання. У цілому динаміка сімейних конфліктів характеризується класичними етапами (виникнення суперечки, усвідомлення суперечки конфліктною, відкрите протиставлення, розв'язання конфлікту та його емоційне переживання). Але такі конфлікти відзначаються підвищеною

емоційністю, швидкістю проходження кожного з етапів, формами протиборства (докори, образи, сварки, сімейні скандали, порушення обіцянок тощо), а також способами їх розв'язання (примирення, досягнення злагоди, взаємні поступки, розлучення та ін.).

По-четверте, суттєвою особливістю сімейних конфліктів є й те, що вони можуть мати тяжкі соціальні наслідки. Нерідко вони призводять до різноманітних захворювань, а іноді закінчуються трагічно. Особливо тяжко сімейні конфлікти позначаються на дітях.

Аналізуючи сімейні конфлікти, важливо враховувати кризові періоди в розвитку сім'ї.

Перший кризовий період у розвитку сім'ї спостерігається в перший рік подружнього життя. У цей період відбувається адаптація чоловіка і дружини один до одного. Вірогідність розлучень становить 30% від загальної чисельності шлюбів.

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

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

Четвертий період кризи в 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 сімейних конфліктів залежить від усіх членів сім'ї і, насамперед, від подружжя. Часто при розв'язанні сімейних конфліктів користуються послугами посередника – друзів, знайомих, родичів. При цьому слід мати на увазі, що деякі дрібні сімейні сварки можуть мати позитивну спрямованість. Вони допомагають дійти згоди зі спірних питань і попередити назрівання ще більшого конфлікту.

Основні шляхи запобігання сімейним конфліктам залежать від потенційних суб'єктів конфліктної взаємодії – подружжя, дітей, родичів тощо. Для кожного конкретного випадку в спеціальній літературі можна знайти специфічні корисні поради.

Вирішення сімейних конфліктів може бути забезпечене досягненням згоди із спірних питань. Це найбільш сприятливий варіант будь-яких сімейних конфліктів. Є й інші форми розв'язання конфліктів, але вони не конструктивні. Прикладом цього може бути втеча дітей із сім'ї, позбавлення батьківських прав тощо. Такий варіант важкою ношею лягає на плечі батьків та дітей, призводить їх до важких емоційно-психологічних травм.

Особливою формою розв'язання подружніх конфліктів є розлучення. Багатьом воно приносить звільнення від накопичених проблем, але часто розлучення задовольняє інтереси лише однієї із сторін і спричиняє важкі нервово-психічні травми іншій. Особливо негативні наслідки має розлучення для дітей.

СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ

Автокомунікація – природна умова психологічної активності людини, постійне спілкування з самим собою, яке призводить при певних обставинах до внутрішньоособистісного конфлікту.

Авторитарність – соціально-психологічна характеристика особистості, яка відображає її прагнення максимально підкорити своєму впливу партнерів по взаємодії.

Авторитет – 1) вплив індивіда завдяки своєму положенню, статусу і т. ін.; 2) визнання за індивідом права на прийняття відповідальних рішень в умовах сумісної діяльності.

Агресія – індивідуальна або групова поведінка, спрямована на те, щоб завдати фізичних або психологічних збитків іншій особі або соціальній групі.

Адаптація соціальна – 1) постійний процес активного пристосування індивіда до умов соціального середовища; 2) результат цього процесу.

Арбітраж – спеціальний орган для розглядання колективних трудових спорів; комісія, яка формується з професійно підготовлених нейтральних осіб зі згоди учасників соціально-трудового конфлікту для розробки рекомендацій з питань врегулювання розбіжностей між ними.

Атрибуція – приписування соціальним об'єктам (людині, групі, соціальній спільноті) характеристик, які не представлені в полі сприйняття. Необхідність А. обумовлена тим, що інформація, яку може надати людині спостереження, є недостатньою для адекватної взаємодії і тому потребує «добудови».

Внутрішньогруповий конфлікт – зіткнення, розбіжності між особистістю і групою, що викликане відмінністю індивідуальних і загальних інтересів, послабленням згуртованості і сумісних дій або порушенням норми групової поведінки.

Внутрішньоособистісний конфлікт – конфлікт всередині психологічного світу особистості; являє собою зіткнення її протилежно спрямованих мотивів.

Внутрішня установка – суб'єктивне сприйняття особистістю свого статусу в групі.

Вплив – процес і результат зміни індивідом поведінки іншої людини, її установок, уявлень, оцінок тощо.

Група – обмежена в розмірах сукупність людей, яка виділяється з соціального цілого на основі певних ознак (характер діяльності, соціальної належності, структури, рівня розвитку тощо). Розмір, структура і склад групи визначаються цілями і завданнями діяльності, до якої вона включена чи заради якої створена.

Групова динаміка – сукупність внутрішньогрупових соціально-психологічних процесів і явищ, які характеризують весь цикл життєдіяльності групи та його етапи: утворення, функціонування, розвиток, стагнацію, регрес, розпад. До процесів Г. д. відноситься керівництво і лідерство; прийняття

групових рішень; нормоутворення; формування функціональної структури групи; об'єднання; конфлікти, груповий тиск, тобто усі ті процеси, які фіксують і забезпечують зміни, що відбуваються в групі за часів її існування.

Груповий егоїзм – ціннісна орієнтація групи, яка характеризується переважанням групових інтересів і потреб щодо інтересів інших груп.

Демонстрація – масовий хід, одна з форм урегулювання колективних трудових спорів, соціальних конфліктів.

Джерела конфліктів – збіг несприятливих життєвих обставин, які впливають на поведінку людей, проблеми трудової мотивації, розриви комунікативних зв'язків тощо.

Динаміка конфлікту – процес поетапного розвитку конфлікту за етапами і фазами.

Диспозиція – готовність, схильність суб'єкта до певної поведінки, дії, їх послідовності.

Діагностика конфлікту – дослідження основних параметрів конфлікту з метою управлінського впливу на його перебіг та учасників конфлікту.

Екстраверсія – характеристика психологічних властивостей індивіда, за якої він зосереджує свої інтереси на зовнішньому світі, зовнішніх об'єктах за рахунок своїх власних інтересів, через приниження особистої значимості.

Завершення конфлікту – усунення об'єктивних та послаблення суб'єктивних причин, що викликали конфліктну ситуацію.

Запобігання конфлікту – діяльність, яку суб'єкт здійснює з метою недопущення виникнення конфлікту.

Згуртованість колективу – ціннісно-орієнтована єдність, яка визначається за рівнем збігу думок членів групи щодо найбільш значущих для неї об'єктів.

Інституціалізація конфлікту – встановлення чітких норм і правил конфліктної взаємодії, визначення робочих груп і комісій для управління конфліктом.

Інтерес – форма прояву пізнавальної потреби особистості, спрямована на той чи інший предмет, відношення до нього як до чогось для неї цінного.

Інтроверсія – характеристика психологічних властивостей індивіда, що характеризується фіксацією уваги особистості на своїх власних інтересах, своєму внутрішньому світі.

Інцидент – 1) зовнішнє відкрите протиборство сторін, яке виникло уперше; 2) зіткнення сторін, що взаємодіють, яке свідчить про перехід конфліктної ситуації в конфлікт; 3) збіг обставин, який є приводом для конфлікту.

Карта конфлікту – графічне зображення елементів графічного зіткнення з вказівкою проблеми, яка потребує рішення, констатацією інтересів та побоювань сторін.

Клімат соціально-психологічний – якісний бік міжособистісних відносин, який проявляється у вигляді сукупності умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній сумісній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі.

Компроміс – стратегія поведінки суб'єктів у конфлікті, яка орієнтована на певні взаємні поступки.

Конгруентність – адекватна реакція особистості на конфліктну ситуацію.

Конкуренція – це особливий тип суперництва, мета якого – отримання вигоди, прибутку чи сприятливого доступу до дефіцитних матеріальних і духовних цінностей. В К. чітко зазначені цілі, кінцевий результат. К. може супроводжуватися конфліктом, а може й не супроводжуватися. Особливість К. – у використанні тільки тих форм боротьби, які визнані як морально-правові в суспільстві чи організації.

Консенсус – загальне погодження зі спірного питання; домовленість, яка влаштовує обидві конфлікуючі сторони на підставі взаємних поступок.

Конфлікт – відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протиборством на підставі протилежно спрямованих мотивів чи суджень.

Конфлікт дисфункціональний – конфлікт, що призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації.

Конфлікт за формулою «А» відображає залежність конфлікту (К) від конфліктогенів (КГ): $KГ_1 + KГ_2 + KГ_3 + \dots + KГ_n = K$.

Конфлікт за формулою «Б» відображає залежність конфлікту (К) від конфліктної ситуації (КС) та інциденту (І): $K = KС + І$.

Конфлікт за формулою «В» відображає залежність конфлікту (К) від декількох конфліктних ситуацій (КС): $K = KС_1 + KС_2 + KС_3 + \dots + KС_n$

Конфлікт «мінус - мінус» – це конфлікт, при якому в однієї особистості виникає необхідність приймати рішення, всі варіанти якого мають негативні наслідки.

Конфлікт «плюс - мінус» – це конфлікт, в якому приймається рішення за умови, що кожний з варіантів містить і позитивні, і негативні наслідки, а вибрати потрібно один, враховуючи вирішення загального завдання.

Конфлікт «плюс - плюс» - конфлікт, що передбачає вибір одного з двох сприятливих варіантів.

Конфлікт функціональний – конфлікт, що призводить до підвищення ефективності діяльності організації.

Конфліктна ситуація – накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, що об'єктивно створюють підґрунтя для реального протиборства між ними.

Конфліктогени – слова, дії (або відсутність дій), які можуть призвести до конфлікту, викликати обурення, лють, злість та інші негативні емоції.

Конфліктологія – наука, яка вивчає закономірності і механізми виникнення та розвитку конфліктів, а також принципи й методи управління ними.

Конформізм – пристосованість, пасивне сприйняття чужої точки зору, невиправдана поступка в конфлікті.

Лідер – член групи, здатний впливати на свідомість і поведінку інших членів групи завдяки своєму особистому авторитету (неформальний лідер) або посаді, яку займає (формальний лідер).

Медіація – переговорний процес щодо розв'язання конфлікту за участю посередника – медіатора.

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).

Міжгрупові конфлікти – зіткнення між окремими групами або підрозділами організації, які викликаються недосконалістю організаційної структури і недоліками функціональної взаємодії, необхідністю розподілу обмежених ресурсів, недостатністю інформації, відмінностями в поглядах на трудову мотивацію, форми стимулювання, соціальне партнерство, ділове співробітництво тощо.

Міжособистісні конфлікти – протиборство особистостей в процесі соціальної взаємодії, що виникає на основі протилежно спрямованих мотивів, суджень або особистих антипатій.

Мотивація – процес спонукання себе або інших людей до визначеної діяльності для досягнення певної мети.

Мотиви конфлікту – внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту.

Нонконформізм – прагнення індивіда за будь-яких обставин поводитися всупереч позиції пануючої більшості і в усіх випадках стверджувати протилежну точку зору.

Об'єкт конфлікту – це те, на що претендує кожна з конфлікуючих сторін і що викликає їхню протидію.

Образ конфліктної ситуації – суб'єктивне відображення предмету конфлікту у свідомості суб'єктів конфлікту.

Особистість – стійка сукупність соціально-психологічних рис, яка характеризує індивіда як суб'єкта соціальних зв'язків.

Переговори – спосіб подолання конфліктного протиріччя, заінтересований діалог опонентів з метою врегулювання конфлікту.

Підбурювач – особа, організація чи держава, яка підштовхує якогось учасника до конфліктних дій.

Поведінка конфліктна – агресивні дії, спрямовані на те, щоб завдати збитку іншій стороні.

Позиція конфлікуючих сторін – це те, про що вони заявляють в ході конфліктної взаємодії або в переговорному процесі.

Попередження (профілактика) - вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту.

Пособник – особа, організація чи держава, яка сприяє конфлікуючим сторонам порадами, технічною допомогою чи іншими засобами, допомагає учаснику конфлікту в його організації, розвитку і розв'язанні, .

Поступка – стратегія поведінки в конфлікті, яка характеризується прагненням ухилитися від конфлікту при сприйнятті його предмета як несуттєвого для себе і значимого для суперника.

Потреба – це усвідомлена необхідність у будь-чому, яка спонукає до дії.

Предмет конфлікту – об'єктивно існуюча проблема, яка є причиною розбрату між сторонами.

Примушування – стиль управління конфліктом, у рамках якого превалюють намагання окремого суб'єкту конфлікту примусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною. Особа, яка 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 – вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення.

Розв'язання – вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту.

Роль – певний шаблон, стереотип, модель поведінки людини, об'єктивно задана статусом особистості в системі суспільних зв'язків або особистих відносин.

Самоконтроль – усвідомлення і оцінка суб'єктом власних дій, психічних процесів і станів. Поява і розвиток С. визначається вимогами суспільства до поведінки людини.

Середовище конфлікту – сукупність об'єктивних умов, в яких протікає конфлікт.

Соціальна напруга – психологічний стан індивідів та груп, причинами якого є незадоволеність існуючим станом речей або ходом розвитку подій.

Соціальне партнерство – система заходів для забезпечення співробітництва найманих працівників, роботодавців і представників органів державної влади з метою узгодження соціально-економічних інтересів,

договірного регулювання соціально-трудова відносин і цивілізованого розв'язання трудових спорів (конфліктів).

Соціально-трудова конфлікт – зіткнення окремих осіб або груп, викликане розходженням приватних і загальних інтересів, несумісністю мотивів і цілей.

Соціограма – схематичне зображення міжособистісних взаємовідносин у колективі на площині за допомогою спеціальних знаків; результат використання соціометричного методу.

Співробітництво – стратегія поведінки в конфлікті, яка характеризується прагненням сторін, які протистоять одна одній, сумісними зусиллями розв'язати проблему.

Статус – позиція суб'єкта в структурі суспільних зв'язків або особистих відносин, яка визначає його права, обов'язки та привілеї.

Стиль (стратегія) конфліктної поведінки – спосіб спілкування та образ дій учасника конфлікту, спрямований на досягнення певних цілей. Визнано існування п'яти С. к. п.: *ухиляння, поступка, суперництво, компроміс, співробітництво.*

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

Стрес – нервова перенапруга, яка виникає в результаті вирішення протиріч між природним, соціальним та духовним аспектами особистості; захисна і пристосувальна реакція організму у відповідь на дію несприятливих життєвих обставин.

Стресор – фактор, який викликає стан стресу.

Структура конфлікту – сукупність стійких елементів конфлікту, яка створює цілісну систему.

Суб'єкт конфлікту – учасник (сторона, опонент) конфліктного зіткнення, який переслідує свої інтереси і має певний ранг, силу.

Суперництво – стратегія конфліктної поведінки, яка характеризується прагненням одержати перемогу над опонентом.

Толерантність – терпимість до чужого способу життя, думок, поведінки, цінностей тощо.

Трансактний аналіз – аналіз конфліктних міжособистісних взаємодій за трансактними категоріями («Дитина», «Батько», «Дорослий»).

Управління конфліктами – цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення конфлікт; діяльність з попередження, регулювання та розв'язання конфлікту.

Установка конфліктна – схильність та готовність діяти в можливому конфлікті певним способом.

Ухиляння – стратегія поведінки в конфлікті, яка характеризується прагненням ухилитися відійти від конфлікту, вважаючи його предмет несуттєвим як для себе, так і для суперника.

Фрустрація – психологічний стан наростаючої емоційно-вольової напруженості, який виникає у конфліктних ситуаціях і заважає досягненню мети.

Функції конфлікту – роль, яку виконує конфлікт, його вплив – позитивний (конструктивний) чи негативний (деструктивний) на суспільство, соціальну групу, організацію, індивіда.

Контрольні запитання і завдання для самоперевірки

4. Коли виникла конфліктологія як відносно самостійна теорія?
5. Дайте визначення предмету конфліктології.
6. Перерахуйте основні етапи еволюції конфліктологічних поглядів.
7. Наведіть визначення науки «конфліктологія».
8. Назвіть соціально-історичні і теоретичні передумови виникнення конфліктології.
9. Перерахуйте методи конфліктології.
10. Назвіть три напрями конфліктології як науки.
11. У чому проявляється взаємозв'язок між конфліктологією та управлінськими дисциплінами?
12. Назвіть прізвища вчених, з якими пов'язано становлення конфліктології як самостійної науки.
13. Дайте визначення конфлікту.
14. Сформулюйте необхідні і достатні умови для виникнення конфлікту.
15. У чому полягає основна відмінність конфліктної ситуації від конфлікту? Наведіть приклад.
16. Чим характеризується протиборотство суб'єктів соціальної взаємодії?
17. Дайте визначення основних структурних елементів конфлікту: «суб'єкти конфлікту», «предмет конфлікту», «образ конфліктної ситуації», «мотиви конфлікту», «позиції конфлікуючих сторін».
18. Чому об'єкт конфлікту має бути неподільним у процесі виникнення спірної ситуації?
19. Визначте відмінності понять «конфліктна ситуація» та «інцидент».
20. Наведіть приклади інциденту в конфліктній ситуації із власного досвіду.
21. Назвіть позитивні і негативні функції конфлікту.
22. Дайте визначення функціонального і дисфункціонального конфлікту.
23. Як впливає культура суспільства на розвиток конфліктів?
24. Назвіть ознаки класифікації конфліктів.
25. Наведіть класифікацію конфліктів залежно від кількості учасників.
26. Чому за статистикою найбільш розповсюдженим конфліктом є міжособистісний?
27. У чому особливість внутрішньоособистісного конфлікту?
28. Наведіть приклад конфлікту «плюс – плюс».
29. Наведіть приклад конфлікту «мінус – мінус».
30. Наведіть приклад конфлікту «плюс – мінус».
31. Який з конфліктів (відкритий, прихований, потенційний) може завдавати найбільше неприємностей керівникові (при інших рівних умовах)?
32. Які види конфліктів найчастіше виникають у вашому колективі і чому?
33. Визначте три аспекти меж конфлікту.
34. Наведіть приклади загальних причин конфлікту.
35. Визначте часткові причини конфлікту.
36. Наведіть основні об'єктивні причини конфлікту.
37. У чому полягають суб'єктивні причини конфлікту?

38. У чому полягає суть динаміки конфлікту?
39. Назвіть основні етапи процесу конфлікту.
40. Побудуйте графік процесу конфлікту за його фазами.
41. Дайте визначення конфліктогенів.
42. У чому полягає сутність закону ескалації конфліктогенів?
43. Визначте механізм виникнення та способи розв'язання конфлікту за формулою «А».
44. Визначте механізм виникнення та способи розв'язання конфлікту за формулою «Б».
45. Визначте механізм виникнення та способи розв'язання конфлікту за формулою «В».
46. Дайте визначення поняття «управління конфліктом».
47. З якою метою проводиться діагностика конфлікту перед початком прийняття управлінського рішення?
48. Побудуйте схему діагностики конфлікту.
49. У чому полягає картографічний аналіз конфліктів?
50. Наведіть види діяльності з управління конфліктами і розкрийте їх зміст.
51. Назвіть відмінності понять «прогнозування конфлікту» і «попередження конфлікту».
52. Назвіть етапи регулювання конфлікту.
53. Наведіть технології регулювання конфліктів і розкрийте їх зміст.
54. Визначте зміст етапів моделі прийняття науково обґрунтованого рішення з управління конфліктом.
55. Перерахуйте принципи управління конфліктами.
56. Назвіть методи управління конфліктами.
57. Визначте форми управління конфліктами за структурними методами.
58. Перерахуйте міжособистісні стилі розв'язання конфліктів.
59. Визначте умови застосування кожного з міжособистісних стилів у розв'язанні конфліктів.
60. Розкрийте зміст понять «компроміс» і «консенсус».
61. Наведіть приклади застосування активної і пасивної форм компромісу за власним досвідом.
62. Визначте розбіжності в стилях «ухиляння» і «поступка».
63. Побудуйте двомірну модель стратегії поведінки особистості в конфлікті Томаса-Кілменна.
64. Визначте відповідність і розкрийте зміст способів розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів.
65. Наведіть персональні методи управління конфліктами.
66. Визначте основні етапи проведення переговорів.
67. Наведіть варіанти посередництва в переговорному процесі.
68. Перерахуйте і визначте зміст моделей поведінки особистості у переговорному процесі.
69. З яких елементів складається психологічна структура особистості?
70. Назвіть фактори, які впливають на виникнення конфліктів у групах та колективах.

71. Сформулюйте і визначте зміст етапів проведення соціометричної процедури в колективі.
72. Наведіть основні групи конфліктів у суспільстві, охарактеризуйте найбільш типові конфлікти з кожної.
73. Сформулюйте основні протиріччя у сфері управління.
74. Визначте зміст таких форм конфліктів у сфері управління: неузгодженість, конфронтація, напруженість.
75. Дайте характеристику глобальних і регіональних конфліктів.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

Визначте структурні компоненти конфліктів у сфері міжособистісних стосунків із власного досвіду. Охарактеризуйте свою поведінку в них.

Визначте рівень неминучості конфліктів у сфері зовнішньої політики України залежно від наявності конфліктної ситуації між нашою країною та її стратегічними партнерами.

Проаналізуйте конструктивну і деструктивну функції одного з виробничих конфліктів, свідком якого ви були під час виробничої практики.

Завдання 2

Визначте види конфліктів у таких 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 та 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.

Завдання 3

Визначте природу конфлікту (тип «А», «Б», «В») в такій ситуації, сформулюйте правила його розв'язання.

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

Завдання 4

Проведіть трансактний аналіз на предмет конфліктно міжособистісної взаємодії в такій ситуації.

Керівник звертається до свого заступника зі словами докору: «Ви не

зможли забезпечити своєчасність виконання поставленого завдання». Заступник: «Мене відволікли сімейні обставини».

Завдання 5

Зробіть картографічний аналіз конфлікту в такій 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 підставі протилежних думок з цього приводу.

Завдання 6

Визначте алгоритм діяльності керівника з управління конфліктною ситуацією в такому 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. Вона негативно впливає на працівників, особливо – на молодь. У колективі створюється атмосфера бездіяльності, виникають конфлікти.

Завдання 8

Побудуйте модель прийняття науково обґрунтованого рішення з управління конфліктом у такій 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. Уже через півроку він продемонстрував свою високу кваліфікацію. Настала черга розподілу відпусток і цей працівник поскаржився майстру, що йому запропонували для відпочинку найменш підходящий для його сім'ї місяць. Потім Ви забули включити його до наказу про подяку, а путівку до будинку відпочинку, яку він просив виділити, отримав Ваш заступник. Ви просто забули про свої обіцянки щодо цього працівника. В результаті він подав заяву про звільнення.

Завдання 7

Визначте найбільш раціональні персональні методи управління конфліктами в таких ситуаціях.

Ви критикуєте свою співробітницю, вона реагує на це дуже емоційно. Ви змушені кожного разу припиняти бесіду, не доводячи розмову до кінця. Ось і зараз після ваших зауважень вона розплакалась. Як донести до неї свої думки?

Завдання 8

Під час ділової зустрічі з вами ваш співробітник з відділу реклами був дуже роздратований, не сприймаючи ваших зауважень з приводу ознайомлення з черговим рекламним проектом. Ви не можете дозволити підлеглому так поводитися, адже він підриває ваш авторитет. Якими будуть ваші дії?

Завдання 9

Проаналізуйте організаційні конфлікти в наведеній нижче ситуації і визначте зміст можливих варіантів їх розв'язання.

Працівники одного з цехів підприємства неодноразово заявляли керівництву про незадовільні умови праці, висловлювали побоювання за стан свого здоров'я (в цеху не приділяється належна увага забезпеченню безпеки праці). Два дні тому з одним із працівників на виробництві стався нещасний випадок. Їм уже більше трьох місяців не виплачували заробітну плату. У працівників увірвався терпець. Вони відмовилися від роботи і запросили на збори керівництво підприємства та профспілковий комітет.

Завдання 10

Проаналізуйте організаційні конфлікти в наведеній ситуації і визначте зміст можливих варіантів їх розв'язання.

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

Завдання 11

Проаналізуйте конфлікт у сфері управління з позиції форм дезорганізації управлінської взаємодії та визначте можливі дії до його розв'язання. «Ваш безпосередній керівник, обминаючи вас, дає термінове завдання вашому підлеглому, який вже виконує інше відповідальне завдання. Ви і ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними».

Завдання 12

Проаналізуйте наведений сімейний конфлікт, визначте його причини, знайдіть та обґрунтуйте можливі форми його розв'язання.

Чоловік приходив додому пізніше, ніж звичайно. Сьогодні він закінчив чергову «ліву» роботу і отримав за неї гроші. Він у хорошому настрої і трохи напідпитку. Дружина стомилася і ображена на чоловіка. Виникає конфлікт. Дружина звинувачує чоловіка в 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 звинувачення набувають емоційного забарвлення.

БАЗОВІ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ **з модуля «Конфліктологія»**

Зміст базових тестових завдань ґрунтується на інформаційній базі, на основі якої формуються засоби об'єктивного контролю ступеня досягнення кінцевих цілей освіти та професійної підготовки студентів. Структура системи базових тестових завдань є основою проектування ситуаційних тестів. Даний тест може використовуватися як підсумковий тест з модулю.

Обведіть номер правильної відповіді.

1. Конфліктологія як відносно самостійна теорія виникла наприкінці 50-х років ХХ століття:

- а) так;
- б) ні.

2. Становлення конфліктологічної практики відбувається у 80-і роки ХХ століття:

- а) правда;
- б) неправда.

3. Виникнення конфліктології як самостійної теорії пов'язано з роботами К.Маркса, Ф.Енгельса, О. Конта:

- а) правильно;
- б) неправильно.

Оберіть правильну відповідь.

4. Перші навчальні заклади з підготовки фахівців-медіаторів з'явилися:

- А) у США в 70-80-х роках ХХ ст. ;
- Б) у США в 60-х роках ХХ ст.;
- В) у Росії в 70-80-х роках ХХ ст.;
- Г) у Росії в 60-х роках ХХ ст..

5. Перший міжнародний центр вирішення конфліктів був створений:

- А) у 1972 р. в США;
- Б) у 1986 р. в Німеччині;
- В) у 1972 р. в Німеччині;
- Г) у 1986 р. в США.

Позначте правильну відповідь.

6. Офіційне положення особистості в групі, яке визначається посадою, є:

- А) позиція;
- Б) статус.

7. Нормативно заданий чи колективно схвалений зразок поведінки особистості в групі є:

- А) роль;
- Б) статус.

8. Суб'єктивне сприйняття особистістю свого статусу в групі – це:

- А) мотив;
- Б) внутрішня установка.

Оберіть правильну відповідь.

9. Конфліктологія – це:

а) наука, яка пояснює всі процеси, що протікають у суспільстві, з погляду існування певних протиріч між соціальними суб'єктами і конфліктів як наслідків цих протиріч;

б) наука про закономірності виникнення, розвитку, завершення конфліктів, а також принципах, способах і прийомах їхнього конструктивного рішення і попередження;

в) специфічний напрямок у соціології, який досліджує соціальний конфлікт як процес розвитку відносин між соціальними групами, що виявляється в різноманітних за формою зіткненнях;

г) усе приведене вище.

10. До основних задач конфліктології відносяться:

- а) виявлення сутності конфліктів, їх причин, етапів, учасників;
- б) визначення методів регулювання конфліктних ситуацій;
- в) визначення способів запобігання конфліктів;
- г) визначення основних видів і типів конфліктів;
- д) усе приведене вище.

11. Предмет конфліктології – це:

а) конфлікт у всіх його формах і проявах;

б) об'єктивно існуючі протиріччя;

в) ідеальна модель конфліктної взаємодії, все те загальне, що характеризує виникнення, розвиток і завершення будь-якого конфлікту, а також розробка шляхів їхнього запобігання і дозволу;

г) пояснення всіх процесів, що протікають у суспільстві з погляду

існування визначених протиріч між соціальними суб'єктами і конфліктів, як наслідків цих протиріч;

д) об'єктивні і суб'єктивні фактори виникнення конфліктів.

12. Об'єкт конфліктології – це:

а) конфлікт у всіх його формах і проявах;

б) об'єктивно існуючі протиріччя;

в) ідеальна модель конфліктної взаємодії, все те загальне, що характеризує виникнення, розвиток і завершення будь-якого конфлікту, а також розробка шляхів їхнього запобігання і дозволу;

г) пояснення всіх процесів, що протікають у суспільстві з погляду існування визначених протиріч між соціальними суб'єктами і конфліктів, як наслідків цих протиріч;

д) об'єктивні і суб'єктивні фактори виникнення конфліктів.

13. Хто з нижчеперелічених учасників має самий високий ранг у конфлікті:

а) учасник, який виступає від свого імені, переслідуючи свої власні інтереси в конфліктній ситуації;

б) система груп;

в) учасник конфлікту, що не обрав своєї лінії поведінки;

г) індивід чи група, які переслідують групові інтереси;

д) суспільні інститути, що виступають у суперечці на підставі законності і від імені держави.

14. Хто з нижчеперелічених учасників має самий низький ранг у конфлікті:

а) учасник, який виступає від свого імені, переслідуючи свої власні інтереси в конфліктній ситуації;

б) система груп;

в) учасник конфлікту, що не обрав своєї лінії поведінки;

г) індивід чи група, які переслідують групові інтереси;

д) суспільні інститути, що виступають у суперечці на підставі законності і від імені держави.

15. Сила в конфлікті – це:

1) володіння потенціалом дії чи погрозою дії щодо іншої сторони для досягнення власних цілей у конкретних умовах;

2) можливість завдати шкоди іншій стороні;

3) можливість нагородити іншу сторону за сприяння;

4) можливість призвати владу;

5) освоєне чи доступне знання для просування своїх інтересів чи рішення проблеми;

б) усі відповіді вірні.

16. Захоплення влади відносно невеликою групою змовників – це:

- а) повстання;
- б) бунт;
- в) громадянська війна;
- г) переворот.

17. Античні філософи вбачали джерело конфліктів:

- А) у природі самої людини;
- Б) у деяких універсальних особливостях буття і природи;
- В) у задумі Бога;
- Г) у боротьбі за існування;
- Д) у нерівному розподілі ресурсів.

18. Філософи Середньовіччя вбачали джерело конфліктів

- А) у природі самої людини;
- Б) у деяких універсальних особливостях буття і природи;
- В) у задумі Бога;
- Г) у боротьбі за існування;
- Д) у нерівному розподілі ресурсів.

19. Філософи Нового часу вбачали джерело конфліктів

- А) у природі самої людини;
- Б) у деяких універсальних особливостях буття і природи;
- В) у задумі Бога;
- Г) у боротьбі за існування;
- Д) у нерівному розподілі ресурсів.

20. У науковий оборот термін «соціологія конфлікту» увів:

1. Карл Маркс;
2. Огюст Конт;
3. Френсіс Бекон;
4. Льюїс Козер;
5. Георг Зіммель;
6. Ральф Дарендорф;
7. Кеннет Боулдінг;
8. Ніхто з наведених вище.

21. Що лежить в основі соціального конфлікту, на думку Карла Маркса?

- А) відносини любові і ненависті;
- Б) влада, престиж, авторитет;
- В) капітал, власність на засоби виробництва;
- Г) задоволення основних потреб;
- Д) нічого з наведеного вище.

22. Що лежить в основі соціального конфлікту, на думку Георга Зіммеля?

- А) відносини любові і ненависті;
- Б) влада, престиж, авторитет;
- В) капітал, власність на засоби виробництва;
- Г) задоволення основних потреб;
- Д) нічого з наведеного вище.

23. Що лежить в основі соціального конфлікту, на думку Ральфа Дарендорфа?

- А) відносини любові і ненависті;
- Б) влада, престиж, авторитет;
- В) капітал, власність на засоби виробництва;
- Г) задоволення основних потреб;
- Д) нічого з наведеного вище.

24. Хто з нижче перерахованих дослідників розглядав конфлікт як хворобу, патологію соціальної системи?

- 1. Карл Маркс;
- 2. Кеннет Боулдінг;
- 3. Толлкот Парсонс;
- 4. Ральф Дарендорф;
- 5. Льюїс Козер;
- 6. Георг Зіммель;
- 7. Елтон Мейо;
- 8. Ніхто з наведених вище.

25. Хто з дослідників конфлікту приділяв увагу реальним і нереальним конфліктам. При цьому реальні конфлікти викликаються бажанням що-небудь мати чи тримати під контролем, а нереальні конфлікти викликані потребою в реалізації агресивного напруження?

- 1. Карл Маркс;
- 2. Кеннет Боулдінг;
- 3. Толлкот Парсонс;
- 4. Ральф Дарендорф;
- 5. Льюїс Козер;
- 6. Георг Зіммель;
- 7. Елтон Мейо;
- 8. Ніхто з наведених вище.

26. Хто автор ідеї про те, що структура суспільства складається не стільки з панування і підпорядкування, скільки з різноманітних процесів асоціації і дисоціації?

- 1. Карл Маркс;

2. Кеннет Боулдінг;
3. Толлкот Парсонс;
4. Ральф Дарендорф;
5. Льюїс Козер;
6. Георг Зіммель;
7. Елтон Мейо;
8. Ніхто з наведених вище.

27. Визначте тип конфлікту в наступній ситуації: «Між двома співробітниками не склалися відносини. Помилково письмове завдання, призначене першому співробітнику, було адресовано іншому, який розцінив даний факт як спробу першого «звалити» свою роботу на нього. Між ними виник відкритий конфлікт...»:

- А) тип А;
- Б) тип Б;
- В) тип В.

28. Визначте тип конфлікту в наступній ситуації: «Начальник прийняв на роботу співробітника в один з підрозділів, не погодивши це питання з керівником даного підрозділу і без відповідної перевірки його професійної підготовки. Незабаром виявилось, що знову прийнятий співробітник не здатний виконувати обов'язки за посадою... Керівник підрозділу в службовій записці доповідає про професійну непридатність новачка і вимагає його звільнення. Між начальником і керівником підрозділу виник конфлікт...»:

- А) тип А;
- Б) тип Б;
- В) тип В.

29. Визначте тип конфлікту в наступній ситуації: «У суспільному транспорті один пасажир ненавмисно штовхнув іншого, не вибачившись за заподіяну незручність. Другий пасажир у відповідь на поштовх нагрубив першому пасажирову... В остаточному підсумку між ними виникла бійка...»:

- А) тип А;
- Б) тип Б;
- В) тип В.

30. В якому випадку ступінь втручання третьої сторони в процес розв'язання конфлікту максимальна, а ступінь самостійності сторін мінімальна?

- а) суд;
- б) прямі переговори;
- в) арбітраж;
- г) переговори за участю посередника.

31. У якому випадку ступінь втручання третьої сторони в процес розв'язання конфлікту мінімальна, а ступінь самостійності сторін максимальна?

- а) суд;
- б) прямі переговори;
- в) арбітраж;
- г) переговори за участю посередника.

32. Конфлікт – це:

- а) боротьба думок;
- б) суперечка, дискусія з гострої проблеми;
- в) протиборство на основі зіткнення протилежно спрямованих мотивів чи суджень;
- г) суперництво, спрямоване на досягнення перемоги в суперечці;
- д) зіткнення протилежних позицій.

33. Протиборство – це:

- а) відкрите висловлення незгоди з якогось питання;
- б) зіткнення інтересів;
- в) нанесення взаємних збитків;
- г) боротьба думок;
- д) суперництво з приводу якого-небудь предмета.

34. Необхідними і достатніми умовами виникнення конфлікту між суб'єктами соціальної взаємодії є:

- а) наявність у них протилежних суджень чи мотивів і бажання хоча б одного з них здобути перемогу над іншим;
- б) наявність у них протилежно спрямованих мотивів чи суджень, а також стан протиборства між ними;
- в) наявність у них протилежних позицій і активні дії обох сторін з досягнення своїх позицій;
- г) наявність у них протилежно спрямованих мотивів і відкриті заяви про свої вимоги;
- д) наявність протилежних інтересів у кожного з них і відсутність можливостей щодо їх реалізації.

35. Конфліктна ситуація – це:

- а) випадкові зіткнення інтересів суб'єктів соціальної взаємодії;
- б) протиріччя, які нагромадилися, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, що створюють ґрунт для протиборства між ними;
- в) процес протиборства між суб'єктами соціальної взаємодії, спрямований на з'ясування стосунків;
- г) причина конфлікту;
- д) етап розвитку конфлікту.

36. Причина конфлікту – це:

- а) протилежні мотиви суб'єктів соціальної взаємодії;
- б) збіг обставин, що виявляють конфлікт;
- в) явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту і за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії викликають його;
- г) протиріччя, що нагромадилися, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, що створюють ґрунт для реального протиборства між ними;
- д) те, через що виникає конфлікт.

37. Те, через що виникає конфлікт, – це:

- а) мотиви конфлікту;
- б) позиції конфліктуючих сторін;
- в) предмет конфлікту;
- г) сторони конфлікту;
- д) образ конфліктної ситуації.

38. Образ конфліктної ситуації – це:

- а) те, через що виникає конфлікт;
- б) суб'єктивне відображення в свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії предмета конфлікту;
- в) ширі внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єкт соціальної взаємодії до конфлікту;
- г) те, про що заявляють одна іншій конфліктуючі сторони;
- д) суб'єктивне відображення в свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії цілей конфлікту.

39. Інцидент – це:

- а) збіг обставин, що є приводом для конфлікту;
- б) щира причина конфлікту;
- в) протиріччя, що нагромадилися, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, що створюють ґрунт для реального протиборства між ними;
- г) те, через що виникає конфлікт;
- д) необхідна умова конфлікту.

40. Сторони конфлікту – це:

- а) суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту чи підтримують (явно чи неявно) конфліктуючих;
- б) тільки суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту;
- в) конкретні особистості, що знаходяться в стані конфлікту;
- г) суб'єкти, що знаходяться в стані конфлікту, і посередник;
- д) конфліктуючі сторони в переговорному процесі з розв'язання конфлікту.

41. Виберіть адекватний варіант поведінки (комбінація з 3 позицій) трансакції «Батько»:

- а) вимагає, оцінює, виявляє безпорадність;
- б) керує, міркує, аналізує;
- в) розмовляє на рівних, виявляє почуття образи, протегує;
- г) працює з інформацією, міркує, аналізує;
- д) вимагає, засуджує, вчить.

42. Виберіть адекватний варіант поведінки (комбінація з 3 позицій) у трансакції «Дитина»:

- а) виявляє почуття образи, підкоряється, пустує;
- б) вимагає, міркує, аналізує;
- в) засуджує, вчить, протегує;
- г) оцінює, виявляє безпорадність, виявляє почуття страху;
- д) підкоряється, схвалює, уточнює ситуацію.

43. Виберіть адекватний варіант поведінки (комбінація з 3 позицій) у трансакції «Дорослий»:

- а) виявляє почуття провини, керує, уточнює ситуацію;
- б) працює з інформацією, аналізує, розмовляє на рівних;
- в) вимагає, протегує, керує;
- г) працює з інформацією, протегує, керує;
- д) уточнює ситуацію, працює з інформацією, керує.

44. Хто з нижчеперелічених учених розробив модель застосування влади з вирішення конфлікту:

- а) К. Томас і Р. Киллмен;
- б) Х. Корнеліус і Ш. Фейр;
- в) Д. Скотт і Ч. Ліксон;
- г) М. Дойч і Д. Скотт;
- д) Р. Фішер і У. Юрі.

45. Наявність яких умов необхідна для того, щоб конфліктна ситуація переросла в конфлікт?

- а) усвідомлення однією із сторін своїх інтересів і перешкод;
- б) конкретні дії однієї із сторін;
- в) усвідомлення іншою стороною своїх інтересів і перешкод;
- г) відповідні дії іншої сторони;
- д) наявність усіх чотирьох умов.

46. Управління конфліктами – це:

- а) цілеспрямований вплив на процес його динаміки;
- б) цілеспрямованими, обумовленими об'єктивними законами впливу на процес його динаміки в інтересах чи розвитку руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт;

в) цілеспрямований вплив на конфліктуючих в інтересах зниження рівня напруженості між ними;

г) цілеспрямованими, обумовленими об'єктивними законами впливу на процес формування адекватного образу конфліктної ситуації в конфліктуючих в інтересах зниження рівня напруженості між ними;

д) цілеспрямований вплив на мотиви конфліктуючих.

47. Інституціоналізація конфлікту – це:

а) визначення місця і часу переговорів з розв'язання конфлікту;

б) створення відповідних органів і робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії;

в) форма залучення громадськості для розв'язання конфлікту;

г) досягнення угоди між конфліктуючими сторонами з визнання і дотримання статутних норм і правил поведінки в конфлікті;

д) звертання до медіатора.

48. Легітимізація конфлікту – це:

а) визначення місця і часу переговорів з розв'язання конфлікту;

б) створення відповідних органів і робочих груп з регулюванню конфліктної взаємодії;

в) досягнення угоди між конфліктуючими сторонами з визнання і дотримання встановлених норм і правил поведінки в конфлікті;

г) звертання до медіатора;

д) надання конфлікту широкого розголосу.

49. Хто з нижчеперелічених учених розробили двомірну модель стратегій поведінки особистості в конфлікті:

а) К. Томас і Р. Кілмен;

б) Х. Корнеліус і Ш. Фейр;

в) Д. Скотт і Ч. Ліксон;

г) М. Дойч і Д. Скотт;

д) Р. Фішер і У. Юрі.

50. Скільки стратегій поведінки особистості в конфлікті виділяється в двомірній моделі?

а) 1;

б) 2;

в) 3;

г) 4;

д) 5.

51. Що відноситься до форми розв'язання конфлікту:

а) осудження, гумор, переконання, поступка;

б) поступка, компроміс, відхід, співробітництво;

в) вимоги, критика, переконання, гумор;

- г) поступка, вимоги, переконання, критика;
- д) підпорядкування, примирення, переконання, узгодження.

52. Яке з нижченаведених сполучень понять має відношення до стратегій поведінки в конфлікті:

- а) компроміс, критика, боротьба;
- б) поступка, відхід, співробітництво;
- в) боротьба, відхід, переконання;
- г) співробітництво, консенсус, поступка;
- д) угода, співробітництво, переконання.

53. Технологія ефективного спілкування в конфлікті зводиться до таких способів, прийомів і засобів спілкування, які дозволяють досягти наступних цілей:

- а) домогтися переконання суперника у своїй правоті;
- б) домогтися угоди навіть ціною серйозної поступки суперникові;
- в) домогтися взаємного розуміння і взаємної емпатії з суперником;
- г) домогтися переваги над суперником в переговорному процесі ;
- д) опанувати ініціативою в суперечці.

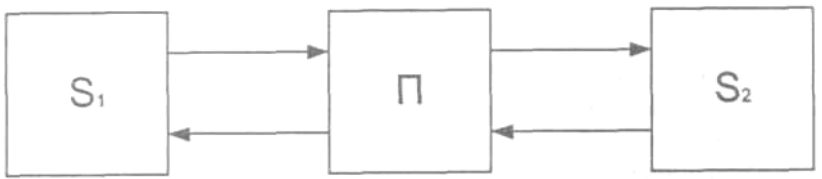
54. Які з приведених нижче рекомендацій суперечать ефективному спілкуванню:

- а) підтримуйте атмосферу довіри, взаємної поваги, виявляйте емпатію до співрозмовника;
- б) використовуйте невербальні засоби комунікації: частий контакт очима; кивання голови в знак розуміння й інші;
- в) прагнете до оволодіння ініціативою в спілкуванні, домагайтеся, щоб вас більше слухали, постарайтеся показати свою ерудицію;
- г) у процесі прийому інформації не перебивайте того, хто говорить, не давайте ради, не критикуйте;
- д) домагайтеся, щоб вас почули і зрозуміли.

55. Які з перерахованих нижче способів рятуння від гніву розроблені Д. Гр. Скотт:

- а) візуалізація, «заземлення», проектування, очищення аури;
- б) візуалізація, сублімація, проектування, «заземлення»;
- в) регресія, сублімація, візуалізація;
- г) візуалізація, витримка, сублімація, очищення аури;
- д) сублімація, раціоналізація, регресія, візуалізація.

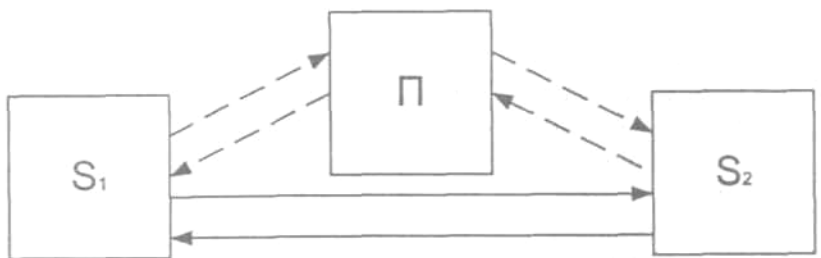
56. До якого варіанта посередництва відноситься взаємодія, представлена на схемі:



де S_1 і S_2 — суб'єкти конфлікту; П — посередник (медіатор).

- а) кон'юнктивний;
- б) диз'юнктивний;
- в) змішаний.

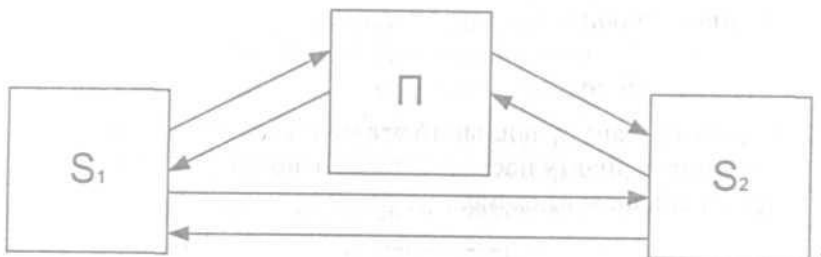
57. До якого варіанта посередництва відноситься взаємодія, представлена на схемі:



де: S_1 і S_2 — суб'єкти конфлікту; П — посередник (медіатор).

- а) кон'юнктивний;
- б) диз'юнктивний;
- в) змішаний.

58. До якого варіанта посередництва відноситься взаємодія, представлена на схемі:



де: S_1 і S_2 — суб'єкти конфлікту; П — посередник (медіатор).

- а) кон'юнктивний;
- б) диз'юнктивний;
- в) змішаний.

59. У рамках якої стратегії в переговорному процесі ставиться основна мета – вигреш за рахунок програшу опонента?

- а) «Виграш-виграш»;
- б) «Виграш-програш»;
- в) «Програш-програш»;

- г) «Програш-виграш»;
- д) «Виграш-програш» і «Програш-виграш».

60. У рамках якої стратегії в переговорному процесі ставиться основна мета – відхід від конфлікту, уступаючи опоненту ?

- а) «Виграш-виграш»;
- б) «Виграш-програш»;
- в) «Програш-програш»;
- г) «Програш-виграш»;
- д) «Виграш-програш» і «Програш-виграш».

61. Яка з тактик у переговорному процесі характеризується сукупністю таких прийомів як: критика конструктивних положень партнера, використання несподіваної інформації, обман, погроза, блеф?

- а) «Видимого співробітництва»;
- б) «Дезорієнтації партнера»;
- в) «Провокації почуття жалості в партнера»;
- г) «Ультимативна тактика»;
- д) «Вижимання поступок».

62. Внутрішньоособистісний конфлікт – це:

- а) глибокі емоційні переживання особистістю своїх невдач;
- б) стан тривоги, викликаний майбутньої складною ситуацією;
- в) зіткнення протилежно спрямованих мотивів особистості;
- г) зіткнення протилежно спрямованих поведінкових характеристик особистості;
- д) внутрішні коливання особистості, яка стоїть перед вибором засобів для досягнення конкретної мети.

63. До групових відносяться конфлікти:

- а) особистість – група;
- б) група – група;
- в) особистість – група і група – група;
- г) керівник – колектив;
- д) мікрогрупа – мікрогрупа всередині колективу.

64. Основними причинами конфлікту між керівником і очолюваним ним колективом є:

- а) стиль керування, низька компетентність керівника;
- б) вплив негативно спрямованих мікрогруп і їх лідерів;
- в) негативна оцінка керівника з боку вищестоящого керівництва;
- г) незадовільні комунікації;
- д) розподіл ресурсів.

65. Конфлікт у суспільстві – це:

- а) конфлікти в будь-яких соціальних групах;
- б) конфлікти у великих соціальних групах;
- в) конфлікти між державами;
- г) конфлікти в різних сферах громадського життя (економічній, політичній, соціальній і духовній);
- д) конфлікти, суб'єктами яких виступають нації, держави, класи, партії, союзи і т.д.

66. Економічні конфлікти – це:

- а) протиборство суб'єктів соціальної взаємодії на основі протилежних економічних інтересів, обумовлених їх положенням і роллю в системі суспільних відносин;
- б) протиборство суб'єктів соціальної взаємодії на основі протилежних економічних інтересів, обумовлених їх положенням у системі відносин власності;
- в) протиборство суб'єктів соціальної взаємодії з приводу процесу виробництва матеріальних благ;
- г) протиборство суб'єктів соціальної взаємодії в середовищі ринкових відносин;
- д) протиборство суб'єктів соціальної взаємодії в середовищі виробництва і споживання матеріальних благ.

67. Головним фактором, що визначає економічні конфлікти є:

- а) відносини права;
- б) відносини власності;
- в) відносини виробництва;
- г) відносини розподілу;
- д) відносини споживання.

68. Політичні конфлікти – це:

- а) протиборство суб'єктів соціальної взаємодії на основі прагнення до захоплення політичної влади;
- б) протиборство суб'єктів соціальної взаємодії в період вирішення питання про політичну владу;
- в) протиборство суб'єктів соціальної взаємодії на основі протилежних політичних інтересів, цінностей, поглядів і цілей, обумовлених їх положенням і роллю в системі влади;
- г) протиборство суб'єктів соціальної взаємодії на основі протилежних політичних інтересів, цінностей, поглядів і цілей, обумовлених їх положенням у суспільстві;
- д) протиборство суб'єктів соціальної взаємодії на основі протилежних політичних інтересів, цінностей, поглядів і цілей, обумовлених їхнім положенням у сфері політичних відносин.

69. Основним предметом політичних конфліктів є:

- а) політичний інтерес;
- б) політична влада в різних соціальних структурах;
- в) державна влада;
- г) політична свідомість людей;
- д) політичні партії.

70. Соціальні конфлікти – це:

- а) конфлікти між державними структурами з приводу реалізації соціальних гарантій громадян;
- б) конфлікти між державними і суспільними структурами з приводу соціальних гарантій громадян;
- в) особлива форма протиборства громадян із владою, обумовлена обмеженням інтересів громадян, а також порушенням прав і гарантій у соціальній сфері;
- г) особлива форма протиборства громадян із владою за поліпшення їхнього соціально-економічного положення;
- д) конфлікт між громадянами і владою, що виражається в громадській непокорі.

71. Конфлікти в духовному середовищі – це:

- а) протиборство суб'єктів соціальної взаємодії в сфері культури;
- б) протиборство суб'єктів соціальної взаємодії в сфері мистецтва і релігії;
- в) протиборство суб'єктів соціальної взаємодії на основі протилежних інтересів і поглядів у процесі виробництва, розподілу і споживання духовних цінностей;
- г) конфлікти, які виявляються в ідеологічній боротьбі;
- д) конфлікти інакомислячих.

72. Найбільш розповсюдженими і гострими конфліктами духовного середовища є:

- а) релігійні конфлікти; психологічні конфлікти; конфлікти в сфері мистецтва;
- б) психологічні конфлікти; конфлікти в сфері суспільної свідомості; релігійні конфлікти;
- в) конфлікти в сфері ідеології; конфлікти в сфері суспільної психології; конфлікти в масовій свідомості;
- г) релігійні конфлікти; ідеологічні конфлікти; конфлікти в сфері мистецтва;
- д) психологічні конфлікти; конфлікти в сфері ідей; конфлікти на основі естетичних протиріч.

73. Організація – це:

- а) колектив;

- б) корпорація;
- в) асоціація;
- г) соціальна група, яка об'єднує людей на основі загальної мети, діяльність яких свідомо координується і направляється в інтересах досягнення цієї мети;
- д) організована соціальна група на основі загальної мети.

74. Конфлікт в організації – це:

- а) конфлікти між суб'єктами соціальної взаємодії, які виникають усередині організації;
- б) конфлікти між суб'єктами соціальної взаємодії, які виникають усередині організації і за її межами;
- в) конфлікти між керівництвом організації і її співробітниками;
- г) конфлікти між різними структурними елементами організації;
- д) конфлікти з приводу організаційної структури колективу.

75. Сімейний конфлікт – це:

- а) конфлікт між подружжям;
- б) конфлікт між батьками і дітьми;
- в) конфлікт родичів;
- г) конфлікт між різними родинами;
- д) конфлікт між будь-якими членами родини.

76. До факторів мікросередовища, які обумовлюють сімейні конфлікти, відносяться:

- а) обмеження свободи активності, дії; поведінка, що відхиляється, одного з членів родини; авторитарний, твердий тип сімейних відносин; сексуальна дисгармонія партнерів у шлюбі;
- б) погіршення матеріального становища родини; надмірна зайнятість одного чи обох шлюбних партнерів на роботі; неможливість нормального працевлаштування чоловіків чи інших членів родини; тривала відсутність житла;
- в) обмеження свободи активності, дії; поведінка, що відхиляється, одного з членів родини; авторитарний, твердий тип сімейних відносин; зміна положення жінки в суспільстві;
- г) обмеження свободи активності, дії; поведінка, що відхиляється, одного з членів родини; авторитарний, твердий тип сімейних відносин; девальвація моральних цінностей;
- д) зростання соціального відчуження; орієнтація на культ споживання; девальвація моральних цінностей; кризовий стан економіки і соціальної сфери; деформація норм сексуальних відносин; зміна положення жінок у суспільстві.

77. До факторів макросередовища, які обумовлюють сімейні конфлікти, відносяться:

а) обмеження свободи активності, дії; поведінка, що відхиляється, одного з членів родини; авторитарний, твердий тип сімейних відносин; сексуальна дисгармонія партнерів у шлюбі;

б) погіршення матеріального становища родини; надмірна зайнятість одного чи обох шлюбних партнерів на роботі; неможливість нормального працевлаштування чоловіків чи інших членів родини; тривала відсутність житла;

в) обмеження свободи активності, дії; поведінка, що відхиляється, одного з членів родини; авторитарний, твердий тип сімейних відносин; зміна положення жінки в суспільстві;

г) обмеження свободи активності, дії; поведінка, що відхиляється, одного з членів родини; авторитарний, твердий тип сімейних відносин; девальвація моральних цінностей;

д) зростання соціального відчуження; орієнтація на культ споживання; девальвація моральних цінностей; кризовий стан економіки і соціальної сфери; деформація норм сексуальних відносин; зміна положення жінок у суспільстві.

78. Скільки кризових періодів у розвитку родини виділяють соціологи:

- а) 2;
- б) 3;
- в) 4;
- г) 5;
- д) 6.

79. Перший кризовий період родини відбувається:

- а) у перший рік подружнього життя;
- б) після народження першої дитини в родині;
- в) у період появи в родині другої дитини;
- г) з досягненням дітей шкільного віку;
- д) з досягненням важкого (підліткового віку) дітей.

80. Під конфліктами в сфері управління розуміють:

- а) конфлікт між суб'єктами й об'єктами керувань;
- б) конфлікти, які виникають у системах соціальної взаємодії суб'єктів і об'єктів керування;
- в) конфлікти між суб'єктами управління різних рівнів;
- г) конфлікти між керівником і підлеглими;
- д) конфлікти в процесі прийняття управлінських рішень.

81. Основним протиріччям у сфері управління є:

- а) протиріччя підбору і розстановки кадрів;
- б) протиріччя делегування повноважень;
- в) протиріччя, пов'язані з порушенням функцій об'єктів управління;

- г) протиріччя кар'єри;
- д) протиріччя між бюрократичними правилами системи управління і потребою до свободи дій суб'єктів управління.

82. Під глобальними конфліктами розуміють:

- а) конфлікти між регіонами;
- б) конфлікти, що обумовлені глобальними проблемами сучасності, які стосуються інтересів всього людства і несуть загрозу існуванню цивілізації;
- в) конфлікти, що обумовлені глобальними проблемами сучасності і виникають між країнами світового співтовариства;
- г) конфлікти, пов'язані з природними катастрофами;
- д) конфлікти, що несуть загрозу існуванню цивілізації.

83. Які з перерахованих нижче конфліктів є глобальними:

- а) Перша та Друга світова війни; «холодна війна» між Сходом і Заходом у 1950-1980-і роки; екологічна криза; енергетична криза; демографічна криза;
- б) конфлікт між країнами, що розвиваються, і розвинутими країнами; конфлікт між Росією і США в космосі; екологічна криза; друга світова війна; демографічна криза;
- в) конфлікт між країнами, що розвиваються, і розвинутими країнами; світова термоядерна війна; демографічна криза; екологічна криза; енергетична криза;
- г) Перша і Друга світова війни; «холодна війна» між Сходом і Заходом у 1950-1980-і рр.; світова термоядерна війна; нафтова війна між Близьким Сходом і Євро-Американським союзом; війна між Японією і США в галузі інформаційних технологій;
- д) екологічна криза; енергетична криза; демографічна криза; криза в політичних відносинах між Сходом і Заходом; релігійна криза між мусульманським і немусульманським світами.

84. Реальна можливість виникнення глобальних конфліктів :

- а) з'явилася в кінці ХІХ-го століття;
- б) з'явилася на початку ХХ-го століття;
- в) з'явилася в кінці ХХ-го століття;
- г) з'явилася в середині ХХ-го століття;
- д) очікується в першій половині ХХІ-го століття.

85. Завдяки діяльності, якої міжнародної організації глобальні проблеми сучасності одержали активне вивчення і широку популярність:

- а) ООН;
- б) Римського клубу;
- в) Європейського Союзу;
- г) Міжнародного агентства з атомної енергії (МАГАТЕ);

д) Міжнародного союзу охорони природи і природних ресурсів (МСОП).

86. Хто з вітчизняних вчених одним з перших звернувся в своїх дослідженнях до глобальних проблем людства на початку ХХ-го століття:

- а) Бердяєв М. А.;
- б) Вернадський В. І.;
- в) Вавілов Н. І.;
- г) Бехтерєв В. М.;
- д) Ціолковський Е. К.

87. Під регіональними конфліктами розуміють:

- а) конфлікти між регіонами всередині держави;
- б) конфлікти між державами, пов'язані з їх інтересами в тому чи іншому регіоні.
- в) конфлікти між окремими державами, коаліціями держав чи окремими регіональними суб'єктами соціальної взаємодії всередині держави, з охопленням великих географічних і соціальних просторів;
- г) конфлікти, що виникають між суб'єктами соціальної взаємодії на основі протиріч регіонального значення;
- д) конфлікти, розв'язання яких можливо тільки із залученням міжнародних організацій.

88. Правову базу управління регіональними конфліктами складають:

- а) норми міжнародного права;
- б) конституційні норми і правові акти державного рівня;
- в) регіональні і муніципальні закони;
- г) тільки норми міжнародного права, конституційні норми і правові акти державного рівня;
- д) усі правові акти, які регламентують функціонування суб'єктів соціальної взаємодії.

89. Назвіть головний фактор, що визначає характер регіональних конфліктів:

- а) національно-етнічні і релігійні інтереси і традиції;
- б) міжнародні відносини;
- в) глобальні проблеми сучасності;
- г) географічний фактор;
- д) економічний фактор.

Оберіть правильні відповіді

90. Що з нижчеподаного відноситься до структурних елементів конфлікту?

1. причини конфлікту;
2. інцидент;
3. ескалація;
4. учасники конфлікту;
5. мотиви учасників;
6. дії учасників конфлікту;
7. привід для конфлікту;
8. предмет конфлікту;
9. наслідки конфлікту.

91. До об'єктивних елементів структури конфлікту відносяться:

1. учасники конфлікту;
2. предмет конфлікту;
3. образ конфліктної ситуації;
4. особистісні характеристики учасників конфлікту;
5. стратегії поведінки учасників конфлікту;
6. мотиви учасників;
7. об'єкт конфлікту.

92. До суб'єктивних елементів структури конфлікту відносяться:

1. учасники конфлікту;
2. мотиви учасників;
3. образ конфліктної ситуації;
4. об'єкт конфлікту;
5. стратегії поведінки учасників конфлікту;
6. макро- і мікросередовище конфлікту;
7. особистісні характеристики учасників конфлікту.

93. До рівнів аналізу конфліктів відносяться:

1. соціально-філософський;
2. особистісний;
3. процесуально-динамічний;
4. організаційно-соціологічний;
5. структурно-функціональний;
6. прогностичний;
7. індивідуально-психологічний.

94. Що з нижчеподаного відноситься до характеристик позиційного торгу?

1. реалізація особистих цілей;

2. спільний аналіз проблеми;
3. сторони прагнуть відстоювати свої споконвічно задекларовані позиції;
4. сторони прагнуть сховати щирі наміри і мету;
5. пошук взаємовигідних варіантів;
6. дії спрямовані один проти одного, а не на проблему;
7. підкреслюються розбіжності між сторонами, а не подібності;
8. люди і спірні проблеми розділяються.

95. Що з нижчеподаного відноситься до характеристик принципів переговорів?

1. реалізація особистих цілей;
2. спільний аналіз проблеми;
3. сторони прагнуть відстоювати свої споконвічно задекларовані позиції;
4. сторони прагнуть сховати щирі наміри і мету;
5. пошук взаємовигідних варіантів;
6. дії спрямовані один проти одного, а не на проблему;
7. підкреслюються розбіжності між сторонами, а не подібності;
8. люди і спірні проблеми розділяються.

96. Які з нижчеподаних стратегій поведінки в конфлікті було відокремлено К. Томасом:

1. поступка;
2. суперництво;
3. згладжування;
4. компроміс;
5. домінування;
6. попередження;
7. пристосування;
8. співробітництво;
9. співіснування;
10. усе вищевказане.

Оберіть найбільш повну відповідь

97. До якого виду відноситься конфлікт, що характеризується тим, що в ньому зіштовхуються дві особистості, в основі його лежать об'єктивні протиріччя і він сприяє розвитку відповідної соціальної системи?

- А) міжособистісний бурхливий і скороминучий;
- Б) міжособистісний, конструктивний;
- В) міжособистісний, гострий і тривалий;
- Г) міжособистісний.

98. Принципами управління конфліктами є:

- А) гласність, об'єктивність і адекватність оцінки конфлікту, опора на суспільну думку, комплексне використання способів і прийомів впливу;
- Б) гласність, об'єктивність і адекватність оцінки конфлікту; аналіз результатів діяльності, опора на суспільну думку;
- В) конкретно-ситуаційний підхід, гласність, опора на позитивні якості конфліктуючих, застосування біографічного методу;
- Г) гласність, опора на суспільну думку, врахування інтересів керівництва, прогнозування;
- Д) прогнозування, стимулювання, регулювання, вирішення.

99. Передумовами вирішення конфлікту є:

- А) достатня зрілість конфлікту, потреба суб'єктів конфлікту в його вирішенні, наявність необхідних ресурсів і засобів для його розв'язання;
- Б) достатня зрілість конфлікту, високий авторитет однієї з конфліктуючих сторін;
- В) наявність необхідних ресурсів і засобів для вирішення конфлікту, потреба суб'єктів конфлікту в його вирішенні, колективна форма діяльності;
- Г) високий авторитет однієї з конфліктуючих сторін, колективна форма діяльності, лідерство в групі;
- Д) стиль керівництва, високий авторитет однієї з конфліктуючих сторін, колективна форма діяльності.

100. Зміст управління конфліктами включає:

- А) прогнозування, попередження (стимулювання), регулювання, розв'язання;
- Б) прогнозування, попередження (стимулювання), розв'язання;
- В) прогнозування, регулювання, розв'язання;
- Г) прогнозування, аналіз, попередження, розв'язання;
- Д) аналіз конфліктної ситуації, прогнозування, попередження, розв'язання.

101. Формами прояву внутрішньособистісних конфліктів є:

- А) неврастенія, ейфорія, сублімація, ідеалізація, номадизм, раціоналізація;
- Б) неврастенія, ейфорія, регресія, проекція, номадизм, раціоналізація;
- В) неврастенія, ейфорія, ідеалізація, проекція, раціоналізація, витиснення;
- Г) неврастенія, ейфорія, регресія, проекція, номадизм, переорієнтація;
- Д) компроміс, відхід, переорієнтація, сублімація, ідеалізація, витиснення.

102. До причин сімейних конфліктів відносяться:

- а) обмеження свободи активності, дії; поведінка, що відхиляється,

одного з членів родини; авторитарний, твердий тип сімейних відносин; сексуальна дисгармонія партнерів у шлюбі;

б) обмеження свободи активності, дії; поведінка, що відхиляється, одного з членів родини; авторитарний, твердий тип сімейних відносин; девальвація моральних цінностей;

в) зміна положення жінки в суспільстві; поведінка, що відхиляється, одного з членів родини; авторитарний, твердий тип сімейних відносин; сексуальна дисгармонія партнерів у шлюбі;

г) обмеження свободи активності, дії; поведінка, що відхиляється, одного з членів родини; авторитарний, твердий тип сімейних відносин; зміна положення жінки в суспільстві;

д) погіршення матеріального становища родини; надмірна зайнятість подружжя на роботі; неможливість нормального працевлаштування чоловіків чи інших членів родини; соціально-економічна ситуація в суспільстві.

103. Формами розв'язання регіональних конфліктів є:

а) консенсус, взаємне примирення, погроза застосування сили, присутність третьої сторони;

б) консенсус, взаємне примирення, присутність третьої сторони, погроза застосування сили третьою стороною;

в) присутність третьої сторони, погроза застосування сили третьою стороною, ультиматум, консенсус;

г) консенсус, придушення однієї із сторін, взаємне примирення, переведення боротьби в русло співробітництва;

д) консенсус, ультиматум, погроза застосування сили, втручання ООН.

104. Хто розглядав конфлікт із діалектичної точки зору?

а) Л. Козер і Р. Дарендорф;

б) Р. Дарендорф і К. Маркс ;

в) К. Маркс і Л.Козер.

Виберіть правильну послідовність

105. Що відбувається на латентній фазі розвитку конфлікту?

А) інцидент; виникнення об'єктивної проблемної ситуації; усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації хоча б одним учасником конфлікту;

Б) виникнення об'єктивної проблемної ситуації; усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації хоча б одним учасником конфлікту; інцидент;

В) усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації хоча б одним учасником конфлікту; виникнення об'єктивної проблемної ситуації; інцидент;

Г) усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації хоча б одним учасником конфлікту; інцидент; виникнення об'єктивної проблемної ситуації.

106. Що відбувається в період відкритого розвитку конфлікту?

А) ескалація; спроба(и) вирішити проблему неконфліктними способами; перехід до активних дій;

Б) спроба(и) вирішити проблему неконфліктними способами; ескалація, перехід до активних дій;

В) перехід до активних дій; спроба(и) вирішити проблему неконфліктними способами; ескалація;

Г) перехід до активних дій; ескалація; спроба(и) вирішити проблему неконфліктними способами.

107. Що відбувається на постконфліктному етапі розвитку конфлікту?

А) завершення конфлікту; часткова нормалізація відносин; повна нормалізація відносин;

Б) часткова нормалізація відносин; повна нормалізація відносин; завершення конфлікту;

В) повна нормалізація відносин; завершення конфлікту; часткова нормалізація відносин;

Г) завершення конфлікту; повна нормалізація відносин; часткова нормалізація відносин.

Виберіть правильну відповідь за поданою нижче схемою та обведіть літеру:

Відповідь	Твердження 1	Твердження 2	Твердження 3
А	Правильно	Правильно	Правильно
Б	Правильно	Неправильно	Правильно
В	Правильно	Неправильно	Неправильно
Г	Неправильно	Неправильно	Правильно
Д	Неправильно	Неправильно	Неправильно

108. У відкритому демократичному суспільстві конфліктів менше, ніж у тоталітарному,

тому що

люди відкриті і доброзичливі.

109. У СРСР науки конфліктології не було,

тому що

вихідна для науки про конфлікт ідея про непереборність конфлікту була неприйнятна, суперечила марксистським ідеям.

110. Структурно-функціональний метод аналізу конфлікту має недоліки,
тому що
конфлікт ніколи не знаходиться у стані спокою.

116. При певних умовах тактика відходу від конфлікту може призвести до його ескалації,
тому що
причина конфлікту не усувається, а консервується.

Установити правильну послідовність, показавши порядок цифрами

117. Управління конфліктами складається з наступних послідовних видів діяльності:

- регулювання конфлікту;
- прогнозування конфлікту і оцінка його функціональної спрямованості;
- попередження або стимулювання конфлікту;
- розв'язання конфлікту.

111. Основні етапи конфлікту:

- початок відкритої конфліктної взаємодії;
- усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників конфлікту;
- розвиток відкритого конфлікту;
- виникнення і розвиток конфліктної ситуації;
- розв'язання конфлікту;
- емоційне переживання хоча б одним з учасників конфлікту його початку.

Установіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв.

112.

АВТОРИ		ТВОРИ
1.	Томас Гоббс	А) «Класова боротьба у Франції»
2.	Томас Мальтус	Б) «Левіафан, чи Матерія, форма і влада держави церковної і громадської»
3.	Чарльз Дарвін	В) «Створення видів шляхом природного добору»
4.	Карл Маркс	Г) «Досвід про закон народонаселення»
5.	Макс Вебер	Д) «Протестантська етика і дух капіталізму»

1 - ; 2 - ; 3 - ; 4 - ; 5 - .

113.

АВТОРИ	ТВОРИ
1. Льюїс Козер 2. Роберт Мертон 3. Кеннет Боулдінг 4. Георг Зіммель 5. Ральф Дарендорф	А) «Конфлікт і захист. Загальна теорія» Б) «Соціальний конфлікт і сучасність» В) «Функції соціального конфлікту» Г) «Соціальна теорія і соціальна структура» Д) «Людина як ворог»

1 - ; 2 - ; 3 - ; 4 - ; 5 - .

114.

Сутність	Рівень аналізу конфлікту
1. Вивчаються механізми усвідомлення суперечливих цінностей, норм, цілей індивідами і групами в процесі їхньої спільної діяльності. 2. Описуються протиріччя, що є причиною конфлікту і їхній взаємозв'язок із закономірностями розвитку суспільства. 3. Аналізуються особистісні психологічні особливості поведінки людини в конфлікті, вплив цих особливостей на виникнення, протікання і завершення конфлікту. 4. Вивчаються причини і динаміка об'єктивних конфліктів інтересів і цілей великих соціальних груп (класів, націй тощо); розглядається місце цих груп у соціально-політичному просторі.	А)соціально-філософський рівень Б)соціологічний рівень В)особистісний рівень Г)соціально-психологічний рівень

1 - ; 2 - ; 3 - ; 4 - .

115.

ТЕОРІЯ	АВТОР
1. Позитивно-функціональна теорія конфлікту. 2. Діалектична теорія конфлікту. 3. Теорія загальності соціального конфлікту. 4. Загальна теорія конфлікту. 5. Узагальнююча теорія конфлікту. 6. Чиста теорія конфлікту.	А) Ральф Дарендорфа; Б) Рендалл Коллінз; В) Джон Рекс; Г) Льюїс Козер; Д) Кеннет Боулдінг; Е) Ален Турен.

1 - ; 2 - ; 3 - ; 4 - ; 5 - ; 6 - .

116.

ТЕОРІЯ	АВТОР
1. Вчення про боротьбу еросу та танатосу як породну основу внутрішньоособистісного конфлікту. 2. Вчення про екстраверсію та інтроверсію як об'єктивну природу внутрішньоособистісного конфлікту. 3. Теорія комплексу неповноцінності. 4. Теорія "екзистенціальної дихотомії". 5. Теорія "мотиваційних конфліктів".	А) З. Фрейд; Б) А. Адлер; В) К. Юнг; Г) Е. Фромм; Д) К. Левін.

1 - ; 2 - ; 3 - ; 4 - ; 5 - .

117.

Метод аналізу конфліктів	Сутність методу
1. Структурно-функціональний аналіз конфлікту	А. Спрямований на виявлення основних етапів і стадій розвитку конфліктів, враховує його мінливу природу.
2. Прогностичний метод аналізу конфлікту.	Б. Спрямований на визначення основних методів, стратегій і тактик регулювання і попередження конфліктів.
3. Вирішувальний метод аналізу конфлікту.	В. Забезпечує опис як форм конфліктної взаємодії, так і видів конфліктних особливостей, стилів поведінки в конфлікті.
4. Процесуально-динамічний аналіз конфлікту.	Г. Сприяє виявленню основних елементів конфліктної взаємодії, визначенню ролі кожного з них.
5. Метод типологізації.	Д. Забезпечує опис можливих варіантів розвитку конфліктної взаємодії.

1 - ; 2 - ; 3 - ; 4 - ; 5 - .

118.

Стиль поведінки в конфлікті	Сутність стилю
1. Суперництво. 2. Співробітництво. 3. Компроміс. 4. Поступка. 5. Пристосування.	<p>А. Стиль поведінки в конфлікті, заснований на відстоюванні власних позицій, задоволення в першу чергу власних інтересів на шкоду інтересам інших.</p> <p>Б. Стиль поведінки в конфлікті, заснований на відході від проблем, перекладанні відповідальності за їх рішення на інших.</p> <p>В. Стиль поведінки в конфлікті, заснований на взаємодії сторін, коли один з учасників не має наміру відстоювати особисті інтереси, погоджується робити те, що хоче інший.</p> <p>Г. Стиль поведінки в конфлікті, заснований на активному відстоюванні своїх інтересів, але з урахуванням інтересів іншої людини.</p> <p>Д. Стиль поведінки в конфлікті, заснований на пошуку взаємовигідного рішення шляхом взаємних поступок, на частковому задоволенні своїх бажань.</p>

1 - ; 2 - ; 3 - ; 4 - ; 5 - .

119.

Функція конфлікту	Зміст функції
1. Сигнальна функція. 2. Диференціююча функція. 3. Інформаційна функція. 4. Динамічна функція	<p>а) показує, що в суспільстві є проблеми; елементи системи мають необхідність змін;</p> <p>б) дає імпульси до усвідомлення своїх і чужих інтересів у протидії, надає відомості про учасників протистояння, їхніх мотивах і причинах конфлікту;</p> <p>в) визначає процес розділу соціального цілого на взаємозалежні елементи;</p> <p>г) сприяє в більш швидкому темпі руху до соціальних змін;</p> <p>д) усі відповіді вірні.</p>

1 - ; 2 - ; 3 - ; 4 - ; 5 - .

120.

Тип сімейного конфлікту	Сутність конфлікту
Ціннісні сімейні конфлікти. Емоційні сімейні конфлікти Позиційні сімейні конфлікти Сексуальні сімейні конфлікти	а) конфлікти, які виникають на основі протилежних інтересів і цінностей; б) конфлікти, засновані на боротьбі за лідерство в родині; в) конфлікти, засновані на психосексуальній несумісності шлюбних партнерів; г) конфлікти, в основі яких лежать незадоволені потреби в позитивних емоціях; д) конфлікти, що виникають на основі протилежних поглядів з питань ведення домашнього господарства.

1 - ; 2 - ; 3 - ; 4 - ; 5 - .

121.

Тип сімейного конфлікту	Сутність конфлікту
1. Структурні конфлікти 2. Інноваційні конфлікти 3. Позиційні конфлікти 4. Ресурсні конфлікти 5. Динамічні конфлікти	а) конфлікти між структурними підрозділами; б) конфлікти, пов'язані зі зміною організаційної структури; в) конфлікти, які виникають на основі питання про значимість тих чи інших суб'єктів соціальної взаємодії всередині організації; г) конфлікти, в основі яких лежать причини, що відбивають становлення й етапи розвитку колективів усередині організації; д) конфлікти, що виникають на основі порушення принципу справедливості чи доцільності в розподілі обмежених ресурсів.

1 - ; 2 - ; 3 - ; 4 - ; 5 - .

Встановіть відповідність у вигляді комбінації цифр та літер

122.

№ п/п	Етап конфлікту	Зміст управління
1) 1	А) Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників взаємодії.	I. Прогнозування і попередження (стимулювання)
2) 2	В) Розвиток відкритої конфліктної взаємодії.	II. Прогнозування.
3) 3	С) Виникнення і розвиток конфліктної ситуації.	III. Попередження (стимулювання).
4) 4	Д) Розв'язання конфлікту.	IV. Регулювання.
5) 5	Е) Початок відкритого конфлікту.	V. Розв'язання.

1 - ; 2 - ; 3 - ; 4 - ; 5 - .

123.

Тип конфлікту	Причина	Модель вирішення
1. Еквівалентний. 2. Вітальний. 3. Амбівалентний.	А) вибір між двома рівною мірою непривабливими об'єктами; Б) сполучення у рівній мірі у внутрішньому світі особистості схильності до екстраверсії-інтроверсії; В) вибір двох чи більше в однаковій мірі привабливих і взаємовиключних об'єктів; Г) вибір об'єкта, у якому одночасно присутні приваблива і неприваблива сторони.	I. Компроміс. II. Примирення.

1 - ; 2 - ; 3 - .

Знайдіть відповідність компонентів групи «А» компонентам групи «Б».

124. Які поведінкові характеристики притаманні конфліктним особистостям різних типів:

ГРУПА "А"	ГРУПА "Б"
а) ригідний тип; б) некерований тип; в) демонстративний тип; г) надточний тип; д) «безконфліктний тип».	1) хоче бути в центрі уваги; 2) має завищену самооцінку; 3) поводить зухвало, агресивно; 4) добре пристосовується до різних ситуацій; 5) планування своєї діяльності здійснює стихійно; 6) несамокритичний; 7) висуває підвищені вимоги до себе й інших людей; 8) підозрілий; 9) уникає кропіткої, систематичної роботи; 10) скрупульозно відноситься до роботи; 11) прямолінійний і негнучкий; 12) має підвищену тривожність; 13) добре пристосовується до різних ситуацій; 14) занадто прагне компромісу; 15) імпульсивний, непередбачений; 16) хитливий в оцінках і думках, легко піддається впливу.

а) - ;
б) - ;

- В) - ;
 Г) - ;
 Д) - .

125. Установіть відповідність між типом фактора, його змістом та формами прояву згідно з концепцією В. Лінкольна.

Тип фактору	Зміст фактору	Форми прояву
I. Інформаційні. II. Поведінкові. III. Фактори відносин. IV. Ціннісні. V. Структурні.	А) Протилежність принципів поведінки. Б) Незадоволеність від взаємодії між сторонами. В) Відносно стабільні об'єктивні обставини, які важко змінити. Г) Неприйнятність інформації для однієї зі сторін. Д) Недоречність, грубість, нетактовність і т. ін.	1. Дисбаланс у відносинах. 2. Влада, система управління. 3. Неповні та неточні факти. 4. Прагнення до переваги. 5. Дотримання групових традицій, норм, цінностей. 6. Ненадійність джерел інформації. 7. Різниця в освітньому рівні. 8. Соціальна приналежність. 9. Вірування та поведінка. 10. Прояви агресивності. 11. Моральні цінності. 12. Сторонні факти. 13. Право власності. 14. Порушення обіцянок. 15. Низький рівень довіри і авторитету.

I - - . II - - . III - - . IV - - . V - - .

126. Установіть відповідність між причиною і типом групового конфлікту.

Тип конфлікту	Причина конфлікту
А. Конфлікт між мікрогрупами в колективі. Б. Конфлікт між лідером і мікрогрупою. В. Конфлікт між адміністрацією і персоналом. Г. Конфлікт між підрозділами усередині організації. Д. Конфлікт між неформальним лідером і колективом. Е. Конфлікт між керівництвом і колективом. Ж. Конфлікт між рядовим співробітником і колективом.	1. Незадовільні комунікації; порушення правових норм; нестерпні умови праці; низька заробітна плата. 2. Взаємна залежність по виконаних задачах; розподіл ресурсів; незадовільні комунікації; структурна перебудова. 3. Протилежність інтересів, цілей, амбіцій лідерів; незадовільні комунікації. 4. Новий керівник, призначений з боку; стиль керування; низька компетентність керівника; сильний вплив негативно спрямованих мікрогруп і їхніх лідерів. 5. Прояв компромату проти лідера; перевищення повноважень лідерства; зміна групової свідомості. 6. Конфліктна особистість; порушення групових норм; низька професійна підготовка; неадекватність внутрішньої установки статусу.

А - , Б - , В - , Г - , Д - , Е - , Ж - .

127. Визначте типи конфлікту в організації (підстава – тип функціональної системи) з наступних причин:

Причина	Тип конфлікту
1. Порушення групових норм; боротьба за лідерство; зіткнення групових інтересів, цілей, цінностей. 2. Неузгодженість формальних організаційних початків; незбалансованість робочих місць; порушення технологічних процесів. 3. Зіткнення формальних та неформальних інтересів; протиріччя у системі формальних і неформальних відносин. 4. Порушення договірних зобов'язань; неповна інформація про реальний стан справ в організації; інновація без обліку інтересів працівників; порушення трудового законодавства. 5. Затримка і невиплата заробітної плати за виконану працю; збільшення норм виробництва чи зниження тарифів в оплаті; недосконала система стимулювання.	А. Організаційно-технологічні конфлікти. Б. Конфлікти в соціально-економічній системі організації. В. Конфлікти в адміністративно-управлінській системі. Г. Конфлікти, пов'язані з функціонуванням поза формальною організацією. Д. Конфлікти, пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відносин.

1- , 2 - , 3 - , 4 - , 5 - .

Виберіть:

А - якщо фраза пов'язана тільки з А;

В - якщо фраза пов'язана тільки з В;

С - якщо фраза пов'язана тільки з С

Д - якщо фраза не пов'язана ні з А, ні з В, ні з С.

128. Визначте модель конфліктної поведінки

Поведінкові характеристики особистості

1. Прагне залагодити конфлікт.
2. Постійно прагне розширювати та загострювати конфлікт.
3. Налаштована на пошук прийняттого рішення.
4. Пасивна, схильна до поступок.
5. Відкрита та щира у спілкуванні.
6. Підтримує одного з учасників конфлікту.
7. Легко погоджується з точкою зору суперника.
8. Виявляє підозру і недовіру до суперника.
9. Уходить від гострих питань.
10. Приймає участь у конфліктній взаємодії.

Модель поведінки

- А. Конструктивна.
- В. Деструктивна.
- С. Конформістська.
- Д. Ні одна з вищенаведених.

А - ; В - ; С - ; D - .

На кожне запитання або незакінчене твердження одна або декілька відповідей мають бути правильними.

Обведіть літеру

А	Б	В	Г	Д
якщо правильне тільки 1,2,3	якщо правильне тільки 1 і 3	якщо правильне тільки 2 і 4	якщо правильне тільки 3	якщо все правильне

129. Визнання реальності конфлікуючими сторонами, легітимізація конфлікту і інституціалізація конфлікту входять у зміст:

1. прогнозування конфлікту;
2. стимулювання конфлікту;
3. регулювання конфлікту;
4. розв'язання конфлікту.

130. Назвіть межі, які має конфлікт:

131. Чим привід відрізняється від інциденту?

132. Чим відрізняється завершення конфлікту від вирішення конфлікту?

132. Чим відрізняються суд і арбітраж як способи вирішення конфліктів?

133. У чому розходження між позиціями сторін та їхніми інтересами?

134. Напишіть формулу, яка виражає залежність конфлікту (К) від конфліктогенів (КГ):

135. Напишіть формулу, яка виражає залежність конфлікту (КФ) від конфліктної ситуації (КС) та інциденту (І):

136. Напишіть формулу, яка виражає залежність конфлікту (КФ) від декількох конфліктних ситуацій (КС):

137. Технології раціональної поведінки в конфлікті – це

138. Дезорганізація як форма управлінського конфлікту – це:

139. Незгода як форма управлінського конфлікту – це:

140. Напруженість як форма управлінського конфлікту – це:

141. Конфронтація як форма управлінського конфлікту – це:

142. Переговори – це:

143. Назвіть три властивості, якими повинен володіти об'єкт конфлікту:

1. _____
2. _____
3. _____

144. Наведіть приклади не менш ніж трьох психологічних особливостей особистості, які можуть викликати підвищену конфліктність:

1. _____
2. _____
3. _____

145. Що є основним прямим методом вирішення конфліктів?

Доповніть ствердження, вписавши одне слово:

146. Слова, дії (чи бездіяльність), що можуть привести до конфлікту – це _____

147. Наказ, погроза, зауваження, критика, обвинувачення, глузування відносяться до конфліктогенів типу _____

148. Принизлива розрада; принизлива похвала; докір; кепкування відносяться до конфліктогенів типу _____

149. Наївні питання; посилення на інші при одержанні справедливого зауваження; сперечання – це форми прояву конфліктогенів, що характеризуються як _____

150. Кому з мислителів належить висловлення: «Найбільшим абсурдом є те, що Христос є присутнім у двох таборах, начебто бореться сам із собою»? _____

151. Хто з мислителів уперше піддав обґрунтованому теоретичному аналізу сукупність причин конфліктів усередині країни, проаналізувавши матеріальні, політичні й психологічні умови соціальної нестабільності? _____

152. Кому належить наступне міркування: «Скільки в державі розорених, стільки і готових заколотників. А якщо до ліквідації і збідніння знаті додається зубожіння простого народу, небезпека стає велика і невідворотна, оскільки заколоти, викликані шлунком, є найгіршими»? _____

153. Хто з мислителів говорив про природний стан людини як стан війни? _____

154. Хто з мислителів говорив про природний стан людини як стан світу і згоди, а джерело конфліктів вбачав у недоліках організації суспільства? _____

Результати тестового контролю (кількість балів)

Номер тест-завдання	Кількість балів	Номер тест-завдання	Кількість балів	Номер тест-завдання	Кількість балів
1	1	52	1	103	4
2	1	53	1	104	1
3	1	54	1	105	1
4	1	55	1	106	1
5	1	56	1	107	3
6	1	57	1	108	3
7	1	58	1	109	3
8	1	59	1	110	3
9	1	60	1	111	3
10	1	61	1	112	5
11	1	62	1	113	5
12	1	63	1	114	4
13	1	64	1	115	6
14	1	65	1	116	5
15	1	66	1	117	5
16	1	67	1	118	5
17	1	68	1	119	5
18	1	69	1	120	5
19	1	70	1	121	5
20	1	71	1	122	10
21	1	72	1	123	6
22	1	73	1	124	16
23	1	74	1	125	20
24	1	75	1	126	6
25	1	76	1	127	5
26	1	77	1	128	8
27	1	78	1	129	1
28	1	79	1	130	3
29	1	80	1	131	3
30	1	81	1	132	3
31	1	82	1	133	3
32	1	83	1	134	3
33	1	84	1	135	3
34	1	85	1	136	3
35	1	86	1	137	3
36	1	87	1	138	3
37	1	88	1	139	12
38	1	89	1	140	12
39	1	90	3	141	12
40	1	91	2	142	12
41	1	92	2	143	12
42	1	93	3	144	12
43	1	94	4	145	1
44	1	95	3	146	1
45	1	96	5	147	1
46	1	97	2	148	1
47	1	98	1	149	1
48	1	99	1	150	1
49	1	100	1	151	1
50	1	101	1	152	1
51	1	102	1	153	1
				154	1
УСЬОГО					380

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Анцупов А. Я., Шипилов Ф.И. Конфликтология: Учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999.
2. Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Конфликтология: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004.
3. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощённый менеджер: Пособие для руководителя-практика/ Пер. с англ. – М.: Дело, 1991.
4. Гришина Н. В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2002.
5. Громова О. Н. Конфликтология: Курс лекций. – М.: ЭКМОС, 2000.
6. Дмитриев А. В. Конфликтология: Учебное пособие. – М.: Альфа-М, 2003.
7. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2000.
8. Зайцев А. К, Социальный конфликт на предприятии. – Калуга, 1993.
9. Зеркин Д. П. Основы конфликтологии: Курс лекций. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
10. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990.
11. Конфліктологія: Підруч. для студ. вищ. навч. закл./ За ред. проф. Л. М. Герасіної та М. І. Панова. – Харків: Право, 2002.
12. Конфликтология/ Под ред. А. С. Кармина. – СПб.: Лань, 1999.
13. Ликсон Ч. Конфликт: семь шагов к миру. – СПб.: 1997.
14. Линчевский Э. Э. Контакты и конфликты. – М.: Экономика, 2000.
15. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: ИНФРА-М, 1996.
16. Скотт Дж. Конфликты: пути их преодоления. – Киев: Внешторгиздат, 1991.
17. Тюрина В. А., Ващенко И. В. Конфликты и управленческая деятельность. – Киев: Знание, 2000.
18. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. – М.: Наука, 1992.
19. Чумиков А. Н. Управление конфликтами. – М.: 1992.
20. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Минск: Амалфея, 1996.

КРИТЕРІЇ
оцінювання знань з модулю
«КОНФЛІКТОЛОГІЯ»

№ п/п	Параметри	Оцінка відповіді в балах				
		Зараховано (А)	Зараховано (В, С)	Зараховано (Д, Е)	Не зараховано (F)	Не зараховано (FX)
1.	Оволодіння понятійним апаратом і категоріями	Основні поняття і категорії засвоєння	Поняття засвоєні, але в ряді випадків є неточності	Поняття і категорії, засвоєні нечітко, не послідовно	Основні поняття й категорії не засвоєні	Основні поняття й категорії не засвоєні
2	Знання наукового фактичного матеріалу	Вільно оперує необхідним науковим матеріалом	Оперує необхідним матеріалом, але зустрічаються неточності	Відчувається недолік зізнання наукового і фактичного матеріалу	Не знає наукового й фактичного матеріалу	Не знає наукового й фактичного матеріалу
3.	Оволодіння вміннями аналізу та узагальнення	Може самостійно аналізувати фактичний та науковий	Може самостійно аналізувати фактичний матеріал, але узагальнення складає труднощі	Може переказувати учбовий матеріал, з елементами практичного аналізу	Може лише переказувати учбовий матеріал	Може тільки переказувати матеріал
4.	Знання літератури з проблеми, що вивчається	Може проаналізувати теорії, погляди факти, що відобра	Відповіді є на всі питання, але висвітлюються не повністю	Відповіді на запитання не повні, допущені вагомні помилки	Не може обґрунтувати відповіді на жодне запитання	Не може обґрунтувати відповіді на жодне запитання
5.	Повнота освітлювання матеріалу курсу	Вільне володіння матеріалом, відповіді на всі запитання обґрунто	Відповіді на всі запитання, матеріал одного з питань висвітлюватися неповністю, є неточності	Відповіді на запитання не повні	Не може відповісти на питання екзаменаційних білетів, вимог ККР	Не може відповісти на запитання екзаменаційних білетів, вимог ККР

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Конфліктологія: Навчальний посібник.

Автор: Зінчина Олександра Борисівна

Відповідальний за випуск: В. В. Будко

Редактор: Д. Ф. Курильченко

План 2007, поз. 75.

Підп. до друку 21.03.2007	Формат 60x84 1/16.	Папір офісний.
Друк на ризографі.	Умовн.-друк.арк. 9,3	Обл.-вид. арк.10,0
Замовл. №	Тираж 100 прим.	

Харків, 61002, ХНАМХ, вул. Революції, 12

Сектор оперативної поліграфії ІОЦ ХНАМГ

Харків, 61002, ХНАМХ, вул. Революції, 12