Н. М. Атаманчук

КОНФЛІКТОЛОГІЯ: КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ПОЛТАВСЬКА

ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»

*Факультет фізичної культури та спорту*

*Кафедра психології та педагогіки*

Н. М. Атаманчук

КОНФЛІКТОЛОГІЯ: КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*Навчальний посібник*

*для студентів усіх спеціальностей.*

**Полтава 2021**

Атаманчук Н. М.

Конфліктологія: Конспект лекцій для студентів усіх спеціальностей / Укл. Н. М. Атаманчук. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. 106 с.

*Укладач:*

***Атаманчук Ніна Михайлівна***, кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології та педагогіки Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

*Відповідальний за випуск* **– *Яланська Світлана Павлівна***, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології та педагогіки Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

*Рецензенти:*

***Яланська Світлана Павлівна***, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології та педагогіки Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;

***Заіка Віталій Миколайович,*** кандидат психологічних наук, доцент кафедри соціальної роботи та спеціальної освіти Полтавського інституту економіки і права ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна».

У конспекті лекцій викладено стислий зміст курсу «Конфліктологія», розкрито основні категорії конфліктології, питання психології міжособистісної взаємодії, охарактеризовано причини, функції, види конфліктів, розглянуто конфлікт в установі, управління конфліктною ситуацією, методи аналізу та профілактику конфліктів.

Конспект лекцій призначений для самостійної роботи студентів закладів вищої освіти денної та заочної форм навчання, які вивчають курс «Конфліктологія». Стане у нагоді психологам, усім, хто цікавиться психологією.

Затверджено

вченою радою факультету

фізичної культури та спорту університету

від 25 листопада 2021 р., протокол №6

© Атаманчук Н. М. 2021

© Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| ПЕРЕДМОВА | 5 |
| **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ОСНОВИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ** | 6 |
| Тема 1-2. Конфліктологія як наука | 6 |
| Тема 3-4. Психологія міжособистісної взаємодії | 19 |
| Тема 5. Психологія міжособистісної взаємодії | 31 |
| **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ** | 39 |
| Тема 6-7. Конфлікт в установі | 39 |
| Тема 8-9. Управління конфліктною ситуацією | 49 |
| Тема 10-11. Методи аналізу конфліктів | 69 |
| Тема 12-13. Профілактика конфліктів | 82 |
| ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ | 93 |
| **МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ** | 96 |
| Тест «самооцінка конфліктності» | 96 |
| Тест «Оцінка тактики переговорів у конфліктах» | 99 |
| Тест на схильність до самотності | 100 |
| Чи вмієте ви вести ділові переговори? | 101 |
| Методика «механізми психологічного захисту» | 103 |

ПЕРЕДМОВА

Діяльність сучасних організацій свідчить про необхідність формування у студентської молоді компетентностей у сфері управління, діагностики, профілактики і прогнозування конфліктів. З упровадженням конкурентних відносин в Україні зазначені питання набувають усе більшої значимості, оскільки конкуренція досить часто спричинює конфліктні ситуації, які при визначених умовах переростають у конфлікт. Тому на етапі реформування національної економіки особливого практичного значення в системі підготовки фахівців усіх спеціальностей набуває дисципліна «Конфліктологія». Уникнути конфліктів та їхніх наслідків неможливо, тому важливо знати їхньою сутність, динаміку, досвід вирішення, прогнозування та запобігання. Знання, які може здобути майбутній фахівець, вивчаючи дисципліну «Конфліктологія», підвищать його професійну компетентність.

Для ефективного засвоєння курсу «Конфліктологія» необхідне чітке структурування навчального матеріалу та його логічно-послідовний виклад. У процесі підготовки посібника ми спиралися на робочу програму й керувалися таким принципом: сприяти свідомому творчому засвоєнню студентами важливості прогнозування і контролювання конфліктної ситуації, знань основ конфліктології та вміння використовувати їх на практиці.

Мета навчальної дисципліни полягає у набутті практичних навичок у вирішенні конфліктів, виробленні вмінь прогнозувати і контролювати конфліктну ситуацію, сприяння значному просуванню на шляху професійного вдосконалення.

Домінантні завдання вивчення дисципліни: наближення до розуміння професійної необхідності глибокого вивчення природи виникнення та розвитку різноманітних конфліктів; виявлення причин виникнення конфліктів; використовувати різні тактики, технології розв’язання конфліктів; опанування психологічними прийомами виходу з конфліктних ситуацій.

Посібник містить питання для актуалізації мисленнєвої діяльності, тестові завдання, методичний інструментарій.

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ОСНОВИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ**

***ТЕМА 1-2***

**КОНФЛІКТОЛОГІЯ ЯК НАУКА**

**Мета:** довести значущість даної теми, з’ясувати сутність науки конфліктологія, її предмет, завдання, місце, основні галузі, методи дослідження.

**Основні поняття і терміни**: конфліктологія як наука, об'єкт конфліктології, предмет конфліктології, методи дослідження конфліктології, конфлікт, попередження конфліктів.

**План**

1. Об’єкт і предмет конфліктології. Галузі конфліктології.

2. Категорії та закони конфліктології.

3. Методи конфліктології.

4. Поняття конфлікту.

5. Попередження конфліктів.

**Література:**

1. Гірник А. М. Основи конфліктології: навч. посібник. К.: Києво- Могилянська академія, 2010. 222 с.

2. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Х.: Право, 2012. С.5-13.

3. Конфліктологія: навчальний посібник / Г. В. Гребеньков [та ін.] ; ред. Г. В. Гребеньков. Львів : Магнолія, 2018. 228 с.

4. Негрей М. В.. Тужик К.Л. Теорія прийняття рішення: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 271 с.

5. Онуфрієнко Г. С. Риторика: навчальний посібник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 624 с.

6. Опорний конспект лекцій із дисципіни «Конфліктологія» для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» [Електронний ресурс] / укладачі: О. В. Головко, Н. О. Лисак,Н. В. Петренко. Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2018. С5-12.

7. Пірен M. I. Конфліктологія: підручник. К. : МАУП, 2007. 360 с.

8. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

9. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 175 с.

**1. Об’єкт і предмет конфліктології**

В історії розвитку людства конфлікти як форма прояву життєвої боротьби були явищем досить частим та звичним, майже повсякденним. З плином часу змінювалися умови життя – що вело до змін конфліктів, відрізнялися його наслідки. Ідеї боротьби і досягнення згоди та пошук шляхів безконфліктного спілкування залишалися розкиданими по різних галузях: філософії, історії, біології, медицині, юридичних та військових науках, психології. Психологи А. Анцупова та А. Шипілова встановили, що проблемою конфліктів займаються близько 11 окремих фундаментальних наук. Дисципліна «Конфліктологія» покликана внести ясність у різноманіття поглядів на проблему конфлікту.

**Конфліктологія** – наука, яка об’єднує теоретичні, методологічні та методичні підходи до опису, вивчення й розвитку практики роботи з конфліктними явищами, що виникають у різноманітних сферах людської взаємодії.

Конфліктологія виникла на ґрунті інших наук, а саме: філософії, соціології, психології, політології, педагогіки, правознавства тощо.

**Об’єктом конфліктології** вважається комплексне вивчення конфлікту

загалом.

**Предметом конфліктології** є загальні закономірності виникнення, розвитку та вирішення конфліктів, а також основні принципи, засоби та прийоми управління ними.

У конфліктології сьогодення сформувалися певні **галузі**:

– загальна конфліктологія (вимір ступеня розвитку конфлікту, можливі шляхи цілеспрямованого впливу на конфліктну ситуацію);

– спеціальна конфліктологія (психологічна, вікова, гендерна, виробнича, педагогічна, спортивна, військова, міжнародна та ін.).

Фун**кції конфліктології**: пізнавальна, практично-прикладна, профілактична та прогностична.

*Пізнавальна функція конфліктології* виявляється в тому, що кожен з учасників конфлікту має користь, отримуючи конфліктологічні знання. Так, підприємець отримує відомості про те, як розвивається конкуренція в умовах ринку, профспілковий діяч дізнається про методи захисту інтересів своєї професійної групи. Політичний діяч і юрист отримують відомості про прецеденти, які для представників цих видів діяльності мають особливе значення.

*Практично-прикладна функція* конфліктології визначається тим, що знання, які дає ця наука, дозволяють виробляти оптимальні стратегії поведінки в конфлікті, які спряли б його запобіганню чи зводили до мінімуму негативні наслідки.

*Профілактична функція* конфліктології проявляється подвійно. Конфліктологія займається просвітництвом, формуючи в людей потребу в толерантному ставленні одне до одного. Це завдання вважають особливо важливим у пострадянських країнах, де в масовій свідомості тривалий час переважали настанови на боротьбу. Згадайте навіть газетні публікації радянської доби – боротьба за хліб, врожай, підвищення продуктивності праці, успішність, за право установи чи організації носити ім’я видатної особи. Завжди і всюди – боротьба. У наш час стає актуальним формування консенсусної свідомості, забезпечення її переваг у нашому менталітеті.

*Прогностична функція конфліктології* органічно пов’язана з попередніми. Прогнозування конфліктів дозволяє підготуватися до них, а отже, зробити їх менш гострими та тривалими.

**2. Категорії та закони конфліктології**

Найважливішим елементом апарату науки конфліктології є її базові *категорії та поняття, до системи яких слід віднести: конфлікт, суперечність, боротьбу, зіткнення, протилежність, протистояння, заперечення, дихотомію, дилему, девіацію, антиномію, дезінтеграцію, аномію, компроміс та ін.*

**Конфлікт** – означає зіткнення, серйозну розбіжність, суперечку, спір (за С. Ожеговим). Методологія науки надає йому чимало істотних визначень: конфлікт – це зіткнення протилежних або несумісних інтересів, дій, поглядів і цілей окремих осіб, соціальних груп чи спільнот, політичних партій, організацій, держав, різних соціальних (політичних, економічних) систем (соціополітична інтерпретація); це найбільш гострий спосіб розв’язання суперечностей, які виникають у процесі соціальної взаємодії, що полягає у протидії між суб’єктами конфлікту та зазвичай супроводжується негативними емоціями (соціопсихологічна інтерпретація).

*Протилежність конфлікту* – це мир, єдність, консенсус, згода, згуртованість, співробітництво, інтеграція; ці категорії використовуються конфліктологією, щоб відображати бажані перспективи пост конфліктної взаємодії.

**«Суперечність»** – внутрішнє джерело будь-якого розвитку, але не поступового, а скоріш парадоксального – за наявності внутрішнього протиріччя як джерела руху.

Категорія **«антагонізм»** характеризує форму і характер суспільних протиріч, в яких виявляються боротьба інтересів протиежних суб’єктів, що перебувають у непримиренних (антагоністичних) відносинах, або відповідні соціотенденції.

Одне з важливих понять конфліктології – **«структура конфлікту»**, що містить такі елементи (та їх визначення), як предмет і об’єкт, джерело та причини конфлікту, суб’єктів – учасників конфлікту, потреби, інтереси та цілі, якими вони керуються, зміст і характер конфліктної взаємодії.

Поняття **«динаміка конфлікту», «еволюція конфліктів**» походять з теорії еволюції природних і соціальних явищ (макроеволюція людства, антропогенез, онтогенез тварин і рослин, суспільно-історична еволюція).

**«Розв’язання конфлікту»** – процес, який передбачає конструктивне

вирішення самими суб’єктами або «третьою стороною» суперечностей завдяки обранню вірної стратегії взаємодії в конфлікті чи застосування ефективних узлагоджувальних засобів.

**«Запобігання конфліктам»** – поняття, що відбиває утворення об’єктивних і суб’єктивних передумов, які сприяють запобіжному вирішенню конфліктних ситуацій різними конструктивними засобами та не припускають початку конфліктного протиборства.

**Закони конфліктології:**

1. Особливістю загальносоціологічного підходу до аналізу конфліктів є необхідність урахування єдності та взаємодії суб’єктивних і об’єктивних чинників їх виникнення та розвитку.

2. У природі будь-якого соціального конфлікту закладено суперечність, здебільш антагоністичного характеру. але суперечність і конфлікт – це не ідентичні явища, перше з них передує наступному. Конфлікт є найгострішою формою виявлення протиріч, і хоча не кожна суперечність породжує конфлікти, але природа суперечностей безумовно конфліктогенна.

3. «Конфлікт є зворотним боком будь-якої інтеграції, – за Р. Дарендорфом, – тому він є настільки ж неминучим у суспільстві, як й інтеграція соціальних інститутів».

4. Філософське трактування сутності конфлікту акцентує увагу на тому, що в ньому завжди відбуваються боротьба та взаємовиключення протилежностей, навіть якщо вони є сторонами якоїсь цілісності чи єдності; тут нездоланно здійснюється процес заперечення, який майже завжди приводить до нової якості (перехід від кількісних змін до якісних).

5. У підґрунті конфліктних стосунків завжди присутня боротьба несумісних, антиномічних понять (феноменів): добра і Зла, геніальності та посередності, розуму і чуття, краси та потвори тощо.

6. Гострота конфліктної взаємодії залежить, як зазначав Л. Козер, від того, наскільки «реалістичними» (чи «нереалістичними», ірраціональними) є цілі конфліктуючих сторін. тому найбільш гострими та ірраціональними є релігійні, ідеологічні та деякі етнічні конфлікти.

7. Конфлікт піддається управлінню (регулюванню) за умов його інституціоналізації, формалізації дій сторін, що протистоять одна одній, і за наявності ціннісних передумов (повага до позиції опонентів, настрій на діалог, лояльність, толерантність).

8. Соціопсихологічний підхід до аналітики конфлікту наголошує: реальна конфліктна протидія суб’єктів може розгортатися лише в таких площинах, як діяльність, поведінка, спілкування, самоаналіз (самооцінка).

9. Політологічний підхід до конфлікту вимагає виявлення в його підвалинах прагнення сторін до влади, її ресурсів, повноваг і прерогатив, що надає влада; і це закономірно, адже владно-політичні інтереси часто присутні у конфліктах, але ретельно приховуються їх учасниками за іншими гаслами.

**3. Методи конфліктології**

Сучасні умови суспільного життя вимагають від наукової діяльності інтенсивної взаємодії багатьох галузей знань. Розмаїтість методів неминуче спричинила проблему вибору найбільш адекватних і перспективних з них для розв'язання спеціальних дослідницьких завдань.

Методи діагностики і дослідження конфліктів є ключовою проблемою, вирішення якої забезпечує успішний результат їх дослідження. *Так крім загальних психологічних і соціологічних, часто використовуються лабораторні експерименти, ретроспективні та бланкові методики, тестування.* Лише на прикладі досліджень міжособистісного конфлікту всю літературу з психології конфлікту можна умовно поділити на чотири напрями: організаційний, діяльнісний, мотиваційний та когнітивний. Міжособистісні конфлікти в групі зазвичай вивчаються за допомогою таких методик: спостереження; соціометрія; модульна методика діагностики міжособистісних конфліктів; ретроспективний аналіз конфліктів; вивчення документів (контент-аналіз); різні опитування; експеримент; проективні методики тощо.

Підкреслимо значення формально-юридичного підходу і конкретних методів правознавства у дослідженні конфліктологічних проблем. Їх роль полягає у можливості поєднання проблем конфліктів з правовими інститутами і, відповідно, у розгляді конфліктів у реальному зв’язку з діючими правовідносинами, юридичними механізмами і чинним законодавством. Юридичний підхід актуалізує роль та значення правової норми в конфліктології, висвітлює її дуалістичну природу: здатність, по-перше, бути механізмом відображення інтересів конфліктуючих сторін (суб’єктів права) в усталених правовідносинах та, по-друге, діяти як засіб найбільш цивілізованого правового розв’язання соціально-правових конфліктів. Застосування юридичного підходу в сполученні з конфліктологічними методами дозволило глибоко опрацювати міжнародно-правові аспекти конфліктів, проблеми мирного розв’язання міжнародних спорів, конфліктні ситуації в діяльності правоохоронних органів (працівників міліції, досудового слідства), розглянути конфлікти як причину та спосіб злочинної поведінки; здійснити кримінологічне вивчення конфліктних ситуацій у сфері сімейно-побутових відносин, поставити проблему конфлікту норм поведінки, обґрунтувати конфліктну поведінку в молодіжному середовищі як криміногенний чинник тощо.

*Загальна характеристика груп методів конфліктології.*

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

• включене (формалізоване) спостереження (спостереження зсередини), коли спостерігач стає повноправним учасником групи, яку він спостерігає. Як характерний приклад включеного спостереження можна вказати дослідження, проведене американським соціологом Н. Андерсеном і викладене ним у книжці «Волоцюги» (1923 р.). Тривалий час Н. Андерсен жив серед безхатченків, спостерігав за їх життям «зсередини» і на основі своїх спостережень видав книгу;

• невключене (неформалізоване) спостереження – це спостереження ззовні, коли дослідник не стає рівноправним учасником спостережної групи. Розрізняють також відкрите спостереження, яке характеризується тим, що членам досліджуваної групи факт спостереження за ними відомий, від групи він не приховується, і спостереження інкогніто, коли члени спостережної групи не підозрюють, що за ними ведеться спостереження.

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

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

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

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

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

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

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

*Конкретні методи конфліктології.*

До яких ми можемо віднести «*функціональні та структурно-функціональні» методи, аксіологічний метод, ресурсно-ціннісний метод, біхевіористичний метод, метод факторного аналізу, метод статистичного аналізу, порівняльно-правовий метод, математичний та «ігровий» метод, методи і технології управління конфліктними ситуаціями і та ін.*

Метод вирішення конфлікту за допомогою аналізу інформації, поданої засобами масової комунікації, – це *комп'ютерний контент-аналіз*. Результати, отримані за допомогою цього методу, можна використати як вихідну базу даних чи додатковий аналітичний матеріал у процесі прийняття рішень. Контент-аналіз – це методика з широким спектром застосування. Однак він, можливо, більше, ніж будь-який інший, вимагає ретельного перегляду всіх змінних і постійного моніторингу процесу спостереження. Завдяки йому можна отримати високоінформативні результати, але вони мають інтерпретуватися лише в контексті всіх матеріалів, а не лише контент-аналізу. Справа в тому, що такий аналіз дає обмежений результат, оскільки документи підготовлені зазвичай з позицій тих чи інших груп і установ, тобто мають суб'єктивний характер. До того ж, вони є досить фрагментарними. Арбітражний метод використовується для розв'язання конфліктів на різних соціальних рівнях, мирного врегулювання складних трудових конфліктів, що зайшли у глухий кут. У такому разі аналіз здійснюється незалежними організаціями. Якщо ж сторони не доходять згоди, то у вирішенні конфлікту бере участь незалежна організація, яка виносить своє рішення, що є беззаперечним для конфліктуючих сторін. Переговорні методи дослідження та вирішення конфлікту є досить простими, але дієвими. Існує велика кількість програм психологічного тренінгу для того, щоб вивчити поведінку учасників конфлікту. Переважно такі переговори та тренінги проводяться за участю посередників. Аналіз конфлікту розглянутого під час переговорів чи тренінгу, є досить швидким і точним за умови участі в якості посередників фахівців.

Отже, сукупність зазначених основних методів конфліктології складає її методологічну стратегію. Її реалізація передбачає використання цілого арсеналу конкретних методик і процедур, які утворюють тактику конфліктологічного дослідження.

Правильність вибору прямо впливає на ефективність, практичну значимість теоретичних висновків. Соціально-психологічна природа більшості конфліктів потребувала використання інструментарію, що застосовує соціологія і психологія.

Для висококваліфікованого фахівця реалізація професійної діяльності неможлива без належного вивчення методів конфліктології як теоретико-методологічної бази психології, що динамічно розвивається у сучасному глобалізованому світі.

**4. Поняття конфлiкту**

НАЙПОШИРЕНІШІ МІФИ ПРО КОНФЛІКТИ

Конфлікт – це погано.

Єдиний можливий результат конфлікту: хтось виграє – хтось програє.

Тільки погані працівники спричиняють конфлікти.

Конфлікт вирішиться сам собою, якщо його не поглиблювати.

**Чи можемо ми обійтися без конфліктів? Чому?**

**Конфлікт – це добре чи погано?**

**Термін «конфлікт»** (від латинського слова konflictus – зіткнення) – у буквальному перекладі означає зіткнення (сторін, сил, думок, ідей тощо).

У словнику іншомовних слів цей термін визначається так: «конфлікт –

зіткнення протилежних інтересів, поглядів, прагнень, чвари, розбрат, спір,

що загрожує ускладненнями».

**Ознаки конфлiкту:**

1) наявнiсть протирiччя (реального чи уявного), яке набуває вiдкритої, демонстративної форми. Таке протирiччя може виникнути:

– як випадкова ситуація;

– бути результатом «зусиль» учасникiв, їхніх вчинкiв, поведiнки, як ставлення один до одного;

2) змiна характеру спiлкування в напрямi конфронтацiї, негативної спрямованостi мiнiмум однiєї, а частiше – обох сторiн. Вiдчуваючи взаємне несприйняття i небажання спiлкуватись, учасники конфлiкту змушенi заглиблювати протиріччя (через наявнiсть вiдносин службової залежностi чи пiдпорядкованостi, для «збереження» сiм’ї, дружби тощо), що стимулює ескалацiю конфлiкту;

3) активнiсть сторiн, прагнення до перемоги, поступове розширення арсеналу

використовуваних засобiв – осуд, сварка, образи, залякування, шантаж, погрози, фiзичний вплив та iн.;

4) пiдвищений емоцiйний фон, загострення негативних емоцiй аж до їх повної безконтрольностi.

**Стадії (етапи, фази) конфлікту:**

1. Виникнення конфліктної ситуації.

– інцидент – ситуація, при якій одна з сторін починає діяти, завдаючи шкоди

іншій;

– усвідомлення ситуації як конфліктної, причому варіантами такого усвідомлення може бути:

– адекватно усвідомлений конфлікт (правильне, відповідне до реальності розуміння);

– неадекватно усвідомлений конфлікт (викривлення тих чи інших аспектів конфлікту);

– неусвідомлений конфлікт (конфліктна ситуація існує об’єктивно, але суб’єкти взаємодії цього не розуміють);

– уявний конфлікт (конфліктної ситуації не існує, але суб’єкти взаємодії сприймають свої стосунки як конфліктні).

2. Апогей конфлікту – протиборство сторін у формі демонстративних висловлювань, інколи і фізичних дій. Це зіткнення має гострий емоційний характер і відрізняється високим ступенем напруженості учасників.

Стадія апогею конфлікту має внутрішню динаміку, що може бути

визначеним як її етапи:

– поступове посилення позицій учасників за рахунок уведення все більш

активних сил, а також за рахунок накопичення досвіду протистояння;

– збільшення кількості проблемних ситуацій та поглиблення початкової

проблемної ситуації;

– підвищення конфліктної активності учасників, зміна її характеру у бік його

жорсткості, залучення нових учасників;

– зростання емоційної напруги, що може здійснювати як мобілізуючий, так і

дезорганізуючий вплив на поведінку учасників;

– зміна ставлення до проблемної ситуації і конфлікту загалом.

3. Вирішення конфлікту здійснюється завдяки зміні конфліктної ситуації або шляхом трансформації образів ситуації у суб’єктів взаємодії. Вирішення конфлікту може бути повним або частковим.

**Виділяють такі види конфліктів:**

А. Міжособистісні конфлікти – протиріччя та зіткнення між декількома людьми. Ситуація протистояння учасників переживається ними (принаймні, одним із них) як значуща психологічна проблема, що потребує розв’язання та викликає активність сторін, спрямовану на подолання протиріччя в інтересах обох або однієї зі сторін.

Вони виникають внаслідок:

– конфліктів інтересів, тобто ситуації, що стосуються цілей, планів, прагнень учасників і є при цьому несумісними (керівник доручає підлеглому водночас виконати дві різні за змістом роботи, причому для здійснення однієї з них слід майже весь час перебувати у відрядженні; або ж мова йде про виконання однієї роботи, але такої, яка за своїм змістом передбачає два суперечних результати);

– ціннісних конфліктів, тобто ситуацій, в яких розбіжності між учасниками пов’язані з несумісними уявленнями (намагання віруючої людини довести наявність Бога атеїсту);

– рольових конфліктів, які виникають через порушення норм та правил взаємодії між людьми (людина намагається заселитися до готелю (роль – гість), але працівник рецепції (роль – адміністратор) відмовляє йому через наявнисть яких-небудь причин)).

Б. Міжгрупові конфлікти – виникають при взаємодії як між групами людей, так і між окремими представниками цих груп, коли вони взаємодіють у міжгруповому вимірі, сприймаючи один одного і себе особисто як членів різних груп (взаємовідносини між уболівальниками різних футбольних команд, етнічні конфлікти).

В. Внутрішньогрупові конфлікти виникають усередині конкретної групи (боротьба за лідерство в класі, студентській академічній групі, родині).

Конфлікти також поділяють:

– за формою прояву – видимий (неприхований), таємний;

– за тривалiстю – короткочасний, тривалий;

– за характером виникнення – випадковий (ситуативний), навмисний (спровокований);

– за результатами – конструктивний (продуктивний), руйнiвний (деструктивний);

– за сферою виникнення – службовий (предметно-дiловий), неслужбовий;

– за посадовим статусом учасникiв – «горизонтальний», «вертикальний».

Поради до розвязання конфлікту (рис.4.1)

****

**Рис. 4.1.** Поради до розвязання конфлікту

Які асоціації викликає слово «конфлікт»? (Непорозуміння, стрес, незадоволення, гнів, образа, суперечка, зіткнення, ворожість).

Отже, конфлікт є процесом. Йому властиві мінливість та динаміка. Цим він подібний до життя. Конфлікти супроводжують всі соціальні процеси, набуваючи різних форм – від смертельних загроз до інноваційних факторів.

**5. Попередження конфліктів**

Спілкуючись, люди взаємодіють між собою. Керівники спонукають підлеглих до праці, викладачі - студентів до навчання, батьки виховують своїх дітей. І всі ці види взаємодії є конфліктними.

**Попередити конфлiкт** – означає завчасно збагнути можливiсть його виникнення та усунути привід. Для цього потрiбно пам’ятати, що людина, зазвичай, конфлiктує в суб’єктивно значущій для себе ситуацiї, з якої не вбачає iншого виходу. Щоб запобiгти цьому, спробуйте зрозумiти, чому ситуацiя є такою важливою для вашого партнера, чому вона викликає такi переживання.

Підтримка та зміцнення співпраці, відносин взаємовиручки є центральною проблемою всієї тактики попередження конфлікту. Її рішення має комплексний характер і включає такі методи:

1. Метод згоди – припускає проведення заходів, спрямованих на залучення потенційних учасників конфлікту до загальної справи, під час здійснення якої у можливих супротивників з'являються загальні інтереси, вони краще пізнають один одного, звикають співпрацювати, спільно вирішувати проблеми, що виникають.

2. Метод доброзичливості, або симпатії – розвиває здібності до співчуття товаришам по роботі, партнерам, готовності надати їм практичну допомогу, зрозуміти їхній внутрішній стан. Цей метод дозволяє виключити із взаємин невмотивовану ворожість та агресивність. Використання цього методу надто важливе в кризових ситуаціях, коли вираження співчуття та широка й оперативна інформація про перебіг подій набувають особливо важливого значення.

3. Метод збереження репутації партнера. При виникненні будь-яких розбіжностей найважливішим методом попередження негативного розвитку подій є визнання гідності партнера, вираження належної пошани до його особи. Визнаючи гідність і авторитет опонента, ми тим самим стимулюємо відповідне ставлення партнера до нашої гідності й авторитету. Цей метод використовується не лише з метою попередження конфлікту, а й при будь-яких формах міжособистісного спілкування.

4. Метод взаємного доповнення. Він припускає спиратися на такі здібності одних членів колективу, яких бракує в інших. Так, люди творчі нерідко не схильні до монотонної, рутинної роботи. Проте для успіху справи потрібні ті й інші. Метод взаємного доповнення особливо важливий при формуванні робочих груп, які в цьому випадку виявляються міцними та неконфліктними. Урахування й уміле використання не лише позитивних, а й негативних людей, які тісно пов'язані один з одним, допомагають укріпити взаємну довіру і пошану людей, їхню співпрацю, а отже, допомагають уникнути конфліктів.

5. Метод недопущення дискримінації людей вимагає виключення акцентування переваги одного над іншим, а ще краще – будь-яких відмінностей між ними. З цією метою в практиці управління, особливо в японських фірмах, часто використовуються елементи зрівняльного матеріального заохочення працюючих у фірмі. З позиції профілактики конфліктів зрівняльний метод розподілу має безперечні переваги і дозволяє уникнути заздрощів, здатних спровокувати конфлікт. Цінність саме цього правила підкреслюється старим японським прислів'ям: «Навіть якщо Ви працюєте краще за інших, не поводьтеся як переможець».

6. Метод психологічного заохочення. Він базується на тому, що настрої людей, їхні почуття піддаються регулюванню, потребують певної підтримки. Для цього практика виробила багато способів, таких як ювілеї, презентації, різні форми проведення сумісного відпочинку. Ці та подібні до них заходи знімають психологічну напругу, сприяють емоційній розрядці, викликають почуття взаємної симпатії і, таким чином, створюють морально-психологічну атмосферу в організації, що сприяє профілактиці виникнення конфліктів.

**11 ТАБУ В КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ.**

***Не можна:***

1. Критично оцінювати партнера.

2. Приписувати йому погані наміри.

3. Демонструвати знаки переваги.

4.Звинувачувати і приписувати лише партнеру відповідальність.

5.Ігнорувати його інтереси.

6.Бачити все тільки зі своєї позиції.

7.Зменшувати заслуги партнера і його вклад.

8.Перебільшувати свої заслуги.

9. Дратуватися, кричати, нападати.

10. Зачіпати «больові точки» та вразливі місця партнера.

11.Обрушувати на партнера безліч претензій.

Конфлікт швидко вирішується, якщо хоча б один з учасників конфліктної ситуації володіє *стратегіями поведінки в конфліктних ситуаціях.*

**Стратегії поведінки в конфлікті:**

1. Пристосування («ведмежатко») – згладжування протиріч, навіть на шкоду власним інтересам (кожна сторона щось виграє і щось втрачає).
2. Співробітництво («сова») – спільне вироблення рішень, що максимально задовольняють інтереси усіх сторін.
3. Ігнорування («черепаха») – спроба (або прагнення) виходу з конфліктної ситуації, не вирішуючи її, відсутність прагнення до кооперації та спроб досягнути власних цілей.
4. Суперництво («акула») – відкрита боротьба за свої інтереси всупереч інтересам супротивної сторони, завзяте відстоювання своєї позиції.

*Напишіть порадник «Життя без конфліктів».*

Узагальнюючи сказане, слід наголосити, що запобіганню конфліктів сприяє все, що забезпечує збереження нормальних ділових відносин, зміцнює взаємну довіру.

**Питання для самоконтролю**

1. З чого випливає необхідність наукового вивчення феномену конфлікту?

2. Схарактеризуйте об’єкт науки конфліктології.

3. Визначте предмет конфліктології.

4. Якими основними категоріями і поняттями оперує конфліктологія?

5. Які загальнонаукові підходи та спеціальні методи використовуються в конфліктологічних дослідженнях?

***ТЕМА 3-4***

**ПСИХОЛОГІЯ МІЖОСОБИСТІСНОЇ ВЗАЄМОДІЇ**

**Мета:** довести значущість даної теми, з’ясувати сутність науки конфліктологія, її предмет, завдання, місце, основні галузі, методи дослідження.

**Основні поняття і терміни**: колектив, міжособистісні стосунки, міжособистісний вплив, конфліктна ситуація, конфлікти.

**План**

1. Поняття про міжособистісні стосунки.

2. Психологія міжособистісного впливу.

3.Типи міжособистісних стосунків.

4. Поведінка людини у конфліктній ситуації.

**Література:**

1. Етика ділових стосунків: Навчальний посібник / [О.Й. Лесько, М.Д. Прищак, О.Б. Залюбівська, Г.Г. Рузакова]. Вінниця: ВНТУ, 2011. 310 с.

2. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Х. : Право, 2012.

3. Конфліктологія: навчальний посібник / Г. В. Гребеньков [та ін.] ; ред. Г. В. Гребеньков. Львів : Магнолія, 2018. 228 с.

4. Миронова О. М., Мазоренко О. В. Конфліктологія: навчальний посібник. Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.

5. Негрей М. В.. Тужик К.Л. Теорія прийняття рішення: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 271 с.

6. Онуфрієнко Г. С. Риторика: навчальний посібник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 624 с.

7. Опорний конспект лекцій із дисципіни «Конфліктологія» для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» [Електронний ресурс] / укладачі: О. В. Головко, Н. О. Лисак,Н. В. Петренко. Електрон. дані. Х.: ХДУХТ, 2018. 117 с.

8. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

9. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 175 с.

**ЦИТАТИ ДО ЛЕКЦІЇ**

1) Вічно я кажу «дуже приємно з Вами познайомитися», коли мені анітрохи не приємно. Але якщо хочеш жити з людьми, доводиться говорити всяке (Джером Девід Селінджер)

2) Якщо у вас є яблуко і у мене є яблуко, і ми обмінюємося цими яблуками, то у вас і у мене залишається по одному яблуку. А якщо у вас ідея і у мене є ідея, і ми обмінюємося ними, то у кожного з нас буде по дві ідеї (Джордж Бернард Шоу)

1. Поняття про міжособистісні стосунки

Людина, яка взаємодіє з іншими, вступає у певні зв'язки та сто­сунки з ними, із соціальними групами та суспільством узагалі. Стосунки особистості з оточенням мають соціальний (широкий) та міжособистісний (вузький) аспекти. Соціальні стосунки – най­суттєвіші зв'язки між представниками різних соціальних груп у різних сферах життєдіяльності, які мають об'єктивний характер і не залежать від симпатій чи антипатій. Соціальні стосунки буду­ються на основі певної позиції, яку посідає кожна людина в сис­темі суспільства. Тому такі стосунки об'єктивно зумовлені й ма­ють безособистісний характер. Суть соціальних стосунків полягає не у взаємодії конкретних особистостей, а у взаємодії конкретних соціальних ролей. *Роль* - це характеристика особистості як члена суспільства. Вона відображає залучення особистості до діяльнос­ті конкретного об'єднання, виконання в ньому певних обов'язків за умов відповідної взаємозалежності між його членами. Водночас соціальні стосунки набувають особистісного забарвлення, пере­творюються на міжособистісні як конкретний результат взаємодії людей із соціальним оточенням.

*Формальні взаємини* – це зовнішні комунікативні зв'язки, які дають можливість здійснювати спілкування людей у праці, навчан­ні та інших видах діяльності. Головними їх ознаками є поділ праці та спеціалізація функцій; ієрархія посад; наявність системи коор­динації дій та постійних ліній комунікації.

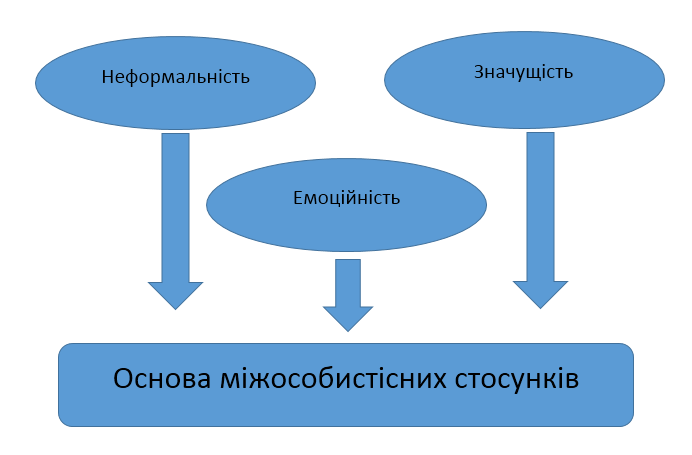
Соціальний контроль здійснюється спеціальними організація­ми чи конкретними особами, які виступають від імені офіційних інституцій.

У межах офіційних взаємин спонтанно формуються неофіцій­ні або міжособистісні зв'язки людей, які є похідними, вторинни­ми стосовно формальних відносин. Основні характеристики таких взаємин – міжособистісне спілкування, що базується на нефор­мальній організації та контролі, які офіційно не зафіксовані через законодавство. Головними засобами контролю в них є звичаї, тра­диції, фіксовані у громадській думці. Вони є засобами психологіч­ного і морального плану. Слід наголосити, що в деяких випадках регуляція поведінки особистості за їхніми неофіційними правила­ми буває значно жорсткіша, ніж це могло б бути здійснено юри­дичними чи адміністративними засобами.

Міжособистісні стосунки формуються під впливом безпосе­редніх умов життя людей. їх суттєвою ознакою є емоційне забарв­лення. Вони – найбільш значущі для особистості. Неформальність, емоційність і значущість є основою для впливу міжособистісних стосунків на особистість: хтось сприймається як добрий вчитель, а хтось – як розумний політик. Виявлення особистісних ознак у стилі виконання соціальної ролі викликає відповідні реакції інших членів групи, і, таким чином, у ній виникає ціла система міжосо­бистісних стосунків.

**Міжособистісні стосунки – це взаємозв'язки, які суб'єктивно переживаються, об'єктивно проявляються в характері та способах взаємного впливу людей у процесі спільної діяльності та спілку­вання.**

Вони залежать як від конкретних людей, так і від певних соці­альних ситуацій, в яких ці стосунки формуються та розвивають­ся. Зовні особистість може проявляти себе по-різному залежно від реальної ситуації, оскільки внутрішньо вона є відносно стійкою у своїх базових властивостях. Кожна людина має свої чесноти і вади. Те, в який спосіб, позитивно чи негативно, вона входить у відноси­ни з людьми, залежить від цих людей і соціального оточення, від особливостей групи, до якої вона належить. Інакше кажучи, пове­дінка людини в групі залежить не лише від ознак особистості, а й від особливостей самої групи (рис. 1.1).



**Рис.1.1.** Основні ознаки міжособистісних стосунків

М. Корнєв, А. Коваленко наголошують, що міжособистісні сто­сунки, як вияв соціальної активності особистості, містять у собі можливість вибору різноманітних варіантів поведінки, різних спо­собів діяльності, адекватних конкретним суспільним відносинам і тим умовам, за яких вони реалізуються. Обираючи спосіб пове­дінки, людина має встановлювати нові зв'язки з людьми, що є про­явом соціальної активності її та групи. Ось чому високий рівень міжособистісних стосунків не можна нав'язати ззовні. Важливо, щоб вони були результатом усвідомлення та активності самих лю­дей. Отже, особистісні стосунки передбачають свободу вибору і мають моральну спрямованість.

За М. Обозовим, міжособистісні стосунки охоплюють широке коло явищ, але головним є взаємна готовність партнерів до певного типу почуттів, вимог, очікувань і поведінки. Тому стан задоволення-незадоволення є основним критерієм оцінювання таких стосунків. Симпатія-антипатія - це переживання задоволення та незадоволен­ня від контактів з іншими людьми, а притягання-відштовхування – це поведінкова складова цих переживань. У цілому міжособистісні стосунки набувають характеру взаємної прихильності або непри­хильності (наприклад, приятелювання, самотність).

В основі регуляції цих стосунків лежить така мотивація: «я хо­чу», «я можу», «треба». Необхідним є узгодження не лише своїх бажань («я хочу») і можливостей («я можу»), а й почуття обов'язку («треба»). Суспільство прагне, щоб міжособистісні стосунки відпо­відали суспільним відносинам, які їх стимулюють або руйнують. Наприклад, у радянському суспільстві Павлик Морозов був при­кладом для наслідування саме тому, що підкорив сімейні стосунки вимогам суспільства, тобто широким соціальним відносинам.

Близькі або інтимні міжособистісні стосунки можуть супере­чити виробничим, моральним. Для особистості важливо визначи­ти рівень близькості міжособистісних стосунків у тих чи інших умовах. На виробництві головна оцінка користі або шкоди між­особистісних стосунків –це економічна ефективність. Як прави­ло, на виробництві близькі стосунки заважають досягненню цієї мсти. Водночас перетворення міжособистісних стосунків на функ­ціональні, з перевагою «треба» може призвести до руйнування та Втрати задоволення від них. Наслідком цього є виникнення напру­ження та конфліктів.

Отже, взаємовплив як обмін думками, емоціями, вчинками у процесі спілкування викликає у людини прояв певних прикмет особистості або зміну установок та поведінки.

**2. Психологія міжособистісного впливу**

Сутність психологічного впливу зводиться до взаємного обміну інформацією та взаємодією. Суб’єкт психологічного впливу може виступати в ролі організатора, виконавця (комунікатора) і навіть дослідника свого процесу впливу. Ефективність впливу залежить від статі, віку, соціального статусу та ін., а головне від його професійної та психологічної підготовки до впливу на партнера по спілкуванню.

Суб’єкт міжособистісного впливу:

* вивчає об’єкт і ситуацію, в якій здійснюється вплив;
* обирає стратегію, тактику і засоби впливу;
* враховує від об’єкта сигнали про успішність-неуспішність впливу;
* організовує протидію об’єктові і т.д.

У тому випадку, якщо реципієнт (об’єкт міжособистісного впливу) не погоджується із запропонованою йому інформацією і намагається знизити ефект впливу на нього, комунікатор (виконавець) має можливість використовувати закономірності рефлексивного управління чи маніпулятивного впливу.

До характеристик об’єкту, які впливають на ефективність впливу на нього, відноситься стать, вік, національність, професія, освіта та ін. особливості.

Процес міжособистісного впливу, включає *стратегію* - способи дії суб’єкта по досягненню головної цілі психологічного впливу на реципієнта; *тактику* – розв’язання проміжних задач психологічного впливу, за допомогою різних прийомів; *засоби впливу* – вербальні, невербальні; *методи впливу* – переконання та примушування (на рівні свідомості), а також уселяння (внушение), нслідування (на неусвідомлюваному рівні психіки); *форми впливу* – мовленєві (письмові, усні) та наочні; система аргументації передбачає як світоглядні (абстрактні) докази, так і відомості конкретного характеру (цифрова і фактологічна інформація); *критерії ефективності впливу* – поділяються на стратегічні (відкладені в часі, н-лад світогядні) і тактичні (проміжні), якими керуються безпосередньо у процесі впливу на партнера (мовленєві висловлення, міміка); *умови впливу* – включають місце і час спілкування, кількість учасників, на яких впливають.

3. Типи міжособистісних стосунків

Тип – це модель, якій відповідає клас чи група предметів, явищ, що мають особливі характеристики. Визначення типів, зокрема міжособистісних стосун­ків, дає можливість усвідомити та впливати на їх становлення. Не завжди легко започаткувати й підтримувати прихильні стосунки. Це вимагає значних зусиль та певних умінь. Чимало труднощів пов'язане з неписаним законом міжособистісних стосунків: пози­тивне сприймання і почуття до іншої людини важко здобути, однак легко втратити. Позитивні стосунки, як правило, встановлюються повільно. Водночас один негативний факт може миттєво зруйнува­ти добрі стосунки.

М. Обозов у своїй праці «Психологія міжособистісних стосунків» пропонує таку класифікацію стосунків: знайомство, приятелюван­ня, товариські, дружні, любовні, подружні, родинні, деструктивні. Автор виокремлює такі їх критерії: глибина стосунків, вибірковість щодо партнерів, функції стосунків (рис.3.1). *Першим основним критерієм виокремлення міжособистісних стосунків є* включення особистос­ті у такі стосунки: загальновидові, соціокультурні, психологічні, індивідуальні. Товариські стосунки, знайомства, приятелювання спираються переважно на загальновидові (стать, вік, раса) та соціо­культурні особливості людей (нація, соціальний статус, професія, освіта). Глибинне включення індивідуальних характеристик відбу­вається у дружніх, любовних, подружніх і родинних стосунках.

*Другим критерієм є* вибірковість щодо партнерів, його можна визначити як кількість ознак, що мають значення для встановлен­ня та відтворення стосунків. Найбільшу вибірковість виявляють подружні, дружні, любовні стосунки, найменшу – знайомства. За даними М. Обозова, середня кількість осіб, які перебувають у сто­сунках знайомства, – 150-500, приятелювання – 70-150, у дружніх стосунках – 2-3 особи.

*Третій критерій* – функції – проявляється у розрізненні змісту стосунків, їх психологічного смислу для партнерів. Додатковим критерієм с дистанція між партнерами, тривалість і кількість кон­тактів, норми стосунків, вимоги до умов контакту.



**Рис.3.1.** Критерії міжособистісних стосунків (М. Обозов)

Психологи виявили таку тенденцію: із поглибленням стосунків зменшується дистанція, зростає частота контактів.

Наведемо приклади стосунків, протилежних за змістом, – друж­ба та самотність.

Мета дружби може бути різною: діловою, раціональною, емо­ційною, моральною. У житті вони поєднуються і взаємодоповню­ються. А. Менегетті підкреслює, що дружба – це найнадійніший вклад однієї людини в іншу.

Дружні стосунки характеризуються високим рівнем вибірко­вості, взаємною щирістю, повною довірою, готовністю прийти на допомогу один одному в будь-який момент. Дружба безкорислива: людина насолоджується тим, що робить приємне іншій людині.

Дружнім стосункам притаманне взаєморозуміння. Норми та правила, якими керуються люди у таких стосунках, – це рівноправ­ність, повага, вміння зрозуміти, готовність прийти на допомогу, до­віра та відданість. Порушення будь-якого з цих правил призводить до руйнування дружби, тоді як у любовних стосунках люди мо­жуть прощати одне одному подібні порушення заради збереження глибоких почуттів.

Теми розмов цікавлять обох друзів. Вони діляться новинами особистого характеру або висловлюють свою точку зору з приводу того, що відбувається довкола, зберігають делікатність у спілку­ванні, завжди безкорисливо підтримують один одного.

М. Обозов виділяє *інструментальні* дружні стосунки базуються на взаємній допомо­зі у конкретних життєвих умовах, а емоційно-сповідні – на взаємній симпатії, емоційній прихильності, довірі. Вони характеризуються взаєморозкриттям внутрішнього світу, зняттям соціальної маски в поведінці, зниженням самоконтролю, розкутістю, переважанням позитивного оцінного відношення (відсутність насміху, засуджен­ня). Слід зауважити, що це дві сторони зрілих дружніх стосунків.

Для того, щоб стати рівноправним учасником дружніх стосун­ків, людина, як особистість, повинна сформуватися інтелектуально і морально. Це відбувається у 14-15 років. Потім, через рік або два, дружні стосунки між двома статями диференціюються й виника­ють стосунки кохання. При цьому дружба продовжує розвиватися відповідно до своїх законів. Безумовно, дружба – перший етап ду­ховного зближення статей, який потім дає людині змогу піднятися на верхівку людської інтимності - до кохання.

З віком і підвищенням рівня психологічного розвитку людини змінюється не лише зміст, а й форма дружніх зв'язків. Від спілку­вання на особисті теми друзі переходять до соціальної продуктив­ної діяльності, зокрема до інтегральної творчої роботи. В історії науки, літератури, мистецтва, економіки та політики багато при­кладів того, як друзі зберегли свої стосунки й перенесли їх у про­фесійну сферу.

Реальне сучасне життя складається так, що в міжособистісних стосунках проявляється і деструктивність: агресія, ворожнеча, са­мотність.

**Самотність** – це стан пригніченості чи горя, що викликається відчуттям полишеності. Вона може бути результатом соціальної (відсутність друзів) або емоційної (відсутність глибоких, близьких стосунків, які дають відчуття опіки) ізоляції.

Більшість людей страждає через самотність і скаржиться, на­приклад, на відчуття суму та пригніченості або говорить про те, що відчуває страх і тривогу, смуток та гнів.

Самотні люди недоброзичливо ставляться до щасливих і то­вариських. Це їх захисна реакція. Вони не можуть розважатися в компаніях, їм важко вирішити особисте чи ділове питання. Невдачі у спілкуванні підсилюють почуття самотності, що призводить до зниження самооцінки.

Варіанти реакції на самотність – депресія чи агресія – залежать від атрибуції, тобто пояснення свого стану. При внутрішньому локусі контролю частіше виникає депресія, а при зовнішньому – агресія.

Розрізняють три типи самотності:

* хронічний;
* ситуативний;
* перехідний.

Хронічна самотність настає тоді, коли людина протягом довго-  
тривалого періоду життя не може встановити задовільні взаємини  
із значущими для неї людьми.  
 Ситуативна самотність виникає як результат стресової ситу  
ацїї в житті людини (смерть близької людини, розрив інтимних стосунків). Якщо індивід змиряється з втратою, то цим самим він переборює виникнення почуття самотності.

Перехідна самотність виражається в короткочасному пережи­ванні почуття ізольованості, яке швидко минає, не залишаючи на­слідків. Емоційна рана, набута у дитинстві (втрата одного з батьків, відсутність підтримки чи, навпаки, залежність від батьків), пере­творюється в особистісну диспозицію, що змушує таких людей го­стріше, ніж інші, реагувати на розлуку та соціальну ізольованість.

Сучасне суспільство може підсилювати самотність. Однією з її причин є те, що стосунки мають вичерпно обмежені ресурси, а тому й ведуть до ізоляції. Нині є чимало людей економічно неза­лежних, вони володіють засобами саморозваг (комп'ютери, теле­візори), мають багато обов'язків, у них бракує часу проводити до­звілля з друзями, сусідами і колегами. Підвищений ступінь мобіль­ності людей веде до глибоких змін у дружніх стосунках, у сім'ї.

По-друге, знеособленість життя радикально змінила характер дружби. Сьогодні люди живуть і часто не знають імен своїх сусідів. Більшість майже нічого не знає про особисте життя своїх колег.

По-третє, – це каузальна атрибуція, тобто хибно визначені інди­відом причини труднощів міжособистісних стосунків. Вважаючи, що причину їх самотності, наприклад, у них особисто не можна ліквідувати, вони фіксують цей стан і не вживають жодних заходів, щоб його подолати. Пояснення людиною самотності впливає на те, як довго вона залишатиметься з негативними переживаннями. Са­ме внутрішня атрибуція пов'язана зі сталою самотністю.

По-четверте, самотнім людям може не вистачати міжособистіс­них умінь для взаємодії з іншими і вони менш соціально чуйні. Не­стача цих умінь змушує їх бути обережними у соціальному плані, аби ними не знехтували.

Отже, людині необхідно усвідомити причини самотності і до­лати їх, щоб зав'язати та підтримувати турботливу і віддану друж­бу, конструктивні взаємини з іншими людьми. Зрозуміло, що ці взаємини не завжди бувають позитивними. Існує людська байду­жість до страждань і проблем інших, стереотипи і навіть зловжи­вання, маніпулювання й насильство. Людина повинна вміти роз­різняти у стосунках позитивне і негативне, але ніколи не займати песимістичну позицію, яка призводить до ізоляції від оточення, самотності.

Д. Джонсон вважає необхідним як для профілактики, так і для подолання самотності постійне тренування таких міжособистіс­них умінь:

1. Розкривати себе перед іншими, даючи їм можливість пізнавати вас як особливу та неповторну людину.
2. Встановлювати довіру між собою та іншими.
3. Передавати свої думки та ідеї ефективно, дієво.

4. Висловлювати свої почуття словами.

5. Виражати свої почуття через невербальний канал.

6. Прислухатися до проблем інших людей конструктивно й допо­магати у їх розв'язанні.

7. У разі виникнення конфліктів з іншою людиною розв'язувати їх конструктивно.

1. Тримати під контролем гнів і стрес.
2. Цінувати різноманіття і встановлювати стосунки з індивідами інших культур.
3. Долати внутрішні бар'єри, щоб ефективно спілкуватися з ін­шими людьми.

Отже, безвідносно до того, чи взаємодія відбувається з багатьма людьми, чи лише з однією, чи ситуація формальна або ж нефор­мальна – необхідні вищезазначені міжособистісні вміння, щоб по­переджувати і долати самотність.

**4. Поведінка людини у конфліктній ситуації**

Коли людина перебуває у конфліктній ситуації, для ефективного вирішення проблеми їй необхідно обрати певний стиль поведінки, враховуючи при цьому свій власний стиль, стиль інших, залучених до конфлікту людей, а також природу самого конфлікту. Допомогти у визначенні цих стилів та їх найефективнішому використанні може метод Томаса-Кілмена. За їх теорією існує п'ять основних стилів розв'язання конфлікту, які пов'язані із загальним джерелом будь-якого конфлікту – не збіганням інтересів двох і більше сторін.

***І. Стиль конкуренції.***

Той, хто використовує стиль конкуренції, завжди активний і прагне розв'язувати конфлікт власним способом. Він не зацікавлений у співпраці з іншими, але здатний до вольових рішень, прагне передусім задовольнити власні інтереси за рахунок інших, нав'язуючи своє рішення, діє за принципом «виграти – програти». Такий шлях ефективний, коли людина має певну владу. Але це вкрай неефективний метод розв'язання особистих конфліктів. Стиль конкуренції викликає в інших почуття відчуження. Застосування ж його в ситуаціях, коли суб'єкт не має влади, може призвести до прикрих помилок.

Використання цього стилю має *сенс,* якщо результат для Вас дуже важливий, якщо маєте певний авторитет і вважаєте свій варіант найкращим, якщо рішення треба прийняти терміново і для цього є достатньо влади, якщо немає іншого шляху і втрачати немає чого, якщо не можете переконати групу, що ситуація кризова, але групу треба вести далі.

Цей стиль приведе до визнання, якщо буде досягнутий позитивний результат. Але якщо переважає прагнення встановити з усіма гарні стосунки, то такий стиль не варто застосовувати.

***ІІ. Стиль ухилення*** *–* прагнення відкласти рішення або використати інші засоби, відійти від негайного вирішення проблеми, перекладання відповідальності на інших, надія, що все розв'яжеться само по собі, без активних дій. Хоча дехто вважає цей стиль «втечею» від проблем і відповідальності, така поведінка може бути цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

Стиль ухилення використовується в ситуаціях, коли позиція нестійка і відсутня співпраця з іншими з метою розв'язання проблем. Цей стиль доцільно застосовувати, якщо:

напруженість є занадто великою, і Ви відчуваєте необхідність послаблення напруги;

результат не дуже важливий для Вас або Ви вважаєте, що рішення таке тривіальне, що не варто витрачати на нього сили;

у Вас важкий День, а вирішення цієї проблеми може завдати додаткових неприємностей;

Ви знаєте, що не можете чи навіть не хочете вирішити конфлікт на свою користь;

Ви хочете виграти час, можливо, для того, щоб отримати додаткову інформацію або, щоб заручитися чиєюсь підтримкою;

ситуація дуже складна, і Ви відчуваєте, що розв'язання конфлікту вимагає занадто багато від вас;

у Вас обмаль влади для розв'язання проблеми або для її розв'язання бажаним для Вас способом;

Ви відчуваєте, що у інших більше шансів вирішити цю проблему;

пробувати вирішити проблему терміново небезпечно, оскільки розкриття і відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію.

***Ш. Стиль пристосування*** *–* означає, що Ви дієте разом з іншою людиною, не намагаючись захищати власні інтереси. Цей стиль застосовується, якщо результати дуже важливі для іншої людини й не дуже суттєві для Вас. Він корисний у ситуаціях, у яких Ви не можете здобути перемогу, тому що інший учасник конфлікту має владу. Отже, Ви поступаєтесь та робите, те чого бажає опонент. Ви дієте в такому стилі й тоді, коли співчуваєте іншій людині й намагаєтеся підтримати її.

Оскільки, застосовуючи таку стратегію, Ви відсуваєте свої інтереси, то краще вдаватися до неї, коли позитивне з'ясування ситуації для Вас не суттєве. *Якщо Ви вважаєте, що поступаєтеся у чомусь дуже важливому і відчуваєте у зв 'язку з цим незадоволення, то метод пристосування в цьому разі не підходить.* Він не прийнятний і тоді, коли Ви відчуваєте, що інша людина не збирається поступитися чимось або не оцінить Вашого внеску у вирішення проблеми. Цей стиль треба застосовувати, коли Ви, відступаючи, мало що втрачаєте, коли збираєтеся пом'якшити ситуацію, а потім повернутися до цього питання й відстояти свою позицію.

Стиль пристосування може дещо нагадувати стиль ухилення, якщо використовувати його як засіб відстрочення вирішення проблеми. Але головна відмінність полягає в тому, що Ви дієте разом з іншою людиною, Ви робите те, чого вона прагне. Поетупаючись, Ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію і налагодити стосунки. Отже, стиль пристосування корисний, коли:

Вас не дуже хвилює те, що трапилося;

Ви хочете зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми;

Ви відчуваєте, що важливіше зберегти з ким-небудь хороші взаємовідносини, ніж відстоювати свої інтереси; Ви розумієте, що виграш набагато важливіший для іншої людини, ніж для Вас;

Ви розумієте, що правда не на вашому боці;

у Вас обмаль влади або мало шансів перемогти;

Ви вважаєте, що інша людина може дістати з цієї ситуації корисний урок, якщо Ви поступитесь її бажанням, навіть не погоджуючись з тим, що вона чинить, або вважаючи, що вона помиляється.

**IV. *Стиль компромісу***полягає у частковому задоволенні власних та чужих інтересів. Ви частково поступаєтеся іншим учасникам, але й вони роблять те саме. Такі дії можуть нагадувати співпрацю, але задоволення обопільних потреб відбувається на поверхневому рівні. Тут не аналізуються приховані, внутрішні потреби.

Стиль компромісу найбільш ефективний тоді, коли обидві сторони прагнуть одного й того самого, хоча розуміють, що одночасно задовольнити їх інтереси неможливо, компроміс у цьому випадку дає змогу зберегти нормальні стосунки. Компроміс є найефективнішим, коли:

обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси;

Ви хочете вирішити все швидко, тому що у вас немає часу чи тому, що це більш економічний і ефективний шлях;

Вас можете влаштувати тимчасове рішення;

Ви можете скористатися короткочасною вигодою;

інші підходи вирішення проблеми виявилися неефективними;

задоволення вашого бажання має для Вас не дуже велике значення, і Ви можете дещо змінити визначену на початку ціль;

компроміс дасть змогу Вам зберегти взаємовідносини, і Ви віддаєте перевагу тому, щоб отримати хоч що-небудь, ніж усе втратити.

**V. *Стиль співпраці*** *–* намагання вирішити проблему у відкритому діалозі із опонентами, шляхом переговорів, для того щоб максимально задовольнити інтереси всіх учасників конфлікту за принципом «виграти – виграти». Його рекомендується використовувати коли:

вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін, і ніхто не хоче повністю від цього усунутися;

у Вас тісні, тривалі і взаємозалежні відносини з іншою стороною;

у Вас є час попрацювати над проблемою, що виникла (це хороший підхід до вирішення конфліктів на основі перспективних планів);

Ви і ваш опонент хочете винести на обговорення деякі ідеї і попрацювати над виробленням рішення;

ви обидва спроможні викласти суть, своїх інтересів і вислухати один одного;

обидві втягнуті у конфлікт сторони наділені рівною владою або не помічають різниці у становищі, аби на рівних шукати вирішення проблеми.

Завдяки стилю співпраці можна брати активну участь у розв'язанні конфлікту й захищати власні інтереси, але прагнути при цьому до співпраці з іншими учасниками конфлікту. Цей стиль вимагає більшої внутрішньої роботи порівняно з іншими стратегіями. Спочатку *треба виявити* прагнення, цілі, інтереси обох сторін, а потім *обговорити* їх.

Цей стиль найоптимальніший, коли обидві сторони мають різні приховані прагнення. У такому разі важко визначити чинник незадоволеності. Спочатку здається, що обидві сторони прагнуть одного й того самого, або навпаки, мають протилежні цілі, що є безпосереднім чинником конфлікту. Але існує відмінність між зовнішніми виявами та прихованими інтересами й прагненнями, які є істинними причинами конфліктної ситуації.

Отже, з метою успішного використання стилю співпраці треба витратити певний час на пошук внутрішніх, прихованих інтересів, щоб розробити засіб задоволення справжніх прагнень обох сторін. Якщо обидві сторони розуміють, у чому полягає причина конфлікту, то вони мають можливість шукати нові засоби його розв'язання. Проти такий шлях вимагає певних зусиль. Обидві сторони мають витратити на це певний час, з'ясувати свої реальні бажання, вислухати одна одну і, нарешті, відпрацювати варіанти вирішення проблеми. Стиль співпраці найважчий, але дуже ефективний.

Важливо зрозуміти, що кожний із названих стилів ефективний тільки за певних умов. Треба вміти адекватно використовувати кожен з них і робити свідомий вибір, ураховуючи конкретні обставини. Найкращий підхід визначається конкретною ситуацією.

Якщо опоненти самі не в змозі розв'язати конфлікт, цілком доцільне втручання посередників, яким довіряють обидві сторони. В організаціях таку роль може виконувати офіційний або неофіційний лідер, тому керівникові особливо важливо розуміти психологічну природу конфліктів, адже від нього великою мірою залежить напруженість, тривалість та результативність конфліктних взаємин.

Питання для самоконтролю

1. Доведіть, що міжособистісні відносини є необхідними умова­ми розвитку особистості.
2. Які фактори впливають на ефективність міжособистісної вза­ємодії?
3. Наскільки обґрунтованим для ефективної міжособистісної вза­ємодії, на вашу думку, є використання принципу «віддати та отримати»?
4. Від чого залежить ефективність впливу однієї людини на ін­ших?
5. Дайте характеристику типів міжособистісних стосунків.
6. Охарактеризуйте різновиди дружніх стосунків.
7. Дайте характеристику самотності як виду деструктивних між­особистісних стосунків.
8. Які вміння сприятимуть подоланню деструктивних міжособис­тісних стосунків?

***ТЕМА 5***

**ПРИЧИНИ, ФУНКЦІЇ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ КОНФЛІКТІВ**

**Мета:**розглянути причини, функції та класифікацію конфліктів; довести значущість даної теми.

**Основні поняття і терміни**: конфліктна ситуація, конфлікт, об'єкт і предмет конфлікту, суб'єкти конфлікту, функціональний і дисфункціональний конфлікт, соціальний конфлікт, міжособистісний конфлікт, міжгруповий конфлікт, внутрішньоособистісний конфлікт.

**План**

1. Причини конфліктів.

2. Функції конфліктології.

**Література:**

1. Конфліктологія: навчальний посібник / Г. В. Гребеньков [та ін.] ; ред. Г. В. Гребеньков. Львів : Магнолія, 2018. 228 с.

2. Негрей М. В.. Тужик К.Л. Теорія прийняття рішення: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 271 с.

3. Онуфрієнко Г. С. Риторика: навчальний посібник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 624 с.

4. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

5. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 175 с.

**1. Причини конфліктів**

Масштабні конфліктні ситуації свідчать про протікання у суспільстві дезорганізуючих процесів, короткочасну чи тривалу дезінтеграцію важливих суспільних інститутів, які забезпечують соціальну стабільність конкретного суспільства чи спільноти. Тому *дезорганізацію* вважають однією з головних причин соціальних конфліктів, яка має що характеризується виходом виробничих (зупинка підприємств, безробіття), економічних (інфляція, заборгованість по заробітній платні), соціальних (поглиблення нерівності між різними соціальними прошарками), політичних (криза влади, сепаратистські тенденції, військові конфлікти), ідеологічних (боротьба старих та нових ідеологій або повна деідеологізація) процесів за межі існуючих у суспільстві норм, які серйозно загрожують встановленому ходу процесів колективного життя.

Отже, врешті-решт конфлікти у сучасному суспільстві виступають як породження та прояв об’єктивно існуючих соціальних суперечностей. виникнення конфлікту нерозривно пов’язано з появою та розвитком суперечностей. назрівання і розгортання конфлікту відображає кульмінаційний етап боротьби реальних протилежностей.

Розв’язання ж конфлікту веде до руйнування такої суперечливої єдності з одночасним виникненням його нової якості. *У цілому ж виникнення та розвиток конфліктів обумовлені дією двох груп причин – об’єктивних та суб’єктивних.*

До *об’єктивних причин конфліктів* можна віднести головним чином ті обставини соціальної взаємодії людей, які призвели до зіткнення їх інтересів, думок, установок тощо. об’єктивні причини викликають виникнення передконфліктної обстановки — об’єктивного компонента передконфліктної ситуації.

*Суб’єктивні причини конфліктів* головним чином пов’язані з тими індивідуальними психологічними особливостями опонентів, які ведуть до того, що вони обирають саме конфліктний, а не будь-який інший спосіб розв’язання об’єктивної суперечності, що склалася.

Для виникнення та розвитку конфлікту очевидного значення набуває усвідомлення його причин та глибини відповідними групами людей, які відчувають ущемлення будь-якого важливого для них інтересу. але щоб конфлікт став реальністю, необхідна реальна соціальна дія.

Отже, щоб конфлікт виник і став розвиватися, необхідна взаємодія трьох його основних факторів:

1) наявність об’єктивних передумов конфлікту, які полягають у більш-менш значному ущемленні корінних інтересів, потреб, прав і т. п. індивідів, об’єднаних в одну соціальну групу, з боку іншої соціальної групи, яка зосереджує у своїх руках основні багатства суспільства, механізми їх розподілу, владу тощо;

2) усвідомлення ущемленими соціальними групами протилежності своїх корінних інтересів інтересам пануючої еліти;

3) активна соціальна дія пригнічених, знедолених, спрямована на втілення в життя своїх корінних інтересів через пряме соціальне зіткнення з інтересами тих, хто володіє багатством, владою та іншими благами.

**Сучасна конфліктологія виділяє такі об’єктивні причини конфліктів.**

Природне зіткнення значущих матеріальних і духовних інтересів людей у процесі їх життєдіяльності. люди повинні постійно спілкуватись, вирішувати численні проблеми; у процесі взаємодії інтереси людей час від часу можуть зіткатися; це зіткнення інтересів, яке практично не залежить від їх волі та бажання, і створює об’єктивну основу можливих конфліктних ситуацій.

Недостатня розробленість правових та інших нормативних процедур розв’язання соціальних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії людей. наприклад, у нашому суспільстві ще не розроблені ефективні, стандартні, всім відомі неконфліктні способи захисту підлеглих від свавілля начальників. у більшості передконфліктних ситуацій вони або поступаються, або йдуть на конфлікт.

Нестача значущих для нормальної життєдіяльності людей матеріальних і духовних благ. те, що ми живемо у суспільстві різноманітних дефіцитів, помітно впливає на життя людей, кількість і характер конфліктів між ними.

Рівень життя багатьох українців. Ця об’єктивна причина пов’язана з матеріально-побутовою невлаштованістю, нестачею фінансових коштів для задоволення елементарних потреб сім’ї. Очевидно, що бідна, невлаштована людина є більш конфліктною порівняно з людиною, в якої перелічені проблеми успішно вирішені.

Достатньо стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових стосунків громадян сприяють виникненню конфліктів. Ці стереотипи сформувалися за тривалий час. Радянська людина з моменту свого народження виховувалась у дусі класової боротьби, нещадної нетерпимості до своїх класових супротивників і всіх, хто не поділяв відповідну інтерпретацію комуністичної ідеології. об’єктивно такі стереотипи міжособистісних стосунків, що зберігаються і сьогодні, сприяють більш частому виникненню конфліктів.

Структурно-організаційні причини конфліктів полягають у невідповідності структури організації вимогам діяльності, якою вона займається. Чим менш гнучко керівництво організації пристосовує її структуру до вимог діяльності, тим більше в організації виникає конфліктів.

Функціональні причини конфліктів викликані неоптимальністю функціональних зв’язків організації із зовнішнім середовищем, між структурними елементами організації, між окремими працівниками.

Зовнішні функціональні зв’язки організації повинні максимально відповідати поставленим завданням і забезпечувати їх виконання.

Будь-яка організація є елементом системи більш високого порядку. Ефективна робота організації неможлива без налагоджених функціональних зв’язків із зовнішнім середовищем. порушення цих зв’язків веде до конфліктів.

Ситуативно-управлінські причини конфліктів обумовлені помилками, яких припускаються керівники та підлеглі у процесі вирішення управлінських та інших завдань. прийняття помилкового управлінського рішення об’єктивно створює можливість конфліктів між авторами рішення та його виконавцями.

Крім названих існує ще ціла група об’єктивних причин, вплив яких на конфліктність людини поки ще не вивчений. до них можна віднести помітні відхилення від екологічних нормативів у навколишньому середовищі людей, відхилення в характеристиках електромагнітного поля, викликані активністю сонця або технічними устроями, тощо.

**До суб’єктивних причин конфліктів належать** ті, що обумовлені особистісними установками, позиціями та прагненнями людей, фактом їх включення до соціальних груп і пов’язані перш за все з суб’єктивними особливостями соціальної взаємодії. вивчення конфліктів дозволило виявити декілька типових причин, що мають соціально-психологічний характер.

Втрати та викривлення інформації в процесі міжособистісної та міжгрупової комунікації. невірне розуміння одним одного може бути основною причиною конфліктів або ускладнювати розв’язання соціальних суперечностей, що виникли за інших причин.

Незбалансована «рольова» взаємодія людей. у ситуації міжособистісного спілкування людина або обидва партнери можуть відігравати не ті ролі, на які очікує партнер по взаємодії.

Незбіжність позицій, яка може бути викликана не дійсними розбіжностями у поглядах на одне і те ж, а підходом до проблеми з різних позицій. Як ілюстрація цього може бути використана відома притча про слона та п’ятьох сліпців, які помацали різні частини тіла тварини і дійшли різних висновків про те, на що схожий слон. Перемогла точка зору сліпця, який виявився найбільш високим, встиг помацати вухо і стверджував, що слон схожий на аркуш пергаменту.

Причина розбіжностей у цьому разі не в тому, що інші сліпці були неправі, а в тому, що кожний з них оцінював тільки частину слона і не розумів, що його правда є лише частиною загальної правди.

Вибір людьми різних засобів оцінки результатів діяльності та особистості одне одного. в основі оцінки лежить порівняння. Оцінюючи інших, людина за основу оцінки бере те, що їй не вдалось зробити порівняно з ідеалом, нормою, метою діяльності та іншими людьми, які виконали таку ж роботу добре. свої ж результати працівник оцінює у порівнянні з людьми, які виконували таку роботу гірше. отже, одна і та ж робота залежно від способів оцінки може бути оцінена не лише по-різному, а й протилежним чином. Це створює конфлікти.

Існує ще низка соціально-психологічних причин міжособистісних і міжгрупових конфліктів: внутрішньогруповий «фаворитизм» (перевага членів своєї групи перед представниками інших груп); конкурентний характер взаємодії між людьми та групами; прагнення до влади; обмежена здібність людини до зміни власної позиції в результаті співвіднесення її з позиціями інших людей; бажання одержати від людей більше, ніж віддавати їм; психологічна несумісність людей тощо.

І, нарешті, особистісні причини конфліктів пов’язані перш за все з індивідуально-психологічними особливостями учасників конфліктів, обумовлені специфікою психічних процесів, які виникають при взаємодії людей між собою та з оточуючим середовищем.

Суб’єктивна оцінка поведінки партнера як недопустимої. під час соціальної взаємодії у людини існує певний діапазон варіантів очікуваної поведінки, діяльності з боку партнера по взаємодії. Характер такої поведінки залежить від індивідуально-психологічних особливостей людини, її психічного стану, ставлення до конкретного партнера, особливостей актуальної ситуації взаємодії. Якщо реальна поведінка партнера є бажаною або допустимою, то взаємодія продовжується безконфліктно. небажана поведінка може призвести до створення передконфліктної ситуації, а недопустима –до конфлікту.

Психологічні домінанти поведінки особистості, тобто її ціннісні орієнтації, цілі, мотиви, інтереси та потреби. Ціннісні характеристики у людей завжди відносні. деякі гинуть за метал, а інші – за ідею.

Це розходження особистісних сенсів та значень є однією з головних причин конфліктів і визначає лінію поведінки у конфлікті, його стратегію та тактику.

Недостатня психологічна стійкість до негативного впливу на психіку стресових чинників соціальної взаємодії. конфліктна ситуація – це складна для людини ситуація соціальної взаємодії. До конфлікту призводить саме непідготовленість людини до ефективних дій у таких ситуаціях. людина може мати уявлення щодо засобів безконфліктного виходу із передконфліктних ситуацій, але не мати навичок їх використання на практиці.

Погано розвинута у людини здібність до емпатії, тобто до розуміння емоційного стану іншої людини, до співчуття. Оцінка поведінки людини, котра не розуміє емоцій та почуттів партнера по взаємодії, як небажаної чи недопустимої може викликати конфліктну реакцію.

Неадекватний рівень домагань також сприяє виникненню міжособистісних і внутрішньоособистісних конфліктів. Завищена самооцінка, як правило, викликає негативну реакцію з боку оточуючих.

Занижена оцінка має своїми наслідками підвищену тривожність, невпевненість у своїх силах, тенденцію уникати відповідальності тощо.

Акцентуації характеру. вони виявляються у надмірному прояві установки особистості, які утворюють ідеальні типи індивідуальності. Причиною конфлікту в цьому випадку може бути протиріччя між різними ідеальними типами, якщо вони виражені досить яскраво. Так, наприклад, взаємодія людей теоретичного і економічного типу вже з самого початку містить у собі небезпеку конфлікту через їх протилежні внутрішні життєві спрямування. Для людини теоретичного типу процес її діяльності є самоціллю. її переживання відірвані від реального життя, вона живе мов би поза реальним часом та простором. Людина ж економічного типу в усьому шукає користь, для неї все стає засобом покращити реальне життя, отримати максимальну вигоду. Зрозуміло, що при взаємодії таких типів дуже важко розраховувати на безконфліктні відносини.

Говорячи про причини конфліктів, не можна обминути такі проблеми, як важкі ситуації в житті людини та стрес. Важка ситуація – це складна обстановка, викликана порушенням відповідності між вимогами діяльності, можливостями людини та умовами оточення, яка викликає в людини психічне напруження. Зазвичай важкі ситуації бувають викликані об’єктивними обставинами. але в їх перетворенні на важкі значну роль відіграє і суб’єктивна складова. Якщо людина в результаті особливостей власної нервової системи не є психологічно стійкою до таких ситуацій, у ній починають накопичуватись негативні емоції, що врешті-решт призводить до стресу.

Стрес як реакція організму на вплив зовнішніх обставин у конфліктологічному аспекті посідає двоїсте місце. З одного боку, він є наслідком конфліктів, бо напруженість, тривожність, неспроможність людини адекватно оцінювати події і т. ін. випливає з конфліктних стосунків з оточенням. а з другого – під час стресу людина часто стає «конфліктогеном» як для самої себе, бо в неї посилюється внутрішній розлад, так і для свого оточення. таким чином, стрес постає як фактор, який викликає конфліктну взаємодію.

Названі причини виникнення конфліктів зустрічаються найчастіше, але вони не вичерпують переліку всіх причин, що призводять до виникнення та загострення конфліктів як на соціальному, так і на особистісному рівні. важливими складовими конфлікту є прагнення сторін, страокремих рис характеру або їх поєднанні у конкретної людини і являють собою крайні варіанти норми, що навіть межують з психопатіями. Стегія та тактика їх поведінки, а також сприйняття конфліктної ситуації.

**2. Функції конфліктології**

**Функції конфліктології** ( за А. Здравомисловим і Д. Зеркіним): теоретико-пізнавальна, аналітична, прогностична та управлінська; можна виокремити й інші.

Найважливішою функцією конфліктології є **теоретико-пізнавальна**. Вона полягає, перш за все, у вивченні феномену конфліктів, їх типологізації, розробці засобів розв’язання та упередження.

**Пізнавальна функція** служить також започаткуванню та розробці конфліктологічної теорії, в якій існує нагальна потреба у сучасних (зокрема, українському) суспільствах. Опрацювання теорії конфліктів містить у собі виявлення суті головних категорій і понять конфліктології (конфлікт, соціальне напруження, суперечність, антагонізм, конфліктна ситуація та ін.), розробку найважливіших закономірностей розвитку конфліктної взаємодії, впорядкування їх у чітку систему, що побудована на певних принципах. отже, теоретико-пізнавальна функція продукує зростання знань про соціальні конфлікти, їх об’єкт, предмет, суб’єктів-учасників, характер впливу на суспільні процеси та можливі соціальні наслідки.

**Аналітична (діагностична) функція конфліктології** полягає в аналізі конфліктної ситуації, соціального напруження, причин і динаміки розвитку конфліктних подій, визначення методів і засобів їх регулювання. Діагностика конфліктів дозволяє проаналізувати об’єктивні та суб’єктивні чинники виникнення конфліктних ситуацій у різних суспільних спільнотах (народ, нація, соціальна група, колектив); виявити джерела, що породжують конфлікти; оцінити ресурси, які мають учасники конфліктного протиборства; здійснити типологію різних конфліктів на підставі тих чи інших критеріїв; виявити економічні, політичні, правові, ідеологічні, психологічні та інші параметри, що характеризують структуру конфлікту. Врешті аналітична (діагностична) функція містить у собі також технологію постійного конфліктологічного моніторингу головних суспільних процесів, спостереження за тим, як зароджуються та розгортаються конфліктні ситуації та соціальне напруження, щоб запропонувати на цій основі адекватні управлінсько-регулятивні рішення. Все це допомагає упередити ескалацію соціальних конфліктів та є важливим засобом демократизації суспільства.

**Прогностична функція конфліктології** виявляє себе в здатності науки виробляти обґрунтовані прогнози розвитку соціальних протиріч, міжгрупових чи міжособистісних антагонізмів, правових колізій, інтелектуальних суперечок чи економічного напруження, що потенційно можуть призвести до конфліктних процесів у майбутньому. Ця функція містить оцінку тенденцій розвитку основних соціальних суб’єктів та інститутів суспільства, а також можливих об’єктів конфліктної суперечки, динаміки інтересів, потреб, цінностей тощо. для цього необхідно розуміти, які ж провідні тенденції рухають суспільством на даному етапі, що з динамічних змін притаманно окремим його сферам і головним соціальним суб’єктам. Це знання поновлюється не лише завдяки пізнавальній функції, але й через контрольні можливості конфліктології. Результатом прогностичної функції конфліктології є конфліктологічний прогноз, у якому викладають потенційно можливі «сценарії» (версії) розвитку того чи іншого конфлікту, прогнозують варіанти поведінки чи вчинків їхніх учасників, можливість ескалації та вірогідність врегулювання. крім того, оцінюються соціальні наслідки конфліктної боротьби та визначається «ціна конфлікту» з точки зору його суспільної шкоди чи (інколи навпаки) конструктивної користі.

**Управлінсько-регулятивна (прагматична) функція конфліктології** по-суті є функцією вироблення конфліктного менеджменту, тобто створення ефективних механізмів управління конфліктною ситуацією. Прагматичні можливості управлінсько-регулятивної функції виявляються в розробці практично значущих антиконфліктних програм дії соціальних суб’єктів, в опануванні толерантних моделей та консенсуальних алгоритмів соціальної взаємодії. Ця функція значно розширює розуміння кордонів конфліктологічного пізнання, яке не повинне обмежуватись лише теоретичними результатами; як для науки конфліктології, так і для соціуму вкрай важливим є етап врегулювання, розв’язання та упередження соціальних конфліктів.

Прагматизм управління конфліктами виявляється в тому, що конфліктологія набуває можливості перетворитися на відтворюючу силу, від якої суспільство чекає позитивної інформації, пояснень та механізмів запобігання конфліктам чи ефективного управління ними.

**Ідеологічна функція конфліктології** виявляється в тому, що знання, напрацьовані цією наукою, можуть використовуватися в інтересах народу, держави, правлячої еліти чи опозиційних сил суспільства, певного класу, етносу чи групи з метою зміцнення та стабілізації суспільних відносин, чи навпаки – розхитування й делегітимації встановленої системи влади або часткових змін, що назріли. отже, з ідеологічної точки зору, конфліктологія здатна набувати корпоративного, класового, елітарного або ж етнонаціонального змісту, служити відповідним цілям.

Зокрема, у політичній сфері правляча еліта досить часто (і не завжди доброчесно) використовує конфліктологію для маніпулювання поведінкою та емоціями людей, інколи розпалюючи удавані безпідставні «конфлікти-свари» при владі, щоб зняти болісне напруження у дійсно проблемних ситуаціях громадського життя. Майстрів маніпулювання конфліктними механізмами знали практично всі народи світу в будь-яку історичну добу: римські імператори Тіберій, Калігула, Нерон; сумнозвісна династія Медичі; міністр наполеонівської Франції Талейран і багато інших.

У наші часи, коли пострадянська Україна визначається з інтегруючою суспільство «національною ідеєю», ідеологічна функція конфліктології в політиці та у суспільному розвитку в цілому набуває нового вкрай важливого змісту: допомогти обрати таку стратегію розвитку країни та виробити систему таких соціальних цінностей, які б мінімізували соціальні конфлікти в суспільстві та гармонізували соціальні інтереси на основі толерантності та злагоди.

**Просвітницька функція конфліктології** служить меті всебічного поширення конфліктологічних знань та допомагає кожному громадянину грамотно й послідовно поводитись у простих конфліктних ситуаціях. Зрозуміло, що найбільш значними джерелами соціальних конфліктів є антагонізм інтересів (політичних, економічних, національних тощо), юридичні колізії, емоційна нестриманість, злість та невихованість тощо, однак і конфліктологічна необізнаність здатна провокувати й посилювати протистояння опонентів та вести конфлікт до ескалації. саме тому опанування конфліктологічними знаннями в системі загальної середньої та вищої освіти та самоосвіти є суттєвим засобом запобігання конфліктним ситуаціям.

**Питання для самоконтролю**

1. Назвіть та охарактеризуйте причини конфліктів.

2. Дайте характеристику суб’єктивних причин конфліктів.

3. Дайте характеристику об'єктивних причин конфліктів.

4. Дайте характеристику основних функцій конфліктології.

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ**

***ТЕМА 6-7***

**КОНФЛІКТ В УСТАНОВІ**

**Мета:**деталізувати уявлення про конфлікт в установі; довести значущість даної теми.

**Основні поняття і терміни:** конфлікти, виробничі конфлікти, конфліктогени, профілактика виробничих конфліктів.

**План**

1. Причини і типи виробничих конфліктів.

2. Конфліктогени у виробничих стосунках.

3. Профілактика виробничих конфліктів.

4. Роль керівника у конфлікті.

**ЦИТАТИ ДО ЛЕКЦІЇ**

«Якщо б навчитися розв'язувати конфлікти, то це могло б знизити собівартість автомобіля більше, ніж за 25 років технічних нововведень» (Генрі Форд (молодший).

**Література:**

1. Конфліктологія: навчальний посібник / Г. В. Гребеньков [та ін.] ; ред. Г. В. Гребеньков. Львів : Магнолія, 2018. 228 с.

2. Миронова О. М., Мазоренко О. В. Конфліктологія : навчальний посібник. Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. С.38-50.

3. Опорний конспект лекцій із дисципіни «Конфліктологія» для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» [Електронний ресурс] / укладачі: О. В. Головко, Н. О. Лисак, Н. В. Петренко. Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2018. С.57-74.

4. Негрей М. В.. Тужик К.Л. Теорія прийняття рішення: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 271 с.

5. Онуфрієнко Г. С. Риторика: навчальний посібник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 624 с.

6. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

**1. Причини і типи виробничих конфліктів**

Конфлікти в установах мають свою специфіку, яка пов’язана з тим видом діяльності, яким займається конкретна установа. Значна частина конфліктів – це так звані «виробничі конфлікти».

**Причини конфліктів в установі:**

– несумісність мети (коли досягнення мети одним працівником заважає досягненню мети іншим);

– суперечливий характер мети трудової діяльності (незадовільна робота колег, виробничі труднощі, несприятливі умови праці);

– незбалансованість робочих місць (певному робочому місцю приписуються або завищені, або занижені функції);

– недосконалі зв’язки між робочими місцями (одному підлеглому дають вказівки декілька начальників);

– занадто багато безпосередньо підлеглих у керівника;

– ініціатива повністю передана в руки підлеглих;

– ніхто ні за що не відповідає, всі в однаковій мірі безвідповідальні і безвладні;

– невідповідність умов праці і системи винагород за трудову діяльність (низька заробітна платня, розподіл премій, графік відпусток, перспективи зростання);

– недотримання трудової дисципліни, яка негативно впливає на роботу усього колективна;

– суто особисті конфлікти між працівниками, обумовлені несумісністю індивідуальних психологічних характеристик, різкими відмінностями потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, рівня культури загалом.

У будь-якій установі виникають *неформальні відносини*. Людина не може обмежитись тільки діловими контактами, адже на роботі проходить більша частина повсякденного життя. При досить довготривалій взаємодії людей на роботі, їхні неформальні контакти стають за своїм характером стабільними. З часом виділяються «неформальні групи» які впливають на своїх членів.

Людина в установі зазнає *управлінського впливу двох видів – з боку безпосереднього керівника і з боку неформальної групи*. Якщо керівнику вдається спрямувати вплив групи на окремого працівника у потрібному руслі, то група стає його союзником. Якщо ж група чекає від свого учасника однієї поведінки, а керівник – іншої, то, зазвичай, виникає конфлікт. Суб’єктами конфлікту в даному випадку виступають керівник – з одного боку, і група – з іншого. Керівникові важливо зрозуміти, хто в неформальній групі є лідером. Якщо дії лідера підривають авторитет керівника, то тоді теж виникає конфліктна ситуація. Виникне конфлікт розгортання якого буде залежати від багатьох чинників, зокрема, від особистих якостей керівника і лідера виробничого колективу.

*За спрямованістю конфлікти в установі поділяються на* «**горизонтальні» (між працівниками одного рівня) та «вертикальні» (між керівником і підлеглим)**.

Найбільш небезпечні для керівника «вертикальні» конфлікти; в них не можна вступати. Їх треба гасити вже на стадії конфліктної ситуації. Керувати треба методом передбачення, а не «гасіння пожежі».

**Конфлікт в установі відбувається у двох формах:**

*1. Відкритий конфлікт* – це конфлікт, коли зрозумілі протиборчі сторони його не приховують.

2. *Прихований конфлікт* – це конфлікт, мотив якого ретельно маскується за

приводом, через який він нібито виник.

Щоб конфлікт почав розвиватися, необхідний інцидент, коли одна із сторін починає діяти, зачіпаючи інтереси іншої сторони. Якщо інша сторона відповідає тим же, *конфлікт переходить із потенційного в реальний (актуальний).*

**Типи виробничих конфліктів:** перешкода досягненню основної мети спільної трудової діяльності; перешкода в досягненні особистої мети у спільній трудовій діяльності; протиріччя дій щодо загально-прийнятних норм; особисті конфлікти.

Конфлікт як соціальна дія дає, без сумніву, відомий яскраві і забарвлений негативний ефект. Але він виконує і важливу позитивну функцію. Конфлікт є вираженням незадоволеності або протесту, інформування конфліктуючих сторін про їх інтереси і потреби. За певних ситуацій, коли негативні взаємостосунки між людьми контрольовані, і принаймні одна зі сторін відстоює не тільки особисті, але й організаційні інтереси в цілому, конфлікти допомагають працівникам об'єднатись, мобілізувати волю, розум на вирішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі. Більше того, бувають ситуації, коли зіткнення між членами колективу, відкрита і принципова суперечка бажана: краще вчасно виявити, засудити і попередити неправильну поведінку колеги по роботі, ніж потурати йому, не реагувати, побоюючись зіпсувати відносини.

Конфлікт, що позитивно впливає на структуру, динаміку і результативність соціально-психологічних процесів і слугує для службовців джерелом їх самовдосконалення і саморозвитку, називають **продуктивним (конструктивним) конфліктом**.

Конструктивний конфлікт розгортається у діловій площині і має метою усунення перешкод на шляху підвищення продуктивності праці.

**Причини конструктивних конфліктів:**

1) незадоволення оплатою;

2) несприятливі умови праці;

3) недоліки в організації праці;

4) невідповідність прав і обов'язків:

5) неритмічність праці;

6) незручний графік роботи;

7) прогалини в технології;

8) незабезпеченість завдання ресурсами;

9) нечіткість у розподілі обов'язків;

10) низький рівень дисципліни;

11) організаторські структури, що породжуються неефективними схемами взаємодії між різними підструктурами організації, закріпленими внутрішніми інструкціями, наказами та іншими документами організації. Наприклад, керівник підрозділу отримує вказівки з 10 різних джерел і повинен вчасно їх виконати, але фізично це неможливо;

12) суперечливі цілі різних підрозділів (один підрозділ відповідає за кількість, другий – за якість).

*Правильне розв'язання конструктивного конфлікту веде до усунення його причин, а отже і до вдосконалення виробництва.*

**Деструктивний конфлікт** в організації розгортається в особистісній площині, має метою досягнення особистих корисливих інтересів, отримання переваг.

**Причини деструктивних конфліктів:**

1) неправильні дії керівника;

2) неправильні дії підлеглих;

3) неправильні дії і керівника, і підлеглих.

**Класифікація конфліктів в організації**

*За значенням для організації конфлікти діляться на конструктивні і деструктивні.*

**Конструктивний конфлікт** виникає, коли опоненти не виходять за межі етичних норм, ділових відносин і розумних аргументів. Наслідки такого конфлікту є функціональними і впливають на підвищення ефективності організації.

**Деструктивний, конфлікт** виникає у двох випадках:

• коли одна зі сторін жорстко наполягає на своїй позиції і

не бажає враховувати інтереси іншої сторони або всієї організації у цілому;

• коли один з опонентів вдається до етично засуджуваних методів боротьби, прагне психологічно пригнітити партнера.

Наслідки такого конфлікту є дисфункціональними і призводять до зниження особистої задоволеності, групової співпраці і ефективності організації.

*За статусом учасників конфлікти поділяють на горизонтальні (у яких задіяні особи з однаковим статусом), вертикальні (у яких беруть участь особи з різним статусом) і змішані (представлені і «вертикальні», і «горизонтальні» складові).*

Конфлікти, що мають «вертикальну» лінію, найбільш небажані для керівника, оскільки його дії розглядаються всіма співробітниками (не говорячи вже про учасників конфлікту) через призму цього конфлікту. **Конфлікти** такого роду **називають управлінськими.**

**Конфлікти бувають відкритими** (лежать на поверхні, помітні з першого погляду) і **прихованими** (приховані від очей спостерігача, розпізнаються не одразу, на основі непрямих ознак, серед яких головні – напруженість у міжособистісному спілкуванні, різка зміна у ставленні до роботи). *Задача керівника – виявити приховані конфлікти і розв'язати їх.*

*За характером об'єктивності або суб'єктивності причин конфліктів можна підрозділити їх відповідно на* **об'єктивні** і **суб'єктивні**.

*Конфлікти розрізняються і за сферою їх перебігу на* **ділові** та **особистісно-емоційні***.*

**2. Конфліктогени у виробничих стосунках**

У виникненні конфліктів велике значення мають **конфліктогени** іншим слова, **дії (або бездіяльність), що сприяють (дають поштовх) переходу конфлікту з потенційного в актуальний.**

В установах **конфлікт можуть викликати конфліктогени**, які полягають:

– у прояві людини або групи відкритої недовіри;

– у небажанні слухати і перебиванні співрозмовника;

– у постійному приниженні значущості протилежної сторони;

– в акцентуванні уваги на розбіжностях між сторонами та усілякому підкреслюванні своєї значущості та приниженні співрозмовника;

– у небажанні визнавати власні помилки, недоліки, інші свої негативні риси, а також чиюсь правоту;

– нав’язуванні усім власної точки зору;

– прояви нещирості та категоричності в судженнях;

– у використанні образливих слів, натяків та ін.

**Види конфліктогенів:**

*1. Конфліктогени, що виражають перевагу:*

– зауваження, глузування, жарти, які маскуються за почуттям гумору, але насправді спрямовані на образу іншої людини;

– хвалькуватість, захоплені розповіді про власні успіхи та досягнення, які, зазвичай, не відповідають дійсності;

– нав’язування своєї думки, постійні поради, які сприймаються співрозмовником негативно, і у нього виникає бажання зробити все навпаки, особливо, якщо це відбувається на очах в інших колег. Порада, яку дають без прохання і при свідках, виглядає як образа;

– переривання співрозмовника, підвищення голосу, демонстративне виправлення помилок під час бесіди свідчить, що людина хоче, щоб слухали тільки її;

– порушення етики у поведінці, незнання основ етикету сприймається як нехтування поваги щодо співрозмовника;

демонстрація поблажливого ставлення дратує і сприяє зародженню конфлікту («Прошу вас не ображатися, але, по-моєму, ви не праві»);

– демонстрація впевненості у своїй правоті у вигляді безапеляційних висловлювань («Я краще знаю, я розумніший, старший за Вас»).

*2. Конфліктогени, які проявляють агресивність:*

– природна агресивність, яка виникає у певному середовищі (колективі, групі однолітків), а також в якості протесту проти залежності (від керівника, старшого за положенням, статусом);

– агресивність, яка виникла від сформованої ситуації, поганого самопочуття, складнощів у сімейно-побутових або робочих взаєминах;

– агресивність як відповідна реакція на отриманий від кого-небудь конфліктоген, що призводить до ще більшого загострення пристрастей.

*3. Конфліктогени, які виражають егоїзм:*

– егоїстичне прагнення домогтися чого-небудь для себе за рахунок інших дуже дратує оточуючих і породжує конфліктну ситуацію;

– зарозумілість однієї зі сторін при обговоренні спірного питання може викликати конфліктну ситуацію і отримати зустрічний, більш сильний конфліктоген.

Отже, конфлікт в установі може бути як негативним, так і позитивним. Позитивнині конфлікти призводять до підвищення ефективності роботи. Конфлікти негативні закінчуються загальною незадоволеністю, руйнуванням співробітництва.

**3.** **Профілактика виробничих конфліктів**

Конфліктам краще запобігати, ніж їх долати.

**Методи для запобігання конфліктам усередині певної установи:**

– чітке планування діяльності установи і визначення конкретних обов’язків усіх її працівників;

– урахування індивідуально-психологічних особливостей працівників (їхніх потреб, інтересів, здібностей, особливостей характеру, темпераменту тощо) під час упорядкування роботи та розподілу завдань;

– створення для всіх однакових можливостей і умов для підвищення їхньої професійної майстерності та професійного зростання;

– залучення працівників до спільного обговорення актуальних проблем життєдіяльності установ та пошуків оптимальних шляхів їх вирішення (під час проведення оперативних нарад, зборів трудового колективу тощо).

**Подолання конфліктів зазвичай здійснюється за двома основними напрямками:**

– управління латентними (прихованими) конфліктами;

– подолання відкритих (реальних) конфліктів.

Управління латентними (прихованими) конфліктами передбачає їхнє розпізнавання та усвідомлення. Це сприяє зменшенню внутрішнього напруження сторін суперечності, пошуку шляхів розв’язання конфлікту вже на ранніх етапах виникнення, виявленню помилкових спорів.

Подолання відкритих (реальних) конфліктів іноді здійснюється за допомогою так званого «уникнення конфлікту», до якого вдаються тоді, коли успішне розв’язання його неможливе.

**«Уникнення конфлікту» передбачає використання певних заходів, а саме:**

– ізоляцію, «розведення» сторін – коли один чи кілька учасників конфлікту ізолюються, через що в них зникає необхідність у контактуванні (переведення когось із працівників в іншу установу, запобігання перетинанню ворогуючих сторін під час чергування);

– обмеження можливостей – коли одного чи кількох учасників конфлікту позбавляють влади, яка необхідна для реалізації власних інтересів (керівника певного підрозділу, який не зміг подолати конфлікт, звільняють із посади);

– запровадження штрафних санкцій – коли в результаті застосування адміністративних санкцій, реальних чи можливих, сторони змушені припинити конфлікт (на конфліктуючих працівників може позитивно вплинути попередження керівника підрозділу про винесення догани обом учасникам конфлікту за некоректну поведінку);

– зміну напрямку енергії – коли енергія учасників конфлікту спрямовується в інший бік або для виконання спільних завдань, або для подолання зовнішніх «ворогів» (доручення сторонам конфлікту підготувати презентацію діяльності підрозділу на спільних зборах усієї установи);

– витіснення – коли конфлікти ігноруються, заперечуються або замовчуються авторитетними людьми, які формують громадську думку в колективі, або самими учасниками суперечностей, сподіваючись, що напружена ситуація з часом зникне (під час конфлікту між двома працівниками, зумовленого особливостями їхнього характеру, керівник організації не зважає на це, сподіваючись, що конфлікт зникне сам по собі);

– співіснування – мовчазна відмова учасників конфлікту від постійного розпалювання ворожнечі, коли сторони усвідомлюють пріоритет загальної мети та інтересів або толерантно ставляться один до одного.

Протягом століть вироблені різноманітні етичні норми та правила для профілактики конфліктів і врегулювання взаємин. Норми ділової етики, якими керуються учасники ділових взаємин **з метою запобігання можливим конфліктам**, можуть бути зведені до таких простих **вимог**:

– не запізнюйтеся. Запізнення може бути оцінене вашим партнером як прояв неповаги до нього. Якщо ви затримуєтеся за непередбачених обставин, краще повідомити про це заздалегідь. Пунктуальність є найважливішою вимогою ділового етикету;

– не говоріть зайвого. Слід берегти секрети фірми так само, як і особисті таємниці. Збереження службової таємниці є однією з найважливіших ділових проблем, які нерідко стають джерелом серйозних конфліктів. Ця норма відноситься і до секретів особистого життя товариша по службі, які стали вам випадково відомі. Причому це стосується як хороших, так і поганих новин з особистого життя ваших колег;

– будьте доброзичливими та привітними. Дотримання цього правила особливо важливо, коли товариші по службі або підлеглі прискіпуються до вас. У цьому випадку ви повинні поводитися з ними ввічливо, доброзичливо. Слід пам’ятати, що нікому не подобається працювати з людьми неврівноваженими, буркотливими. Увічливість, привітність потрібні для спілкування на всіх рівнях: з керівниками, підлеглими, клієнтами, хоч би як зухвало вони часом не поводилися;

– співчувайте людям, піклуйтеся не лише про себе, а й про інших. Особливо важливо проявляти чуйність, співчуття, турботу. Звичайно, увага має поширюватися і на товаришів по службі, керівників та підлеглих. Поважайте думку інших, навіть якщо вона не співпадає з вашою;

– будьте охайними, дотримуйтеся норм гігієни, підтримуйте порядок на робочому місці;

– говоріть і пишіть правильно. Все вимовлене і написане вами має бути викладеним грамотною, літературною мовою. Якщо маєте з цього приводу сумніви, то перш ніж нести документ на підпис, перевірте правильність написання зі словником або дайте перевірити його співробітникові вашого рівня, якому ви довіряєте. Стежте за тим, щоб ніколи не вживати лайливих слів, навіть у розмові особистого характеру, бо це може перерости в шкідливу звичку, від якої буде важко позбавитися.

– не слід забувати про почуття гумору. Гумор сприяє розрядці напруги, що виникає інколи в людських взаєминах, є хорошим засобом для того, щоб викликати позитивні відчуття. З. Фрейд визнавав, що гумор згладжує суперечності, застерігає від невдоволеності, а Б. Шоу стверджував, що іноді варто розсмішити людей, аби відвернути їх від бажання вас повісити. Гумор об’єднує людей навіть тоді, коли здається, що вже не залишилося жодних сподівань на примирення. Це відбувається тому, що за допомогою гумору виявляється хоч якась спільність між ними, загальне для всіх людей розуміння смішного. Але почуття гумору і образа, замаскована під жарт – це різні речі. Сарказм, або недоречний жарт можуть не тільки зіпсувати взаємини між людьми, але і стати причиною серйозного конфлікту.

Отже, згадані вище правила ділової етики є найважливішою передумовою профілактики деструктивних конфліктів.

**4. Роль керівника у подоланні конфлікту**

Для керівника важливо, щоб психологічний клімат у колективі добре впливав на якість спільної діяльності людей. Позиція керівника у випадку виникнення конфлікту полягає в тому, щоб самому не виявитися втягнутим в нього. Пряме втручання і надія на авторитет не завжди ведуть до вичерпання конфлікту. Мудрість керівника полягає в тому, щоб підготувати сам колектив або його представників до вирішення конфлікту.

**Завдання керівника –** сформувати колективну думку або позицію представників колективу задля подолання конфлікту.

Основне завдання керівника – підбір кадрів. Небажаним для керівника є *авторитарність* – властивість особистості, що характеризується схильністю до диктату і беззаперечного підпорядкування оточення власним впливу та владі. Авторитарність пов’язана з агресивністю, завищеними самооцінкою і рівнем домагань, схильністю до грубої поведінки і тенденцією до породження і ескалації конфліктних ситуацій. На жаль, некомпетентні для своєї посади, або закомплексовані керівники з психологічними проблемами навмисно створюють в установі конфліктну атмосферу. Така тактика спрямована на відволікання уваги співробітників від некомпетентності керівника і перемикання її на внутрішні чвари. Штучне створення і постійне підтримування в колективі ситуації напруги не сприяє ефективності праці, призводить до плинності кадрів, і, навіть, може бути причиною ліквідації самої установи.

Керівникові слід враховувати психологічну сумісність працівників. Вірний вихід – розвести психологічно несумісних працівників по різних місцях, щоб їхні шляхи не перетиналися.

**Умовою ефективної діяльності керівника є його конфліктологічна компетентність**:

– розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми;

– формування в себе й підлеглих конструктивного ставлення до конфліктів в установі;

– володіння навичками неконфліктного спілкування у різних ситуаціях;

– уміння оцінювати й пояснювати проблемні ситуації, що виникають;

– володіння навичками управління конфліктними явищами;

– уміння розвивати конструктивний початок конфліктів, що виникають;

– уміння передбачати можливі наслідки конфліктів;

– уміння конструктивно врегульовувати суперечності й конфлікти.

Аналіз керівником конфліктної ситуації полягає в отриманні інформації про конфлікт, збиранні даних про нього; аналізі отриманої інформації, перевірці її вірогідності, оцінюванні конфліктної ситуації. Керівник одержує інформацію про конфлікт із різних джерел. Він сам може бути свідком конфлікту між співробітниками. Один із учасників чи обидва можуть звернутися до керівника з проханням допомогти вирішити проблему. Інформація може надійти від найближчого оточення опонентів. Нарешті, інформація про необхідність розв’язання конфлікту між підлеглими може надійти від керівника. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то керівник припиняє протиборство опонентів чи обмежує їхню взаємодію.

Важливо відмовитися від свідомо негативного сприймання конфлікту взагалі та кожного з опонентів зокрема. Необхідно бути об’єктивним, щоб не спотворити сприйняття й розуміння одержуваної інформації.

Під час аналізу конфліктної ситуації керівникові потрібно усвідомити суть проблеми, у чому полягають суперечності між опонентами, що є об’єктом конфлікту. Керівник оцінює, на якій стадії розвитку знаходиться конфлікт, якої шкоди завдано опонентами один одному. Важливо визначити причини конфлікту. Зазвичай конфлікти виникають під впливом декількох причин, одна-дві з яких домінують. Важливо виявити всі причини і привід конфлікту. Аналізуючи позиції учасників конфлікту, необхідно визначити мету й інтереси сторін, які їхні потреби не задоволено і тому генерують конфліктну поведінку. Важливо оцінити можливості опонентів щодо заволодіння об’єктом конфлікту. Іноді одному з опонентів краще відразу відмовитися від намірів, тому що об’єкт для нього недосяжний. Необхідно з’ясувати також доконфліктні відносини опонентів і їхній актуальний стан, оцінити, хто підтримує кожну зі сторін, ставлення інших людей до конфлікту. Потрібно з’ясувати соціально-демографічні дані, індивідуально-психологічні особливості опонентів, їхній формальний і неформальний статус у колективі.

Паралельно з аналізом конфліктної ситуації керівник проводить її оцінювання. Оцінюється ступінь правоти опонентів, можливі результати конфлікту та його наслідки за різних варіантів розвитку. Керівник оцінює свої можливості щодо врегулювання конфлікту. Визначаються можливості опонентів і громадськості.

**Питання для самоконтролю**

1. Назвіть та охарактеризуйте причини виробничих конфліктів.

2. Охарактеризуйте типи виробничих конфліктів.

3. Дайте характеристику видів конфліктогенів.

4. Назвіть та охарактеризуйте методи для запобігання конфліктам всередині певної установи.

5. Виділіть можливі шляхи врегулювання конфлікту.

6. Назвіть та охарактеризуйте вимоги щодо запобігання можливих конфліктів.

7. Що розуміють під конфліктологічною компетентністю керівника?

***ТЕМА 8-9***

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНОЮ СИТУАЦІЄЮ**

**Мета:** сформувати систему знань щодо ефективного впливу на конфліктну ситуацію; розширити уявлення про спілкування, його психологічну сутність, роль у житті керівника.

**Основні поняття і терміни:** управління конфліктом, діагностика конфлікту, прогнозування конфлікту, попередження конфлікту, стимулювання конфлікту, регулювання конфлікту; переговори, організація переговорів, стратегії та тактика переговорів.

**План**

1. Управління конфліктами.

2. Стратегія попередження конфліктів.

3. Зміст процесу управління конфліктами.

4. Стрес і чинники, що його стимулюють.

5. Перша допомога в гострій стресовій ситуації. Рекомендації Г. Сельє щодо стресів.

6. Управлінські рішення в конфліктних ситуаціях.

**Література:**

1. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Х. : Право, 2012. С. 101-121.

1. Конфліктологія: навчальний посібник / Г. В. Гребеньков [та ін.] ; ред. Г. В. Гребеньков. Львів : Магнолія, 2018. 228 с.

2. Негрей М. В.. Тужик К.Л. Теорія прийняття рішення: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 271 с.

3. Онуфрієнко Г. С. Риторика: навчальний посібник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 624 с.

4. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

5. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 175 с.

**1. Управління конфліктом**

Конфлікти – порушують особистий спокій, соціальну гармонію між людьми. Тому питання управління соціальними конфліктами і врегулювання протиборства спрямоване на пошук джерел конфліктних ситуацій, здатність такого впливу на перебіг конфліктних подій, щоб передбачити їх результати і попередити негативні наслідки.

Управління конфліктами можна розглядати в двох аспектах: *внутрішньому*і *зовнішньому.*

Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою у конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер.

Зовнішній аспект управління конфліктами відображає організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, в якому суб'єктом управління може виступати керівник, лідер або посередник. Саме другий аспект найбільш важливий для майбутніх фахівців з правознавства, він і є предметом вивчення у 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 вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення конфлікт.

Слід також погодитись із Д. Зеркіним, який вважає, що «управління конфліктами» вимагає врахування їх суперечливого впливу на суспільство: конструктивного (як стимулу творчої діяльності) та руйнівного (що дезінтегрує систему, витрачає ресурси на протиборство).

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

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

* докорінні причини конфлікту;
* учасників конфліктного протиборства;
* динаміку розвитку конфлікту;
* позиції конфліктуючих сторін (мета, потреби, сподівання…);

• методи, засоби та форми розв'язання конфлікту.

**Керування конфліктами передбачає:**

 переведення його в сферу раціональної діяльності і взаємодій людей;

 продуманість впливу на конфліктну поведінку суб'єктів з метою досягнення бажаного результату;

 обмеження протиборства рамками конструктивного залучення в суспільний процес.

Реалістичність процесу управління конфліктами обумовлена рядом необхідних умов. Серед них:

 об'єктивне розуміння конфлікту як реальності;

 визнання можливості активного впливу на конфлікт і перетворення його в саморегулюючу систему;

 наявність матеріальних, політичних, духовних, інформаційних та інших ресурсів;

 наявність правової основи управління конфліктами;

 здатність соціальних суб'єктів до узгодження своїх позицій, інтересів і

поглядів;

 наявність в системі управління інститутів, форм і механізмів, здатних

виконувати медіаторні і арбітражні функції.

*Умови керування конфліктами передбачають систему певних принципів, які визначають її характер і ефективність.*

Принцип об'єктивності вимагає адекватного розуміння і реалістичної

оцінки конфліктних дій; будь-яка форма суб'єктивізму може привести до

помилкових рішень або неправильного використання насильства.

Принцип конкретно - історичного підходу не дає можливості звести всі

конфлікти до якої-небудь однієї універсальної схеми, бо конфлікти є

різноманітними і за формою, і за змістом. Окрім цього, характер дії на нього

може залежати від конкретно-історичних обставин: країни, часу, місця,

культури, природи протилежних суб'єктів.

Принцип плюралізму і багатоваріантності несе в собі необхідність і

можливість різних способів, методів і технологій впливу на конфлікти.

Принцип гласності передбачає інформування про конфліктну ситуацію

зацікавлених груп, формування суспільної думки. Замовчування конфлікту, як

правило, приводить тільки до поглиблення конфронтації.

Принцип демократичності служить надійним способом захисту

інтересів не тільки більшості, але і меншості, по суті, механізми демократи

направлені на зняття суперечностей і антагонізму, які породжують конфлікти.

**Загальні положення, які створюють сприятливий ґрунт для вирішення проблем управління конфліктом (за Ю. Запрудським):**

1) управління розвитком конфліктних ситуацій за змістом і сутністю є управлінням людьми. Відповідно, суттєву роль тут відіграють різноманітні мотиви та чинники людської поведінки: об’єктивні та суб’єктивні, матеріальні й духовні, раціональні й емоційні, прагматичні та альтруїстичні, а також симпатії, антипатії, звички, сподівання, очікування, стресові стани тощо;

2) управління конфліктом – це управління рівними. Не варто заздалегідь підходити упереджено і з недовірою до жодної з його сторін, адже ігнорування особистих, групових позицій суб’єктів конфлікту є практично безперспективною позицією;

3) управління конфліктом – це управління на основі інтересів, що безперечно є головним моментом конфліктного менеджменту.

Чітко визначений інтерес учасників боротьби є ключем до успішного розв’язання конфліктної ситуації, але всю мотивацію вчинків людей неможливо уявити вичерпною, тож у можливому розвитку конфліктних подій завжди присутня деяка міра ймовірності та непередбачуваності. Тому, формуючи управлінський вплив на конфлікт, доцільніше говорити не про закономірності, а про ймовірні тенденції та практичні результати цього впливу;

4) з політико-правової точки зору управління соціальним конфліктом означає (найчастіше) управління великими групами людей. Отже, чималу роль тут відіграють організації, які представляють інтереси людських спільнот, відбивають міру їх організованості, ступінь свідомості та ін. незмінним фактом є й те, що здолати абсолютно конфліктне протиборство у політичній, соціально-економічній сфері суспільства об’єктивно неможливо, але ефективне управління мінімізує шкоду і руйнівні наслідки ворожнечі, перетворює деструктивну спрямованість конфлікту на конструктивну;

5) нарешті, успіх попередження і врегулювання соціальних конфліктів багато в чому залежить від зовнішніх об’єктивних чинників, тобто загального стану політичного, економічного, соціального, культурного, релігійного тощо середовища, в якому відбуваються події конфлікту.

**Конфліктологи вважають, що структура управління конфліктами містить декілька самостійних елементів:** прогнозування конфліктних ситуацій; їх попередження; стимулювання конфліктів, що мають оновлюючий ефект; врегулювання і розв’язання конфліктів. Кожна із цих систем дії є актом свідомої активності однієї з конфліктуючих сторін або третьої сторони, що втручається у протиборство з метою досягнення примирювальних цілей. Так, прогнозування, як конфліктологічна діагностика, не тільки запобігає виникненню конфліктних ситуацій, а також спричинене потребами ефективного управлінського впливу держави і права на всі соціальні сфери і практики.

*Конфліктологічне прогнозування* є процесом отримання наукової інформації про майбутній стан соціальних відносин, державних, політико-правових, економічних процесів, явищ та подій у щоденній практиці міжлюдського спілкування на рівні осіб, груп, колективів та інших соціальних спільнот. прогноз – це уявлення про майбутній конфлікт із певною ймовірністю визначення його об’єкта, а можливо – предмета, місця і часу виникнення.

Наукова і практична цінність конфліктологічного прогнозу визначається рівнем його вірогідності, ймовірності та обґрунтованості. Це забезпечується шляхом застосування відповідних методів наукового прогнозування: екстраполяції даної ситуації на майбутній стан системи, підсистеми чи іншого досліджуваного об’єкта; моделювання потенційної конфліктної ситуації; виокремлення постійних та змінних чинників, що здатні розбалансувати об’єкт (систему); статистичного методу; різних соціологічних опитувань, експертних оцінок. Предметом конфліктного прогнозу може бути різноманітна інформація чи рухливі, тривожні тенденції: потенційні зміни у представницьких органах і держапараті влади після виборів, коли йде ротація

«еліт»; наростання дисбалансу і гострих протиріч в інституціях державної влади; суперечливі тенденції розвитку законодавства, здатні викликати державно-правові конфлікти; дисфункції структур державного чи галузевого управління; неефективні дії керівництва окремих галузей (наприклад, економічної, правозастосовних, оборонної, мистецької, наукової тощо); біфуркаційні зміни в соціальній структурі суспільства, що неминуче веде до статусних, міжгрупових конфліктів і соціальної кризи; загострення відносин між різними релігійними, національно-етнічними, культурно-ціннісними групами, які вимушені існувати в одному соціальному просторі.

**2. Стратегія попередження конфліктів**

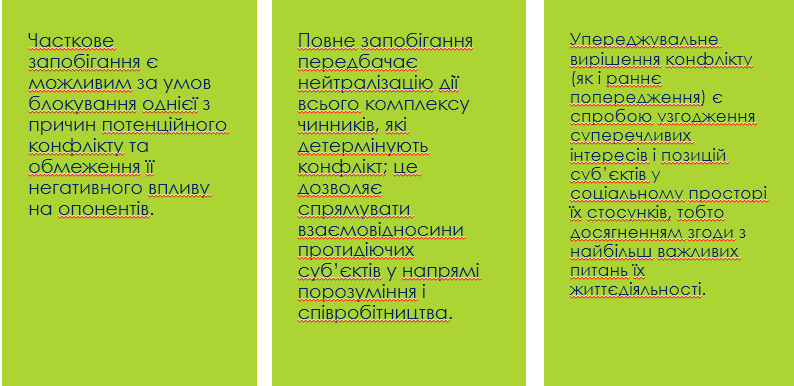
**Попередження конфліктів** – запобіжна діяльність, спрямована на недопущення виникнення конфліктів та їх руйнівного впливу на соціальну систему в цілому або галузеві відносини. Ця діяльність передбачає активне та виважене втручання суб’єктів управління конфліктом у реальний процес суспільних відносин, у будь-які взаємодії людей у різних галузях життя; за цих умов можливо запобігти стихійному розвитку конфліктогенних подій, якщо це є доцільним з точки зору загальних інтересів.

Стратегія попередження конфліктів містить чітку систему дій та сукупність визначених методів управління відносинами соціальних суб’єктів на ґрунті суперечностей. Протиріччя, що загострюється, не перетвориться на конфлікт, якщо активне втручання у цей процес почнеться з виявлення незгоди між суб’єктами з найбільш важливих для них питань або з визначення джерел напруження. Слід вирізняти етапи часткового і повного запобігання конфліктам, а також раннє попередження та упереджувальне вирішення (рис.2.1.).

Попередження конфлікних ситуацій найбільш доцільне у тих сферах соціальних відносин, де він має тенденцію набувати ірраціонального характеру: релігійна, расова, міжнаціональна, культурно-мистецька, ідеологічна тощо. Запобігання конфлікту є можливим за наявності відповідних ресурсів – економічних, політичних, соціальних, правових, інформаційних, фізичних та здійснюється як комплексна система засобів, що мають ефект лише за умов реалістичної оцінки ситуації й толерантної позиції сторін-учасників, які виявили готовність до взаємного узгодження інтересів.

*Узгодження інтересів* – це оптимальний спосіб зняти напруження і досягти консенсусу між суб’єктами, що стоять на порозі конфлікту; але він не завжди є можливим, тож доцільно застосовувати інші методи запобігання: сполучення інтересів і прагнень сторін; підкорення периферійних інтересів головним, тимчасових – постійним, поточних – стратегічним; доцільною є тактика розведення сторін-опонентів. Найоптимальнішим варіантом попередження зіткнення є «ідеальна міра» сполучення конфліктних інтересів, яка б не ущемляла нікого і задовольняла всіх; ця ситуація упереджувального вирішення конфлікту досягається паритетним компромісом.

Нарешті, *стратегії запобігання конфліктам вимагають дотримання таких принципів*, як своєчасність дій з упередження можливих колізій, оперативність та відкритість (гласність). Адже чим раніше інформація про можливий конфлікт стане відома громадськості (наприклад, завдяки конфліктному прогнозу) та чим оперативніше влада (її органи, уповноважені особи) вдасться запобіжних дій щодо нього, тим нижчою буде ймовірність його реального здійснення.



**Рис.2.1**. Етапи запобігання та вирішення конфліктів

**3. Зміст процесу управління конфліктами**

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 у строгій відповідності з їх динамікою.**

|  |  |
| --- | --- |
| Етап конфлікту | Зміст управління (вид діяльності) |
| Виникнення і розвиток конфліктної ситуації | *Прогнозування Попередження Стимулювання* |
| Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії | *Попередження Стимулювання* |
| Початок   відкритої   соціальної взаємодії | *Регулювання* |
| Розвиток відкритого конфлікту | *Регулювання* |
| Вирішення конфлікту | *Організація* |

***Прогнозування конфлікту***– *це один із найважливіших видів діяльності суб'єкта управління, воно 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 факторами можуть бути: стиль управління; рівень соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство і мікрогрупи та інші соціально-психологічні явища.

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

***Регулювання конфлікту***– *це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку вбік розв'язання.*

Регулювання як складний процес передбачає ряд етапів, які важливо врахо­вувати в управлінській діяльності.

*1етап.*Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами.

*2етап.*Досягнення угоди між конфліктуючими сторонами  
з визнання і дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

*3етап.*Створення відповідних органів управління, робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії.

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

***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.

**Психологічна допомога конфліктуючим**

Розглянемо, перш за все, поведінку людини в конфліктній ситуації з погляду її відповідності психологічним стандартам. В основу даної моделі поведінки покладені ідеї Е.Меллібруди, В.Зігерта і С.Гавкайте про те, що конструктивне вирішення конфлікту залежить від наступних чинників:

• адекватності сприйняття конфлікту, тобто достатньо точної, не спотвореної особистими уподобаннями оцінки вчинків, намірів як супротивника, так і своїх власних;

• відвертості й ефективності спілкування, готовності до всебічного обговорення проблем, коли учасники чесно висловлюють своє розуміння шляхів виходу з конфліктної ситуації;

• створення атмосфери взаємного довір'я і співпраці.

Суб'єктами розв'язання конфлікту виступають його учасники (обов'язково) і посередник (не завжди). Посередниками можуть бути як спеціально підготовлені люди (психолог, педагог, соціолог), так і особи, близькі до конфліктуючих (родичі, сусіди, друзі). Участь посередника буває як стихійною, так і цілеспрямованою. До нього, як правило, звертаються конфліктуючі з проханням у допомозі. Без згоди конфліктуючих участь посередника неможлива.

Особливі випадки становлять конфлікти в організаціях.

Керівник повинен реагувати на конфлікт серед підлеглих, а не очікувати, що все само собою розв'яжеться. Наприклад, вчасно дасть конфліктуючим різні завдання (відрядження). Вони матимуть час заспокоїтись, зважити свої вчинки.

Розв'язання міжособистісного конфлікту починається із з'ясування причин, які часто приховуються або і не усвідомлюються. Цей етап називається аналізом конфлікту. Аналіз конфлікту проводиться за допомогою таких засобів, як схема аналізу, постановка низки питань або картографія.

Аналіз конфлікту ускладняється тим, що турботою про справу учасники маскують корисливі інтереси, травмоване самолюбство, образи, бажання зайняти чиєсь місце. Спрацьовує механізм самозахисту, як і в усіх випадках поганих вчинків: замість справжньої непривабливої причини вигадується благородна і висока.

**4. Стрес і чинники, що його стимулюють**

Ст­рес необхідний у житті людини. Він допо­магає пристосуватися до нових умов, впли­ває на працездатність, творчість, навчає нас долати перешкоди на життєвому шляху, мобілізувати власні сили й ставати впевненими в собі. Але водночас стрес, якщо він діє довго, може стати руйнівним для людини, від нього потерпають найслабші органи.

Участь у конфліктних ситуаціях досить часто супроводжується посиленням стресового стану людини. Конфлікт являє собою складні стосунки між опонентами, позначені сильними емоційними переживаннями. Участь у конфлікті припускає витрати емоцій, нервів, сил, а це може призвести до разового чи хронічного стресу. Разом із тим неадекватне сприйняття ситуації, що відбувається через стресовий стан одного з її учасників, досить часто призводить до конфліктів.

Людина в стані стресу здатна на неймовірні (порівняно зі спокійним станом) учинки: у момент стресу в кров викидається велика кількість адреналіну, мобілізуються всі резерви організму і можливості людини різко зростають, але тільки на певний час. Тривалість цього періоду й наслідки для організму в кожної людини свої. У цілому вважається, що невеликий і нетривалий стрес може бути навіть корисним для виконання роботи та нешкідливий для людини, а тривалий і значний – може призвести до різних небажаних наслідків. За даними досліджень фізіологів, якщо стрес триває місяць, рік і вже став причиною якогось захворювання, повернути фізіологічні функції організму в норму практично неможливо.

Конфліктні ситуації нерідко супроводжуються сильними переживаннями, що переходять у стрес. Уміле управління стресами дозволяє запобігати конфліктам, а у випадку їх виникнення – грамотно їх розв’язувати.

**Стресори** – це фактори навколишнього середовища або особисті, дія яких виводить із рівноваги фізіологічні та психічні функції людини, що позначається на нервовій системі організму та спричиняє виникнення стресу.

Невеликий і нетривалий стрес може лише злегка впливати на людину, а тривалий і (чи) значний виводить із рівноваги її фізіологічні та психологічні функції, негативно позначається на здоров’ї, працездатності, ефективності праці та стосунків у колективі (у цьому випадку його називають дистресом).

**Стрес** (від англ. stress – «тиск, напруга») – неспецифічна реакція організму на ситуацію, яка потребує змін.

**Стрес** – стан індивіда, що виникає як відповідь на різноманітні екстремальні види впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, що виводять із рівноваги фізичні чи психологічні функції людини.

**Стрес** – це сильний прояв емоцій, який викликає комплексну фізіологічну реакцію, це стан душевного та поведінкового розладу, пов’язаного з нездатністю особистості доцільно діяти у відповідних ситуаціях.

*Д. Карнегі* з приводу стресових ситуацій писав: «Не потрібно пиляти тирсу!»

*Г. Сельє* багато років вивчав стреси та їхній вплив на організм людини. Учений дійшов висновку, що людина, яка керуватиметься правилом «поводься так, щоб завоювати любов інших, викликати прихильність і доброзичливість оточення», створить для себе максимум психологічного комфорту й можливості успіху.

Залежно від подразника, який діє на людину, **розрізняють два види стресу**:

* дистрес – дія негативних емоцій у ситуаціях горя, нещастя, хвороби, що зни­жує опір організму до несприятливих чинників середовища, виснажує людину, заважає їй мобілізуватися;
* евстрес – дія позитивних емоцій, натхнення, творчого осяяння, кохання, коли за плечима ніби крила виростають.

Найнебезпечніша стадія стресу – коли він переходить у хворобу, з якою впоратися під силу лише кваліфікованому психотера­певтові. На цьому етапі надниркові залози, крім адреналіну, починають продукувати небезпечний гормон кортизон, що може спровокувати погіршення пам’яті, серцево-судинні захворювання, хвороби шлунково-кишкового тракту, ослаблення імунітету, раннє старіння, проблеми зі шкірою.

Для визначення свого стану можна скористатися тестовими методиками. Визначиш **стадії стресу** можна і за фізичним станом людини:

Перша стадія – втома, розумова діяльність ускладнена, очі сухі, шкіра блискуча й масна.

Друга стадія – косоокість, у наслідок якого людина не може адекватно сприймати деякий час відстань.

Третя стадія – виникає відчуття розбіжності з самим собою, свідомість не контролюється.

Існують такі різновиди стресів.

*Хронічний стрес* припускає наявність постійного (чи такого, що існує тривалий час) значного фізичного й морального навантаження на людину (тривалий пошук роботи, постійний успіх, з’ясування стосунків), у результаті якого її нервово-психологічний чи фізіологічний стан є надзвичайно напруженим.

*Гострий стрес* – стан особи після події чи явища, у результаті якого вона втратила психологічну рівновагу (конфлікту з начальником, сварки з близькими людьми).

*Фізіологічний стрес* виникає від фізичного перевантаження організму і (чи) впливу на нього шкідливих факторів навколишнього середовища (зависока чи занизька температура в робочому приміщенні, сильні запахи, недостатня освітленість, підвищений рівень шуму).

*Психологічний стрес* є наслідком порушення психологічної стійкості особистості із цілого ряду причин: ображеного самолюбства, образи, роботи, що не відповідає кваліфікації. Крім того, такий стрес може бути результатом психологічного перевантаження особи: виконання занадто великого обсягу робіт та відповідальності за якість складної й тривалої роботи. Варіантом психологічного стресу є *емоційний стрес*, що виникає в ситуаціях загрози, небезпеки, образи.

***Фактори, що викликають стрес***, – це вплив на людину з боку зовнішнього і внутрішнього середовища, що приводить її у стан стресу.

Основні фактори, що впливають на виникнення стресу особи в організації: організаційні, внутрішньо організаційні, особисті.

*Організаційні фактори* визначаються позицією індивіда в організації, зокрема, відсутністю роботи, відповідної до його кваліфікації; поганими взаєминами зі співробітниками; відсутністю перспектив зростання, наявністю конкуренції на робочих місцях та ін.

Розглянемо приклади організаційних факторів:

* недостатнє навантаження співробітника, за якого працівник не має можливості продемонструвати свою кваліфікацію повною мірою;
* недостатньо гарне розуміння працівником своєї ролі й місця у виробничому процесі, колективі;
* необхідність одночасного виконання різноманітних завдань, не пов’язаних між собою, але термінових;
* неучасть працівників у керуванні організацією, прийнятті рішень щодо подальшого розвитку діяльності організації в період різкої зміни напрямів її активності;
* зміна завдань найманого робітника після переходу на роботу в приватні структури, усвідомлення цим працівником свого основного завдання – збільшення прибутку власника цієї фірми.

*Внутрішньо організаційні фактори* викликають виникнення стресів у результаті дії таких обставин:

- відсутності роботи чи тривалого її пошуку;

- конкуренції на ринку праці;

- кризового стану економіки країни й регіону зокрема;

- сімейних труднощів.

*Особисті фактори*, що викликають стан стресу, починають діяти під впливом нереалізованих потреб особи, емоційної нестійкості, заниженої чи завищеної самооцінки та ін.

**5. Перша допомога в гострій стресовій ситуації. Рекомендації Г. Сельє щодо стресів**

Канадський учений, лікар і біолог Г. Сельє зазначає, що майже будь-яка нова життєва ситуація може викликати стресовий стан, але не кожний стан є критичним, окрім горя, нещастя, виснаження, які супроводжуються порушенням адаптації, контролю, перешкоджають самоактуалізації особистості.

За частих стресових ситуацій у людини зникає апетит, настає депресія, знижується інтерес до роботи, спілкування, настає апатія, знижується ефективність праці. Стресові ситуації негативно позначаються на здоров’ї, у людини з’являється цілий букет захворювань: виразки, мігрень, гіпертонія, астма, артрит, алергія, діабет, шкірні хвороби тощо.

До чинників, які призводять до стресу, належать: дефіцит часу, негативні емоції, складні проблеми в сім’ї, мікроклімат у колективі, негаразди на роботі тощо.

***Перша допомога в гострій стресовій ситуації:***

1. У гострій стресовій ситуації неможна приймати жодних рішень.

2. Прислухайтеся до такої поради: рахуйте до 10.

3. Займіться своїм диханням. Повільно вдихніть повітря носом і на деякий час затримайте дихання. Видих здійснюйте поступово також через ніс, зосередившись на відчуттях, пов’язаних з вашим диханням.

***Подальші події можуть розвиватися так:***

*1. Якщо стресова ситуація спіткала вас у приміщенні:*

• встаньте, попросіть вибачення, вийдіть із приміщення, найдіть можливість побути наодинці;

• знайдіть можливість змочити чоло й артерії на руках холодною водою;

• роздивіться на увсебіч, огляньте приміщення, подумки опишіть його зовнішній вигляд;

• подивіться в небо, зосередьтеся на тому, як пливуть хмаринки;

• наберіть води і поволі пийте, відчуваючи вологу в горлі;

• випростайтесь, поставте ноги на ширину плечей, аби голова і руки вільно звисали додолу, зробіть глибокий видих, підніміть голову.

*2. Якщо стресова ситуація сталася з вами поза приміщенням:*

• озирніться навколо, у думці назвіть усе, що вибачите (про себе);

• знайдіть будь-який маленький предмет (листочок, камінець, гілочку…), уважно погляньте на нього (близько чотирьох хвилин), потім заплющить очі, уявіть його;

• подивіться на небо, намагайтесь роздивитися, що там є, якщо є можливість випити води, випийте;

• ще раз простежте за своїм диханням, дихайте повільно, через ніс; вдихніть, затримайте дихання і знову повільно – видих, плечі розслабляйте. Для першої допомоги – цілком достатньо.

*Рекомендації Г. Сельє щодо стресів.*

1) З’ясуйте, що саме вас тривожить і зачіпає за живе. Розкажіть про те, що вас турбує близькій людині. Проаналізуйте свою проблему вголос і тоді ви знайдете вихід із ситуації.

2) Сплануйте свій день.

3) Навчіться керувати своїми емоціями. Релаксуйте, самозаспокоюйтесь (все буде добре; проблема вирішиться; я абсолютно спокійна; думки розважливі, спокійно обмірковую свої подальші дії).

4) Усміхайтесь, навіть якщо вам це не дуже хочеться. Сміх позитивно впливає на імунну систему. У відповідь на вашу посмішку організм продукує бажані гормони радості.

5) Використовуйте агресивну енергію у мирних цілях (напишіть обурливий лист кривднику, потім порвіть або спаліть його; побийте опудало або тарілки тощо).

6) Вживайте вітамін Е. Він підвищує імунітет і стійкість до стресу.

7) Займіться улюбленою справою.

Профілактика стресу вимагає від особистості:

• бути здатним змінити ситуацію;

• вміти зменшити значення втрати того, до чого прагнув;

• бути здатним прогнозувати не тільки успіхи, а й невдачі;

• уміти розрізнити значні втрати від несуттєвих, невдачу – від катастрофи;

• навчитися розслаблятися, аби дати організму відновити потенції;

• бути готовим до спілкування з різними людьми («він іншим бути не може»);

• уміти навіювати позитивні образи, які б витісняли негативні («який прекрасний день…»); мати почуття гумору – посміятися над собою, розрадити душу («це ще не кінець світу…»);

• уміти вирізнити дві фундаментальні речі – здоров’я (яке не купиш) і роботу (яку можна змінити);

• навчитися говорити «ні», коли не можливо сказати «так», ураховуючи при цьому, що доцільно знайти аргумент для «ні»;

• намагатися вивчити психологію й тактику начальника та відповідно розмовляти з ним так, аби не втратити довіру до себе;

• не погоджуйтесь із тим, хто висуває суперечливі вимоги, апелюючи до негативних наслідків, не займайте при цьому звинувачувально-агресивну позицію.

*Самозахист від стресу.*

Мусимо погодитися, що життя потребує сподіватися на краще, бути готовим до гіршого, вчитися сприймати всі проблеми з певною часткою гумору, здорового глузду, піддатливістю, не зацикленістю.

1. Спеціалісти пропонують зустрічати стрес у розслабленому м’язовому та духовному стані.

2. Пам’ятаймо, що все наше життя складається з дрібниць, не розкидаймося ними. «Не робіть із мухи слона» – вчить народна мудрість.

3. Ніколи не скаржтеся. Рано чи пізно більшість із нас отримаєте, що насправді заслуговує, а тому звертаймо увагу на найголовніші пріоритети (навчання, сім’я, діти, робота, родичі, друзі).

4. Не завжди буває так погано, як того остерігаємося, тому порада: не треба гаяти часу на думки про погане, відкидайте їх.

5. Прагніть любити себе сьогодні більше, ніж до цього часу, думайте про добре, що було у вашому житті, і витісніть похмуре.

6. Якщо ви потрапили у складну ситуацію, розкажіть про це тим, кому довіряєте. Можливо, вони допоможуть розв’язати проблеми. Проблема завжди має вирішення, важливо його шукати, не опускати рук.

7. Допомагайте іншим. Вирішення проблем інших подарує вам досвід для вашого життя.

8. Не впадайте у відчай, не припиняйте боротися зі злом. Зло, коли з ним борешся, перестає бути небезпечним.

9. Визнання того, що ви переоцінили себе, послужить сприятливим уроком на майбутнє, уникайте завищених самооцінок.

10. Уважно поставтеся до власних очікувань. Можливо, доцільно було б знизити свої власні потреби, зробити їх реальними, щоб не розчаровуватися.

11. Уміло відокремлюйте факти від внутрішніх переконань.

12. Зупиніться в роздумах над проблемою, по-новому подивіться на світ. У житті значно більше цінностей, ніж вирішення цієї проблеми, відведіть на деякий час від себе стресовість, розв’язання проблеми з’явиться саме собою.

13. Зверніть увагу на відпочинок, внаслідок зміни психічного стану можуть з’явитися цікаві думки щодо того, як вийти з ситуації. Якщо вас тривожать проблеми, кепський сон, відмовтесь від вечері. Ідеальний раціон у такому разі (в стресовому стані) містить сніданок, легкий обід, дуже легку не пізню вечерю.

15. Не вживайте алкоголь, щоб «потопити» в ньому свої проблеми. Ним швидко уражається головний мозок, погіршується характер, погляд на життєві цінності, взаємини з людьми, уражаються внутрішні органи. Тим виробите собі зайву проблему.

16. Заховайте своє «Я», як твердять психологи. Для того щоб захистити своє «Я» від стресів, потрібно його заховати у центр, що розташований у районі сонячного сплетіння. Думкою перенесіть його в місце розташування дихального центру, а потім «розмістіть» у сонячне сплетіння і там залишіть на певний час.

17. Щоб зняти стрес, важливо замінити свої психологічні роздуми в напрямку власного «хобі». Статистика свідчить, що люди, захоплені цікавою справою, стресостійкі.

18. Зняти психологічне напруження можна прогулянкою, мрією, читанням цікавої книги, переміною праці, прослуховуванням музики, спілкуванням з людиною, якій довіряєте.

*Виділяють ряд умов, що сприяють запобіганню стресам.*

1. Основним у житті повинно бути змагання із самим собою, а не з іншими. Не варто заздрити чужим успіхам, матеріальному добробуту тощо. Заздрість здатна спровокувати найсильніший стрес.

2. Розуміння відносності будь-яких оцінок тих подій, що відбуваються в нашому житті. Немає нічого абсолютно гарного, як і нічого абсолютно поганого.

3. Зменшення кількості й відповідальності прийнятих рішень, скорочення кількості сфер життя й діяльності, у яких ми виявляємо активність, приводить до зниження інформаційного стресу.

4. Зменшення рівня домагань знижує ймовірність виникнення стресу. Потрібно вміти об’єктивно оцінювати свої сили й можливості та не ставити перед собою занадто високі цілі. Чим вищий рівень домагань, тим більша ймовірність виникнення стресу.

5. Якщо неможливо змінити ситуацію, то варто змінити своє ставлення до неї. Гарне життя чи погане – це залежить від нашого сприйняття його.

6. Живучи в злагоді зі своєю совістю, людина рідше переживає стрес, тому що в цьому випадку оцінки тих, хто живе не по совісті, можна не брати до уваги.

7. До стресів і внутрішнього конфлікту найчастіше призводить неузгодженість самооцінки й оцінки з боку інших людей, для уникнення якої необхідне виконання двох умов: важливо постійно займатися самовдосконаленням і сумлінно виконувати свої обов’язки, не завдаючи збитку навколишнім; бажано зменшити свою залежність від зовнішніх оцінок. Якщо людина має високу моральність, є професіоналом і сумлінно працює, вона не повинна залежати від думки інших. Їй варто орієнтуватися в цьому випадку, перш за все, на внутрішню оцінку своїх учинків.

8. Потрапивши в стресову ситуацію, варто згадати про людей, що знаходяться зараз у ще більш важкому становищі. Подумавши також про те, що могло б відбутися, але не відбулося з вами, також можна істотно знизити рівень суб’єктивного сприйняття ситуації.

9. Чим ширші просторові межі світосприймання людини, тим рідше вона переживає стрес і йде на конфлікт. Можна уявити свої проблеми на фоні міста, країни, усієї Землі, Сонячної системи, Всесвіту. При цьому особисті конфлікти зазвичай втрачають гостроту.

10. Розширення часових меж світосприймання за допомогою вивчення минулого та прогнозування майбутнього є гарним засобом зниження напруженості у складних ситуаціях. Сприйняття власних проблем на тлі історії людства допомагає у відновленні спокою й рівноваги.

11. Готовність до виходу зі складних ситуацій із мінімальними втратами підвищується в міру розширення ймовірнісних кордонів світосприймання: чим більше людина знає, бачить і випробовує, тим до ширшого діапазону розвитку подій вона підготована, тим нижчим є її емоційне напруження від ситуації. Стрес і конфлікти найчастіше виникають у тих випадках, коли очікувані події та реальність не збігаються. Якщо допустити, що відбутися може абсолютно все, то гострота сприйняття того, що відбувається, знижується.

12. Чим глибші змістові межі світосприймання людини, тобто чим глибше проникнення її в суть речей, тим легше їй упоратися з конфліктами і стресовими ситуаціями.

*Для виходу зі стресових ситуацій необхідно застосовувати спеціальні прийоми.*

1. *Учіться правильно розпоряджатися своїм часом.*

Уміння правильно організувати свій час – важливий засіб запобігання стресу. Існує кілька простих правил:

- під час складання списку необхідних справ перелічуйте в ньому, крім необхідних, такі, які б вам хотілося зробити саме сьогодні. Регулярно відзначаючи, що вдалося зробити, ви відчуєте почуття задоволення;

- усі справи діліть на категорії: головні та ті, що можна зробити пізніше; важливо вміти ставити цілі і розставляти пріоритети. Ця рекомендація, за всієї її простоти, досить складна у здійсненні: вона включає уміння говорити «ні», обмежувати себе, планувати свою діяльність щодня з урахуванням цілей, поставлених на тривалий період;

- уникайте зайвих обіцянок; це призводить до зайвого навантаження на нервову систему, якщо ви не можете виконати обіцяного;

- чітко уточніть для себе різницю між активністю та продуктивністю. Активність – прояв зовнішньої великої енергії, що не завжди йде на користь справі; іноді це метушливість, багато рухів, але мало результатів. Продуктивність – виконання наміченого, поступове наближення до поставленої мети;

- проаналізуйте причини втрати часу: тривалі розмови по телефону, чекання в черзі, виконання незапланованих справ. Існує безліч технічних засобів для щоденного планування справ і проведення аналізу втрат часу: щоденники, органайзер, офісні програми персональних комп’ютерів та ін.

2. *Змусьте стрес працювати на вас.* Якщо неприємностей не можна уникнути, то доцільно спробувати витягти з них, якщо це можливо, користь за рахунок зміни точки зору:

- постарайтеся прийняти негативну подію як позитивну (втрату роботи як можливість знайти кращу);

- поставтеся до стресу як до джерела енергії. У спокійному стані ви не змогли б стільки зробити, у збудженому стані встигли незрівнянно більше. Сприймайте проблему як виклик;

- не думайте про минулі події як про поразку;

- ви не можете відповідати за вчинки інших людей, а можете тільки контролювати свою реакцію на них. Головне — перемога над емоціями;

- не намагайтеся догодити всім, це нереально, час від часу догоджайте собі самому.

3. *Лікуйтеся від трудоголізму.* Трудоголіки – це люди, для яких нічого не існує, крім роботи. Ознаки такого стану: зниження ефективності в роботі; нехтування родиною та громадським життям; деформоване уявлення про те, що важливо в житті. Як можна досягти балансу в праці й відпочинку:

- поступово скоротіть кількість робочих годин на тиждень; забороніть собі працювати у вихідні; уникайте різких змін у роботі й особистому житті;

- плануючи свій день, відведіть час на розваги, хобі;

- щодня необхідно небагато фізичних вправ і свіжого повітря;

- хоча б один вид діяльності повинен бути пов’язаним із сімейним спілкуванням;

- забороніть собі відчувати почуття провини, якщо ви не зайняті роботою – це основна вимога.

4. *Поведінка в кризових ситуаціях.* Існує кілька способів пережити серйозні життєві колізії:

- постарайтеся дивитися в майбутнє з позитивної точки зору. Хоча б ненадовго згадуйте, як ви відчували себе, коли все було добре. Під час війни багато тих, хто пережив голод, розповідають, що спогади про те смачне, що вони їли до війни, дозволяло пережити муки голоду й вижити;

- учіться прийомам фізичного розслаблення, відмовтеся від напружених поз, що викликають стресовий стан;

- живіть сьогоднішнім днем: установіть цілі на сьогодні, не вимагайте занадто багато від себе;

- за необхідності вирішувати велику та складну задачу, від однієї думки про яку опускаються руки, розбийте її на невеликі частини й почніть їх поступово вирішувати;

- не дозволяйте потонути в жалості до себе й до свого життя, не відмовляйтеся від допомоги близьких вам людей;

- пам’ятайте, що ви не самотні. Те, що ви переживаєте зараз, інші, можливо, пережили й вижили. Так буде і у вас.

5*. Не допускайте суперечок у родині.*

Опір стресові здійснюйте вдома:

- знаходьте можливість обговорити вдома проблеми, що виникли; намагайтеся розділити тривоги іншої сторони;

- не «розряджайтеся» на домашніх;

- учіться приймати проблеми близьких із позитивним настроєм, а не як додаткове навантаження: «Ну, що там у тебе знову відбулося?»;

- будьте завжди разом, нехай проблема об’єднує вас, а не приносить додаткові проблеми.

**6. Управлінські рішення в конфліктних ситуаціях**

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

***Рішення з управління конфліктом****– це вибір, який повинна зробити людина (посадова особа) по усуненню причин, які спричинили конфлікт, або зміні мети поведінки учасників конфлікту.*

**Задачі керівника по вирішенню конфлікту полягають у наступному:**

• необхідно з'ясувати причину конфлікту;

• визначити цілі конфліктуючих сторін;

• намітити сфери зближення точок зору конфліктуючих сторін і уточнити поведінкові особливості суб'єктів конфлікту.

Проведене таким чином дослідження дає можливість скласти загальне уявлення про всі аспекти конфліктної ситуації.

*Конкретні дії керівника залежать від того, якої мети домагаються учасники – ближньої (тактичної) чи віддаленої (стратегічної).*

Тактична мета вимагає конкретних дій: прийняти чи відмінити рішення, вибачитися, пояснити, визнати помилку. Стратегічна – комплекс дій, віддалений результат, який негайно не досягається. Вона передбачає реорганізацію роботи, покращення її умов, зміну режиму. Проте робити перший крок потрібно без зволікання, не обмежуватися обіцянками.

Велике значення, на думку психологів, у залагодженні конфліктних ситуацій має спілкування учасників, центральним моментом якого є переговори, що передбачають вміння провести бесіду зі своїм опонентом. Якщо потрібно змінити ставлення робітника до обов'язків, вирішальним моментом є переконати, що це не забаганка керівника, а об'єктивна необхідність.

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 визначених методів залежно від виду 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 використовування способів і прийомів дії.

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

**Негативні чинники прийняття конструктивних рішень**

**з конфлікту**

|  |  |
| --- | --- |
| *Зміст чинника* | *Наслідки* |
| 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.

**Питання для самоконтролю**

1. Визначте сутність поняття «управління конфліктом».

2. Чому прогнозування конфліктних ситуацій вважають діагностикою?

3. Яких принципів слід дотримуватися в процесі управління конфліктами?

4. На що спрямована діяльність з попередження конфліктів як управлінська технологія? Чим часткове запобігання конфлікту відрізняється від повного?

5. Визначте чинники, які стимулюють стрес людини.

6. Назвіть прийоми для виходу зі стресових ситуацій.

7. Від яких факторів залежить алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами?

***ТЕМА 10-11***

**МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ**

**Мета:** сформувати систему знань щодо особливостей та принципів застосування конкретних методів управління конфліктами.

**Основні поняття і терміни:** конфлікт, картографія конфлікту, розв’язання конфліктів, управління конфліктами, внутрішньоособистісні та персональні методи управління конфліктами, переговори.

**План**

1. Аналіз конфлікту. Метод картографії конфлікту.

2. Пам'ятка до розв'язання конфліктів.

3. Принципи й методи управління конфліктами.

4. Структурні методи управління конфліктами.

5. Міжособистісні методи управління конфліктами.

6.  Внутрішньоособистісні та персональні методи управління конфліктами.

7.  Переговори як універсальний метод розв'язання конфліктів.

**Література:**

1. Конфліктологія: навчальний посібник / Г. В. Гребеньков [та ін.] ; ред. Г. В. Гребеньков. Львів : Магнолія, 2018. 228 с.

2. Негрей М. В.. Тужик К.Л. Теорія прийняття рішення: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 271 с.

3. Онуфрієнко Г. С. Риторика: навчальний посібник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 624 с.

4. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

5. Управління конфліктами. Опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 − менеджмент всіх форм навчання / Укл.: Мекшун Л.М. Чернігів: ЧНТУ, 2019. 72 с.

6. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 175 с.

**1. Аналіз конфлікту. Метод картографії конфлікту**

*Процес управління конфліктами завжди закінчується прийняттям рішень з використанням визначених методів та форм їх реалізації. Багато спеціалістів, які займаються питаннями розв'язання конфліктів на професійному рівні, вважають, що немає універсальних методів управління, їх вибір залежить від багатьох факторів. Тому знати зміст, особливості та принципи застосування конкретних методів управління конфліктами – необхідні передумови їх раціонального розв'язання.*

Кваліфіковане виявлення причин конфлікту вимагає спеціального аналізу ситуації, розмежування її складових – ділових і особистісно-емоційних. Аналіз конфлікту перед­бачає вивчення різнобічної інформації про конфлікт. Аналіз конфлікту використовується виключно для розробки шляхів подолання конфлікту, є конфіденційною інформацією.

Однією з методик аналізу конфлікту (за М.М.Рибаковою) є використання питань за наступними блоками:

**Причина конфлікту.** Чи усвідомлюють конфліктуючі сторони причину конфлікту? Чи потрібна допомога для виходу з конфлікту? Де знаходиться причина конфлікту? Чи зверталися конфліктуючі по допомогу?

**Мета конфліктуючих.** У чому конкретно полягають цілі конфліктуючих? Чи всі однаково прагнуть цих цілей? Наскільки ці цілі узгоджуються із загальною метою орга­нізації? Чи є спільна мета, яка могла б об'єднати зусилля конфліктуючих? Розбіжності сторін торкаються мети діяль­ності чи засобів її досягнення?

**Сфери зближення.** З яких проблем конфліктуючі могли б виробити спільні погляди?

**Суб'єкти конфлікту.** Хто є лідером? Як ставляться люди один до одного? Які особливості мовних і немовних чинників спілкування? Чи діють серед конфліктуючих загальноприйняті норми поведінки?

Для виявлення причин конфлікту можливо використовувати метод *картографії конфлікту*, суть якого полягає в графічному відображенні складових конфлікту, в послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, у формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту. *Цей метод розроблений X. Корнеліусом і Ш. Фейром.*

Картографія конфлікту складається з декількох етапів.

**Перший етап картографії конфлікту** – фіксування конфліктної проблеми. На першому етапі проблема описується у загальних рисах, визначається предмет конфлікту. Якщо, наприклад, йдеться про неузгодженість в роботі, про те, що хтось працює гірше за інших, то проблему можна відобразити як «розподіл навантаження». Якщо конфлікт виник через відсутність довіри між особою і групою, то проблему можна виразити як «взаємостосунки». На даному етапі важливо визначити саму природу конфлікту і неважливо, що це не повністю відображає суть проблеми. Не слід визначати проблему у формі двоякого вибору протилежностей «так чи ні», додільно залишити можливість знаходження нових і оригінальних рішень.

**Другий е**тап – визначення головних учасників конфлікту. Участь в конфлікті може бути різною. Відповідно до цього виділяють таких учасників:

\* опонент – учасник конфлікту, який вважає свої інтереси неузгодженими з інтересами іншого;

\* противник – опонент, який прагне реалізувати свої інтереси за рахунок нейтралізації інтересів іншого;

\* агресор – противник, який виявляє агресивність, намагається причинити іншому зло;

• посередник-учасник – його завдання допомогти ліквідувати конфлікт;

• арбітр – учасник, мета якого проаналізувати конфлікт і дати рекомендації щодо його ліквідації;

• ворог-противник – його мета – знищити противника (фізично чи морально, соціально).

Крім цього є ще ті, хто співчуває, і ті, хто засуджує дії певної сторони в даному конфлікті. На другому етапі виявляються головні учасники (суб'єкти) конфлікту. В список можна внести окремих осіб або цілі команди, відділи, групи, організації. Залучених у конфлікт людей, що мають спільні інтереси в конфлікті, можна об'єднати в групи.

**Третій етап** у складанні карти конфлікту – з'ясування того, в чому полягають інтереси і в чому побоювання кожного учасника конфлікту. Третій етап припускає перелік основних потреб і побоювань, пов'язаних з цією потребою, всіх основних учасників конфліктної взаємодії. Необхідно з'ясувати мотиви поведінки, що стоять за позиціями учасників в даному питанні. Вчинки людей визначаються їх бажаннями, потребами, мотивами, які необхідно визначити. Інтереси і побоювання учасника конфлікту конкретизуються в його позиції. У найзагальнішому вигляді позиція — це відповідь на питання – «Чого я хочу?».

Графічне відображення потреб і побоювань розширює можливості і створює умови для більш широкого круга рішень, можливих після закінчення всього процесу картографії.

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

Застосування методу картографії конфлікту дозволяє виявити учасників конфлікту, з них визначити суб'єктів цієї конфліктної взаємодії, представити предмет конфлікту (взаємостосунки у відділі), потреби і побоювання всіх учасників.

**2. Пам'ятка до розв'язання конфліктів**

Коли співробітник день у день багато часу проводить з одними і тими ж людьми, конфлікти неминучі. Навіть той, хто під час прийому на роботу переконував, що чудово долає стресові ситуації, здатний проявити себе з несподіваного боку.

Конфлікт на робочому місці може виникнути з будь-яких причин і в різному вигляді: між двома співробітниками, між цілими відділами або керівниками і їхніми підлеглими.

Наведемо кілька порад для гармонійного виходу з конфліктних ситуацій.

## 1. Прийміть факт наявності конфлікту.

Коли виникає суперечка, не уникайте її та не робіть вигляд, що нічого не сталося. Згодом напруга буде наростати, а конфлікт тільки посилиться. Розберіться з проблемами якнайшвидше, перш ніж вони переростуть у ворожнечу і стануть частиною робочої атмосфери.

Якщо ви помітили конфлікт між співробітниками, запропонуйте їм знайти спосіб вирішити його. Якщо виникло непорозуміння між відділами, саме час влаштувати тімбілдінг. Якщо у вас утворився конфлікт особисто з одним із ваших підлеглих, вирішуйте його в приватному порядку.

## 2. Обговоріть ситуацію.

Зберіть людей на регламентовану зустріч, де кожен може висловитись і бути почутим іншою стороною. Слідкуйте за тим, щоб вся увага не перейшла до когось одного. Якщо учасників конфлікту кілька, вони всі обов’язково мають отримати право пояснити свою позицію.

Під час такого спілкування не варто шукати винних або проявляти агресію, в першу чергу потрібно зосередитись на проблемі, а не на особистостях.

## 3. Уважно всіх вислухайте.

Важливо приділити всю свою увагу оратору. Не перебивайте іншу людину, поки не прийде час ставити питання.

Переконайтесь, що зрозуміли, що хотів сказати співрозмовник. Перефразуйте і повторіть сказані слова, щоб не залишилось сумнівів і недомовленостей. Можна використовувати фрази на кшталт «Дозвольте мені переконатися, що я вас правильно розумію. Ви засмучені через …, тому що …».

Не бійтеся уточнювати те, що не до кінця зрозуміло, і просити переформулювати думку або проговорити її ще раз.

Не дозволяйте емоціям відвернути вашу увагу.

## 4. Знайдіть точки згоди.

У суперечці акцент завжди робиться на розбіжностях, але вихід з неї можливий тільки тоді, коли ви знайдете щось спільне.

Вкажіть співрозмовникам на те, в чому у вас сходяться думки, постарайтеся стати на місце іншої людини і побачити ситуацію її очима. Наприклад, якщо ви не згодні з новою тактикою ведення продажів, виділіть ті ідеї, які вам все ж сподобались, розкажіть про інші можливості й окресліть плюси командної роботи.

Така поведінка продемонструє вашу готовність шукати спільну мову і будувати довірливе спілкування.

## 5. Будьте неупереджені.

Як керівник, при вирішенні трудових конфліктів ви маєте зайняти позицію посередника. Буде складно не прийняти одну зі сторін, але ви повинні пам’ятати, що ваше завдання — допомогти підлеглим вирішити внутрішні проблеми.

Швидше за все, вам доведеться керувати розмовою, особливо якщо розбіжність поглядів перебуває в піковій стадії. Щоб не дати співробітникам заглибитись в емоції і власні образи, потрібно буде уважно стежити за темою і повертати її в потрібне русло. Також варто надати поради щодо подальших дій.

## 6. Вирішіть проблему швидко і остаточно.

Будь-який конфлікт має бути повністю закритий чітким рішенням.

Сторони мають принести одна одній щирі, а не формальні вибачення і дійсно пробачити. Потрібно переконатись, що розбіжності зведені нанівець і більше це питання не виникатиме.

**3. Принципи й методи управління конфліктами**

У реальній практиці застосування принципів й методів управління конфліктами важливо враховувати закономірностій 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 й 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:

1) *структурні;*

2) *міжособистісні;*

3) *внутрішньоособистісні;*

4) *персональні;*

5) *переговори.*

Далі детальніше розглянемо кожен з них.

**4. Структурні методи управління конфліктами**

***Структурні методи***– це методи з профілактики й 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, що попереджують дисфункціональний конфлікт, є роз'яснення того, яких результатів очікують від кожного працівника і підрозділу. Варто 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, чиїм рішенням він повинен підкорятися.

Крім того, в управлінні конфліктною ситуацією дуже корисні *засоби інтеграції* – управлінська ієрархія, використання проміжних зв'язуючих служб між взаємозалежними підрозділами.

Наприклад,одна компанія, де назрів конфлікт між відділами, зуміла розв'язати конфліктну ситуацію так. Вона створила проміжну службу. Ця служба здійснювала зв'язок між відділами, вирішуючи проблемні питання.

Загальна організаційна комплексна мета. Основна ідея – спрямовувати зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.

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 поводитися у конфліктній ситуації, щоб це відповідало бажанню керівника.

Не менше важливо, щоб система винагород була комплексною і не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб чи груп.

**5. Міжособистісні методи управління конфліктами**

**Міжособистісні методи** передбачають необхідність вибору адекватної форми впливу на етапах виникнення конфліктної ситуації або розгортання **конфлікту** для корекції стилю індивідуальної поведінки його учасників з метою запобігання шкоди особистісним інтересам.

**До цієї групи методів відносяться такі:**

1. Використання влади, позитивних та негативних санкцій, заохочення чи покарання безпосередньо до учасників конфлікту.

2. Зміна конфліктної мотивації співробітників за допомогою впливу на їхні потреби та інтереси адміністративними заходами (наприклад, підвищити на посаді працівника, який на це заслуговує, і таким чином усунути зростаюче в нього невдоволення, направити на навчання когось із співробітників, хто «переріс» свою посаду й т. п.).

3. Переконання учасників конфлікту. Містить педагогічні й психологічні заходи типу роз'яснювальної та виховної роботи, надання психологічної допомоги і т. п.

4. Зміна складу учасників конфлікту та системи їх взаємодії шляхом переміщення людей усередині організації, звільнення чи спонукання до добровільного складання повноважень, залишення місця роботи.

5. Входження керівника до конфлікту як експерта і (чи) арбітра та пошук згоди за допомогою переговорів та компромісів. Цей метод часто називають експертним (у наш час застосовується досить широко).

6. Р. Фіпіер та В. Урі вважають, що примирення інтересів може призвести до ліпших результатів, ніж примирення позицій, тому що за протилежними позиціями знаходяться як протилежні, так і співпадаючі інтереси. Отже, рішення можна знайти, відшукавши спільні інтереси чи ті, що перекриваються.

На думку фахівців для вироблення спільного рішення в будь-якій конфліктній ситуації, треба уникати таких основних помилок:

1.Власні прорахунки висуваються в якості помилки іншого.

2. Партнери не висловлюють повністю свої потреби.

3. Одна із сторін налаштована войовниче.

4. Поведінка партнера диктується тактичними міркуваннями.

5. Партнер наполягає на визнанні своєї влади.

6. Зачіпаються найбільш чутливі сторони опонента.

7. Згадуються минулі кривди.

**6.** **Внутрішньоособистісні й персональні методи вирішення конфліктів**

***Внутрішньоособистісні методи***полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку і висловлювати свою точку зору, не спричинюючи при цьому психологічної захисної реакції збоку опонента.

Для вирішення внутрішньоособистісних конфліктів важливо:

1)   встановити факт цього конфлікту;

2)  визначити його тип і причини;

3)  застосувати відповідний спосіб вирішення.

При цьому слід пам'ятати, що часто для вирішення внутрішньоособистісних конфліктів їх носії потребують психологічної, а іноді й психотерапевтичної допомоги.

Для розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів конфліктологи пропонують використовувати спосіб: **«Я-концепція»** – *передача іншій особі вашого відношення до визначеного предмета без звинувачень і вимог так, щоб опонент змінив своє відношення і не провокував конфлікт*.

Цей спосіб допомагає людині утримати свою позицію не перетворюючи іншого на свого ворога. «Я-концепція» може бути корисна в будь-якій обстановці, вона особливо ефективна, коли людина сердита, роздратована, незадоволена.

Наприклад,прийшовши вранці на роботу ви виявляєте, що хтось перемістив усе на вашому столі. Ви хочете, щоб це більше не повторювалося, але й псувати відносини із співробітниками небажано. Ви заявляєте: «Коли мої папери пересувають на моєму столі, це мене дратує. Мені хотілося б у майбутньому знаходити все так, як я залишаю перед тим, як піти».

Методика «Я-концепція» складається з таких елементів: *подія, реакція індивіда, бажаний результат для особистості.*

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

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

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

***Персональні методи управління конфліктами***акцентують увагу на можливостях суб'єкта (керівника) активно протистояти конфліктам і використовувати особистісні (персональні) стилі керівництва (адміністративні, соціально-психологічні та ін.) 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 значимість безконфліктної поведінки;
* зміна складу учасників конфлікту і системи їх взаємодії переміщенням людей всередині організації, звільнення;
* входження керівника в конфлікт у якості експерта або арбітра і пошук згоди шляхом спільних переговорів та ін.

Внаслідок застосування будь-якого з розглянутих методів розробляється рішення, а також прораховуються витрати на його реалізацію.

Оскільки вирішення конфлікту пов'язане з подоланням значних емоційних переживань, то будь-яке рішення, крім витрат традиційних ресурсів (інформаційних, матеріальних) передбачає прорахунок витрат необхідної кількості емоційних ресурсів (психологічних, фізичних) для пропонованого виходу з конфлікту.

**7. Переговори як універсальний метод розв'язання конфліктів**

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

Щоб переговори стали можливими, необхідне виконання визначених умов:

* існування взаємозалежності сторін, які беруть участь у конфлікті;
* відсутність значних відмінностей по силі у суб'єктів конфлікту;
* відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
* участь сторін, які реально можуть приймати рішення у ситуації, що склалася.

Правильно організовані переговори проходять декілька етапів:

1) підготовка до початку переговорів;

2) початок переговорів і попередній вибір позиції учасників;

3) пошук компромісного рішення;

4) завершення переговорів.

**1. Підготовка**до **початку переговорів.**Перед початком переговорів вкрай важливо до них підготуватися.

На цьому етапі *збирають інформацію*:

- про зміст конфлікту та учасників конфліктної взаємодії (їх сильні та слабкі сторони);

- аналізують причини, наслідки, варіанти рішення тощо.

Крім збору інформації, важливо чітко визначити *мету,*а також  *можливі результати*участі в переговорах:

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

Також аналізуються  *процедурні питання:*де краще проводити переговори, в якій послідовності ставити питання, коли робити перерви тощо. Статисткою встановлено, що правильна організація 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 вирішення проблеми.

За цим етапом можна реалізувати дві мети учасників переговорного процесу:

1) продемонструвати опонентам, що їхні інтереси вам відомі і ви їх враховуєте;

2) визначити поле для маневрування і спробувати залишити на ньому якнайбільше місця для себе.

Зичайно переговори починаються із заяви обох сторін про їх бажання та інтереси. За допомогою фактів і принципових аргументів сторони намагаються закріпити свої позиції.

Конфліктологи визначають такі *тактики*початку переговорів:

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

**3. Пошук компромісного рішення**полягає в пошуку взаємоприйнятного рішення у психологічній боротьбі.

На цьому етапі обговорюються варіанти вирішення проблеми; уточнюються позиції і мотиви суб'єктів конфлікту; проробляються компромісні варіанти, шляхи пошуку консенсусу.

Опоненти повідомляють факти, які вигідні лише їм, заявляють про наявність у них різних варіантів. Мета кожного з учасників – дотримання рівноваги або невелике домінування при цьому; основним завданням є спрямування переговорів у русло пошуку конкретних пропозицій.

Тут можливі різноманітні маніпуляції і психологічний тиск, захват ініціативи всіма можливими засобами.

4.  **Завершення переговорів.**На цьому етапі уточнюються деталі договору, визначаються строки виконання зобов'язань, розподіляються обов'язки, встановлюються форми контролю.

Усе це, як правило, знаходить своє відображення в прийнятій угоді. У тому випадку, коли учасники переговорів не прийшли до договору по вирішенню конфлікту, може бути прийнята угода в усній або письмовій формі про перенесення обговорення на інший термін.

Суттєвим моментом у технологіях переговорного процесу є *оцінювання форм і способів участі в конфлікті посередника* (медіатора).

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

***Медіація*** (посередництво) – це процес, у ході якого учасники конфлікту за допомогою нейтрального посередника (медіатора) планомірно виявляють проблеми й шляхи їх вирішення, шукають альтернативи й намагаються досягти консенсусу, який би відповідав їхнім інтересам. У ролі медіатора в принципі може виступати хто завгодно.

Існують однак групи людей, які, у силу Їхнього статусу, належать до ***офіційних медіаторів****:*

* міждержавні організації (ООН);
* державні правові інститути (арбітражний суд, прокуратура);
* державні спеціалізовані комісії (наприклад по врегулюванню страйків);
* представники правоохоронних органів

(дільничний у побутових конфліктах);

* керівники структур стосовно підлеглих;
* громадські організації (профспілки);
* професійні медіатори-конфліктологи;
* соціальні психологи.

*Неофіційні медіатори,* до яких можна звернутися за допомогою враховуючи їхню освіту або великий досвід:

* представники релігійних організацій;
* психологи;
* соціальні педагоги;
* юристи.

У ролі *спонтанних медіаторів* можуть виступати всі свідки конфліктів, друзі й родичі суб'єктів конфліктної взаємодії, неформальні лідери й колеги по роботі.

Але в цьому випадку не можна говорити про професійну допомогу медіатора.

*Виділяють п'ять типів медіаторів:*

1. «Третейський суддя» – має максимальні можливості для вирішення проблеми. Він вивчає проблему всебічно і його рішення не оскаржується;

2. «Арбітр» – те ж саме, але сторони можуть не погодитися з його рішенням і звернутися до іншого посередника;

3. «Посередник» – має спеціальні знання й забезпечує конструктивне вирішення конфлікту. Але остаточне рішення належить опонентам;

4. «Помічник» – організує зустріч суб'єктів конфлікту, але не бере участь в обговоренні проблеми;

5. «Спостерігач» – своєю присутністю в зоні конфлікту пом'якшує його перебіг.

Процес медіації включає три основних *етапи:*

1. Знайомство з конфліктом;

2. Робота з конфліктними сторонами (зустрічі з кожною зі сторін, підготовка спільних переговорів);

3. Ведення переговорів (функції медіатора зводяться до ролі провідного тренера, педагога і т.п.).

*Фактори,* що збільшують позитивний вплив медіатора:

1. Орієнтованість сторін на ухвалення компромісного рішення;

2. Зацікавленість і висока професійна підготовка медіатора;

3. Наполегливість дій медіатора;

4. Високий ступінь напруженості конфлікту;

5. Швидкоплинність конфлікту.

Переговори – універсальний метод розв'язання конфліктів будь-якого ступеня складності. Однак застосування переговорів як методу управління конфліктами потребує високого рівня підготовки учасників.

***Моделі поведінки в процесі переговорів***

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

Отже, **переговори** передбачають широкий аспект спілкування, що охоплює чимало сфер діяльності індивіда. Як **метод** вирішення **конфліктів переговори** являють собою набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для сторін, які конфліктують.

Таким чином, розглянуті методи управління конфліктами можуть мати багато варіантів застосування в конкретних конфліктних ситуаціях, оскільки життя різноманітніше ніж будь-які правила і рекомендації. Але знання методів, а особливо вироблення навичок практичного застосування, допоможе кожному з мінімальними втратами вирішити внутрішньоособистісний конфлікт, зайняти конструктивну позицію в міжособистісних взаємодіях та досягти вирішення протиріччя таким чином, щоб воно відповідало вашим інтересам і цілям.

*Кожен керівник повинен усвідомити, що не існує готового рецепту розв'язання різноманітних видів конфліктів. Життєва мудрість тут полягає в тому, щоб адекватно використовувати вищенаведені стилі та методики розв'язання конфліктів із врахуванням конкретних обставин. Найоптимальніший підхід визначається конкретною ситуацією.*

Отже, знання відповідних методів і способів вивчення і вирішення конфліктних ситуацій, підвищать професійну й інтелектуальну компетентність працівника, а ще вміле їх використання на практиці реально засвідчить професійну майстерність фахівця.

**Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте етапи картографії конфлікту.

2. Назвіть та охарактеризуйте поради для гармонійного виходу з конфліктних ситуацій.

3. Якими принципами необхідно користуватися управляючи конфліктами?

4. Назвіть найбільш ефективні методи управління конфліктною ситуацією.

5. Дайте характеристику структурних методів управління конфліктами

6. Дайте характеристику міжособистісних методів управління конфліктами.

7. Що розуміють у конфліктології під внутрішньоособистісними й персональними методами вирішення конфліктів

8. Що являють собою переговори як метод розв'язання конфліктів?

9. Назвіть етапи переговорів.

10. Визначте роль посередника (медіатора) під час переговорів.

11. Схарактеризуйте моделі поведінки в процесі переговорів.

***ТЕМА 12-13***

**ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

***Мета:*** сформувати систему знань щодо профілактичних заходів з подолання конфліктів у процесі виробничої діяльності та організації власної поведінки; ознайомитись із сучасними напрямами профілактики конфліктів в організаціях.

**Основні поняття і терміни:** керівник, профілактика конфліктів, критика, майстерність бесіди, конфліктна ситуація.

**План**

1. Профілактика конфліктів: сутність підходи і напрями.

2. Профілактика конфліктів за стратегією управління персоналом.

3. Управління компетенцією працівників як напрям профілактики конфліктів.

4. Управління поведінкою особистості з метою запобігання конфліктом.

5. Роль керівника в управлінні конфліктом.

**Література:**

1. Конфліктологія: навчальний посібник / Г. В. Гребеньков [та ін.] ; ред. Г. В. Гребеньков. Львів : Магнолія, 2018. 228 с.

2. Негрей М. В.. Тужик К.Л. Теорія прийняття рішення: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 271 с.

3. Онуфрієнко Г. С. Риторика: навчальний посібник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 624 с.

4. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

5. Свиридюк Н.П. Переговори та посередництво як способи вирішення юридичних конфліктів // Вісник. №4. 2010. С.70-75.

6. Сергієнко Т.І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні // Гуманітарний вісник ЗДІА. № 48. 2012. С.236-241

7. Управління конфліктами. Опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 − менеджмент всіх форм навчання / Укл.: Мекшун Л.М. Чернігів: ЧНТУ, 2019. 72 с.

5. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 175 с.

**1. Профілактика конфліктів: сутність, підходи і напрями**

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

У попередній темі було розглянуто методи управління і розв'язання конфліктів, які уже виникли. Усунення наслідків конфліктів потребує значної кількості засобів, сил і енергії. У зв'язку з цим у практичній діяльності по управлінню орга­нізаціями здійснюється робота з профілактики конфліктів.

***Профілактика конфліктів*** – *це сукупність напрямів, методів управління організацією, які зменшують вірогідність виникнення конфліктів.*

Узв'язку з існуванням об'єктивних і суб'єктивних причин виникнення конфліктів передбачається два підходи до про­філактики їх:

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 напрямки 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 приводить до зниження конфліктної взаємодії.

До цих напрямів належать:

1) *залучення керівників середньої ланки управління до спільного вироблення рішень;*

2) *удосконалення організаційних структур управління;*

3) *розроблення варіантів стратегії управління персоналом в організації;*

4) *управління компетенцією співробітників.*

***Залучення керівників середньої ланки управління до спільного вироблення рішень***

Однією з причин організаційних конфліктів є незалучення керівників середньої ланки до процесу управління вироб­ництвом на підприємствах.

Начальники, керуючі відділками, 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 складнощі в управлінні колективами, призведе до появи небажаних чуток, зниження рівня самооцінювання цих керівників, що зумовлюватиме виникнення внутрішньоособистісних конфліктів, які за певних умов можуть перерости в інші їх 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 вибраних 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.

**2. Профілактика конфліктів за стратегією управління персоналом**

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 розробленні стратегії управління персоналом (СУП). СУП ґрунтується на кадровій політиці організації.

***Кадрова політика***– *це сукупність положень, принципів, методів роботи з кадрами з метою створення виробничого колективу, який відповідає необхідним вимогам.*

Цей управ­лінський вплив формується 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:

1) пошук і підбір кадрів;

2) оцінювання і розстановка кадрів;

3) навчання і підвищення кваліфікації кадрів;

4) планування і створення резерву кадрів;

5) забез­печення умов для творчого розвитку тощо.

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

Розроблення варіантів СУП організації забезпечує вибір найбільш адекватного довгострокового механізму впливу на працівників для реалізації загальної мети діяльності організації згідно з функціями кадрового менеджменту.

**3. Управління компетенцією працівників як напрям профілактики конфліктів**

Цей напрям являє собою частину управлінської діяльності, пов'язаної з кваліфікацією персоналу. Суть її полягає у використані узагальненого показника кваліфікації спеціалістів у вигляді компетенції.

***Компетенція***або кваліфікація – *це сукупність знань, вмінь і навичок, засобів спілкування та досвіду творчої діяльності*; *вміння та навички*– результати досвіду роботи і навчання; *засоби спілкування*– комунікативні можливості персоналу; *творча діяльність*базується на сукупності знань, умінь та навичок.

Виділяють такі життєві цикли компетенції:

*1) навчання, придбання знань;*

*2) активне використання знань, умінь та навичок;*

*3) застарівання 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 не конкурентноздатними, 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 ***нарівні 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 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.*

**4.** **Управління поведінкою особистості з метою запобігання 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: місце в соціальній структурі, конкретну цікаву роботу, бажану винагороду.

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

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.

**5. Роль керівника в управлінні конфліктів**

Кожне підприємство – це складна система, свого роду організм яке живе та розвивається, рано чи пізно зіштовхується з конфліктними ситуаціями, як в середині підприємства, так і за його межами. Тому керівнику або менеджеру потрібно знати як створити гармонійну атмосферу на підприємстві в цілому та в колективі зокрема.

**Керівник** – особа, яка за своїм службовим станом зацікавлена в підтримці **конфліктів** функціонально-позитивної спрямованості, і в попередженні та найшвидшому подоланні деструктивних **конфліктів**, що наносять своїми негативними наслідками збиток спільній роботі.

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-трудовому 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 невигідної 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-відбувайла», 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.

На ефективність врегулювання конфлікту впливає вибір керівником способу його розв’язання. Володіючи владою стосовно підлеглих, керівник може реалізувати кожний із типів медіаторства (третейський суддя, арбітр, посередник, помічник, спостерігач).

*Існує два підходи до розуміння ролі керівника в урегулюванні конфлікту.* *Перший* полягає в тому, що керівникові доцільно орієнтуватися в конфлікті на роль посередника, а не арбітра. *Другий* підхід полягає в тому, що керівникові необхідно вміти застосовувати всі типи медіаторства. Основними для керівника є ролі арбітра й посередника, а додатковими – ролі третейського судді, помічника та спостерігача. Реалізація обраного способу включає окремі бесіди з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами та фіксацію закінчення конфлікту. Не останню роль в розв’язанні конфліктів відіграє після конфліктний період. З свого боку керівник повинен здійснювати контроль поведінки конфліктуючих сторін та допомагати їм вийти зі стану напруги. 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. Для успішного вирішення конфліктної ситуації керівник повинен знати способи профілактики, попередження і усунення конфліктів, вміти правильно вести ділову бесіду, 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.

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.

*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 використовування 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.

  Отже, головним завданням керівника в управлінні конфліктами є: вміння виявити конфлікт на початковій стадії, щоб запобігти виникненню більш важливих конфліктів в майбутньому; сформувати основну проблему конфлікту; визначити причини виникнення конфлікту, цілі та особливості поведінки конфліктуючих сторін; вибрати шляхи вирішення конфлікту; по можливості спрямувати конфлікт у позитивне русло і звести до мінімуму негативних наслідків.

**Питання для самоконтролю**

1. Що розуміють під первинною та вторинною профілактикою конфліктів?

2. Виділіть завдання профілактики конфлікту.

3. Розкрийте напрямки профілактики конфліктів.

4. Виділіть різновиди типових конфліктогенів.

5.Охарактеризуйте профілактику конфліктів за стратегією управління персоналом.

6. Дайте характеристику управління компетенцією працівників як напряму профілактики конфліктів.

7. Дайте характеристику управління поведінкою особистості з метою запобігання конфліктом.

8. Назвіть заходи керівника з профілактики конфліктів.

9.Розкрийте попередження конфліктів «по вертикалі» за А.І.Шипіловим.

**ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

1. Конфліктологія має предметом вивчення:

а) виникнення, розвиток та вирішення конфліктів;

б) фізичні, пізнавальні та інтелектуальні процеси;

в) психічне відображення.

2. Конфлікт – це:

а) зіткнення, серйозна розбіжність, суперечку, спір;

б) психічне відображення;

в)відображення в корі головного мозку попереднього досвіду людини.

3. Від слова якої мови походить термін «конфлікт»:

а) грецької;

б) латинської;

в) іспанської.

4. Ознаки конфлiкту:

а) наявнiсть протирiччя;

б) очікувана ситуація;

в) непланована ситуація.

5. Вид конфліктів:

а) міжособистісні;

б) астенічні;

в) індиферентні

6. За формою прояву виділяють конфлікти:

а) короткочасний, тривалий;

б) видимий (неприхований), таємний;

в) «горизонтальний», «вертикальний».

7. За тривалiстю виділяють конфлікти:

а) короткочасний, тривалий;

б) видимий (неприхований), таємний;

в) «горизонтальний», «вертикальний».

8. За характером виникнення виділяють конфлікти:

а) короткочасний, тривалий;

б) випадковий (ситуативний), навмисний (спровокований);

в) «горизонтальний», «вертикальний».

9. За сферою виникнення виділяють конфлікти:

а) короткочасний, тривалий;

б) видимий (неприхований), таємний;

в) службовий (предметно-дiловий), неслужбовий;

10. За результатами виділяють конфлікти:

а) короткочасний, тривалий;

б) конструктивний (продуктивний), руйнiвний (деструктивний);

в) «горизонтальний», «вертикальний».

11. Попередити конфлiкт – означає:

а) завчасно збагнути можливiсть його виникнення та усунути привід;

б) пізнати психічну реальність;

в) активність дій суб’єкта.

12. Самотність – це:

а) стан пригніченості чи горя, що викликається відчуттям полишеності;

б) спонукальні причини дій і вчинків людини;

в) емоційно забарвлене ставлення до навколишнього.

13. Типи самотності:

а) інтелектуальна, фізична, емпатійна;

б) активна, відтворююча, праксична;

в) хронічна, ситуативна, перехідна;

14. Стиль конкуренції означає:

а) розв'язувати конфлікт власним способом;

б) перекладання відповідальності на інших;

в) часткове задоволення власних та чужих інтересів.

15. Стиль компромісу означає:

а) розв'язувати конфлікт власним способом;

б) перекладання відповідальності на інших;

в) часткове задоволення власних та чужих інтересів.

16. Стиль ухилення означає:

а) розв'язувати конфлікт власним способом;

б) перекладання відповідальності на інших;

в) часткове задоволення власних та чужих інтересів.

17. Стиль пристосування означає:

а) діяти разом з іншою людиною, не намагаючись захищати власні інтереси.

б) перекладання відповідальності на інших;

в) часткове задоволення власних та чужих інтересів.

18. Стиль співпраці означає:

а) розв'язувати конфлікт власним способом;

б) перекладання відповідальності на інших;

в) максимальне задоволення інтересів усіх учасників конфлікту за принципом «виграти-виграти».

19. Основним методом дослідження взаємовідносин у колективі є:

а) анкетування;

б) опитування;

в) спостереження.

20. Інша людина розглядається як рівноправний партнер у спілкуванні, як колега у спільному пошуку знань при стилі діяльності:

а) демократичному;

б) авторитарному;

в) ліберальному.

21. Розуміння емоційного стану іншої людини відноситься до умінь:

а) міжособистісної комунікації;

б) сприймання і розуміння одним одного;

в) міжособистісної взаємодії;

22. Одним із основних механізмів міжособистісного сприймання в спілкуванні, який характеризується розумінням і інтерпретацією іншої людини шляхом ототожнення себе з ним, трактується як:

а) стереотипізація;

б) емпатія;

в) ідентифікація.

23. Поведінка людини, яка характеризується зовнішньою відповідністю цілям колективу при внутрішньому розходженні з ними є:

а) колективістською;

б) конформною;

в) міжособистісною.

24. Особистість з якою ніхто не виявляє бажання співпрацювати є:

а) «ізольованою»;

б) «бажаною»;

в) «лідером».

25. Вищим рівнем сумісності є:

а) психофізіологічна;

б) психологічна;

в) фізична.

**МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ**

**Тест «самооцінка конфліктності»** *(Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии: учебн. пособ. для вузов / С.М. Емельянов. – 2-е изд., доп. и перераб. СПб: Питер, 2004 340 с.)*

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

1. Уявіть, що в громадському транспорті починається суперечка.

Що ви застосуєте:

а) уникаю втручання у суперечку;

б) я можу втрутитися, встати на бік потерпілого, того, хто правий;

в) завжди втручаюсь і до кінця відстоюю свою точку зору?

2. На зборах ви критикуєте керівництво за допущені помилки:

а) завжди;

б) так, але залежно від мого особистого ставлення до керівника;

в) ні?

3. Ваш безпосередній начальник повідомляє свій план роботи, який

вам здається нераціональним. Чи запропонуєте ви свій план, який

здається вам кращим:

а) якщо друзі мене підтримують, то так;

б) авжеж, я запропоную свій план;

в) боюся, що за це мене можуть позбавити премії?

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

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

наші відносини;

б) так, але за принциповим, важливим питанням;

в) я сперечаюсь зі всіма та з будь-якого приводу.

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

а) думаю, що я не гірше за нього, теж спробую обійти чергу;

б) обурююсь, але про себе;

в) відверто висловлюю своє незадоволення?

6. Уявіть, що розглядається проект, у якому є сміливі ідеї, але є й

помилки. Ви знаєте, що від вашої думки буде залежати доля цієї роботи.

Як ви вчините:

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

проекту;

б) відзначу позитивні сторони проекту і запропоную надати автору

можливість продовжити його розробку;

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

помилок?

7. Уявіть, що мати говорить вам про необхідність економії та

бережливості, про ваше марнотратство, а сама те й робить, що купує

дорогі старовинні речі. Вона хоче знати вашу думку про свою останню

покупку. Що ви їй скажете:

а) схвалюю покупку, якщо вона принесла їй задоволення;

б) у цієї речі немає художньої цінності;

в) постійно сварюся, сперечаюся з нею через це?

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

а) роблю їм зауваження;

б) думаю, навіщо псувати собі настрій через чужих, погано

вихованих дітей;

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

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

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

зробити;

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

в) скажу йому все, що про нього думаю.

10. Ви у будинку відпочинку. Адміністратор займається стороннімі

справами, сам розважається замість того, щоб виконувати свої

обов’язки: стежити за прибиранням у кімнатах, складанням меню... Це

вас обурює:

а) я знаходжу засіб пожалітися на нього, нехай його покарають або

навіть звільнять з роботи;

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

щось змінить;

в) прискіпуюся до обслуговуючого персоналу – кухаря, приби-

ральниці або зриваю свій гнів на оточуючих?

11. Ви сперечаєтесь зі своїм молодшим братом (сестрою) і

переконуєтесь, що він правий. Чи визнаєте ви свою помилку:

а) ні;

б) так, визнаю;

в) намагатимусь примирити наші погляди?

*Ключ до тесту*

Відповідь Питання

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

а 4 0 2 4 2 4 0 4 0 0 0

б 2 2 0 2 4 4 2 4 2 4 4

в 0 4 4 0 2 0 0 2 0 2 2

*Оцінка результатів:*

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

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

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

**Тест «Оцінка тактики переговорів у конфліктах»**

*Інструкція:* у кожному питанні тесту виберіть, відзначивши свій вибір, відповіді «А» або «Б».

*Запитання:*

1. а) Звичайно я досягаю свого.

б) Частіше я прагну знайти точки зіткнення.

2. а) Я намагаюся уникнути неприємностей.

б) Коли я доводжу свою правоту, на дискомфорт партнерів не

звертаю уваги.

3. а) Мені неприємно відмовлятися від своєї точки зору,

б) Я завжди прагну увійти в положення іншої людини.

4. а) Не варто хвилюватися через розбіжності з іншими людьми,

б) Розбіжності завжди хвилюють мене.

5. а) Я прагну заспокоїти партнера і зберегти з ним нормальні відносини.

б) Завжди слід доводити свою точку зору.

6. а) Завжди слід шукати загальні точки зору,

б) Слід прагнути здійснення своїх задумів.

7. а) Я повідомляю свою точку зору і прошу партнера висловити

його точку зору та думки.

б) Краще продемонструвати перевагу своєї логіки міркування.

8. а) Найчастіше я намагаюся переконати іншу людину.

б) Найчастіше я намагаюся зрозуміти точку зору іншої людини.

9. а) Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми,

б) Розмовляючи, я стежу за розвитком думок іншої людини.

10. а) Я відстоюю свою позицію до кінця.

б) Я схильний змінити позицію, якщо мене переконають.

*Обробка та інтерпретація результатів:* Порахуйте бали і визначте збіги:

П (протидія) – 1А, 2Б, ЗА, 4А, 5Б, 6Б, 7Б, 8А, 9А, 10А.

С (співпраця) – 1Б, 2А, ЗБ, 4Б, 5А, 6А, 7А, 8Б, 9Б, 10Б.

Визначте, що переважає у Вашій власній поведінці (С або П), а також визначте, на що Ви більше орієнтовані: на прагнення будь-що домогтися перемоги, довести своє (протидія, конкуренція, конфронтація), або на прагнення сумісно (колегіально) вирішити проблему (орієнтація на рішення питання, на справу, на співпрацю, на кооперацію). Природно, друга тактика більш продуктивна.

**Тест на схильність до самотності**

Наскільки ви схильні до самотності? Це питання не випадкове, адже існує особлива категорія людей – тих, кому не нудно наодинці з собою. Вони здатні гуляти самі, до самозабуття захоплюватися якимсь заняттям. Іншим же необхідна компанія – для того, щоб не відчувати себе нещасними і всіма забутими.

1. Чи можете ви після занять бродити містом сам?

2. Для Вас катастрофічно те, що вам ні з ким поїхати відпочити на канікули, у відпустку (немає компанії)?

3. Через дві години у вас цікава зустріч. Чи можете ви знайти собі заняття на цей час?

4. Ви любите дивитися на полум’я багаття?

5. Ви зайняті чимось важливим. У такі хвилини вас дратують телефонні дзвінки?

6. Ви любите ходити пішки?

7. Ви можете зустріти Новий рік на самоті й залишитися при цьому в гарному настрої?

8. На день народження ви запрошуєте зазвичай багато гостей?

9.Чи відчуваєте ви себе абсолютно вільно, перебуваючи в компанії чотирьох незнайомих людей?

10. Ви опинилися в чужому місті й не можете відшукати потрібну вам вулицю. Як ви вчините: а) запитаєте в перехожого; б) звернетеся в кіоск міськдовідки; в) спробуєте знайти самі?

11. Ви любите подарунки?

12. Ви мрієте стати актором?

Нарахувати собі по 1 балу за відповідь «так» на питання 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10 б), 12; за відповіді «ні» на запитання 2, 8, 9, 11 і по 2 бали за відповідь «так» на запитання 10 в).

Понад 8 балів. Ви безумовно схильні до самотності. Ви любите подумати, проаналізувати різні ситуації, просто мріяти або споглядати. При такому способі життя можна стати відлюдником.

4-8 балів. Ви в міру товариські, проте час від часу Вам просто необхідно побути одному, щоб привести свої думки і почуття до ладу. Та після кількох годин самотності Ви знову з задоволенням спілкуватиметеся з людьми.

Менш 4 балів. Ви людина вельми товариська. Вам неприємна самотність. Створюється враження, що Ви не завжди любите обмірковувати свої дії. Ви забуваєте, що кілька годин, проведених наодинці з собою, часто зменшує ймовірність багатьох життєвих помилок.

**Чи вмієте ви вести ділові переговори?**

Виступаючи на нарадах, люди поводять себе по-різному: деякі сором’язливо, інші – безапеляційно. Жодну з цих ліній поведінки не можна відразу відкинути як неправильну. Усе залежить від конкретної ситуації. Більшість учасників дискусій не змінюють свого стилю поведінки, не зважають на конкретні обставини, покладаються тільки на свій темперамент та не намагаються критично осмислити свої виступи. Однак у глибині душі кожен прагне до самовдосконалення. Реалізувати це бажання можна, розпочинати слід із самооцінки. Пропонуємо тест, який допоможе проаналізувати свою поведінку під час ділових обговорень.

На кожне з поданих тверджень дайте відповіді за зразком: *завжди* – 5 балів; *найчастіше* – 4 бали; і так, і ні – 3 бали; *зазвичай ні* – 2 бали; *ніколи* – 1 бал.

*Опрацювання результатів.* Додайте бали, поставлені вами навпроти тверджень 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37 і 40 та позначте суму через А (вона може становити від 20 до 100). Для отримання суми Б додайте бали інших тверджень (2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 і 39). Ця величина також межує від 20 до 100.

Результат запропонованого тесту дає змогу визначити, якою є ваша поведінка під час ділових обговорень – дипломатичною чи авторитарною.

Якщо сума А перевищує суму Б щонайменше на 10 балів, то більшість людей вважає вас добрим дипломатом; якщо сума Б як мінімум на 10 балів більша від суми А, то ви ведете дискусію авторитарно, владно, безцеремонно. Якщо різниця між сумами становить менше 10 балів, то ваша поведінка не має однозначної оцінки в колективі. Вона може бути як позитивною, так і негативною – залежно від обставин.

Припустимо, стиль вашої поведінки встановлено за допомогою цього тесту однозначно. У такому разі дипломатичний стиль означає, що ви намагаєтеся врахувати думку інших й переконатися в тому, що ваші цілі узгоджені з їхніми. При цьому неминучі компроміси: учасники наради переконуються, що є й інший варіант прийняття рішення, що їх співробітництво вам як керівникові не байдуже. В усіх з’являється бажання «тягнути в один бік».

Авторитарні учасники ділових обговорень намагаються нав’язати свої ідеї, нехтуючи думкою інших. Вони діють агресивно, динамічно, наполегливо, часто самовпевнено; їхні партнери рідко мають можливість висловитися. При авторитарному веденні наради керівник упевнено тримає стерно влади, вносить багато пропозицій, повідомляє чимало нової інформації і формулює свою думку категорично, не допускаючи жодних заперечень. Він не домагається спільної згоди, не прагне зробити рішення спільною справою, не шукає підтримки, потрібної для його реалізації.

Вибір способу поведінки залежить від поставленої вами мети, а також від конкретної ситуації, у якій ви проводитимете ту чи ту нараду або бесіду. Дипломатія в спілкуванні доречна в таких випадках: якщо є достатньо часу, щоб обговорити всі докази, а успішне впровадження можливе лише тоді, коли його визнають усі учасники обговорення; учасники наради розуміють проблему та знають варіанти її вирішення; виникли серйозні суперечності, тому потрібно переконати всіх незгодних у правильності прийнятого рішення. Авторитарна поведінка виправдана, якщо з певних причин неможливо звернутися за допомогою до партнерів ані при обговоренні питання, ані при його впровадженні. Це трапляється, коли за обставин, що склалися, потрібно якнайшвидше прийняти рішення, при цьому можна знехтувати психологічним кліматом у колективі. Психологи, які працюють на підприємствах, підтверджують, що успіху можна досягти за обох стилів поведінки, однак авторитарний стиль є швидше небажаним винятком, особливо якщо з учасниками наради доведеться працювати в майбутньому.

**Методика «механізми психологічного захисту»** (Федоров В. Д. Ваш психологічний профіль / ч. 1. Характерологічні риси особистості. Хмельницький ІППО, 2004. С. 44–48).

*Мета:* діагностика механізмів психологічного захисту. Вимірюються вісім видів захисних механізмів: витіснення, заперечення, заміщення, компенсація, гіперкомпенсація, проекція, раціоналізація і регресія. Кожному з цих захисних механізмів відповідають твердження, які характеризують особистісні реакції людини у різних ситуаціях. На основі відповідей будується профіль захисної структури досліджуваного.

*Інструкція:* кожне твердження Ви повинні оцінити з позиції «так» чи «ні», в залежності від того, що більше відповідає Вашим особистісним якостям. Найбільш цікавою є Ваша перша реакція.

*Текст опитувальника:*

1. Зі мною дійти до згоди дуже легко.

2. Я сплю довше, ніж більшість людей, яких я знаю.

3. У моєму житті завжди була людина, на яку мені хотілося бути схожим.

4. Під час лікування я намагаюся довідатися, яка мета кожної дії лікаря.

5. Якщо я чогось хочу, то не можу дочекатися хвилини, коли моє бажання збудеться

6. Я легко червонію.

7. Одне з найбільших моїх достоїнств — це уміння володіти собою.

8. Іноді в мене з’являється бажання пробити стіну кулаком.

9. Я легко виходжу з рівноваги.

10. Якщо мене в юрбі хтось штовхне, то я готовий його убити.

11. Я рідко запам’ятовую свої сни.

12. Мене дратують люди, які керують іншими.

13. Я часто буваю нібито не в своїй тарілці.

14. Я вважаю себе винятково справедливою людиною.

15. Чим більше я купую речей, тим стаю щасливішим.

16. У своїх мріях я завжди в центрі уваги оточуючих.

17. Мене жахає навіть думка про те, що мої рідні можуть розгулювати вдома без одягу.

18. Мені говорять, що я хвалько.

19. Якщо хтось мною нехтує, то в мене з’являється думка про самогубство.

20. Майже всі мною захоплюються.

21. Буває так, що я в гніві щось ламаю чи б’ю.

22. Мене дуже дратують люди, які брешуть.

23. Я завжди звертаю увагу на позитивну сторону життя.

24. Я прикладаю багато старань і зусиль, щоб змінити свою зовнішність.

25. Іноді мені хочеться, щоб атомна бомба знищила світ.

26. Я людина, у якої немає забобонів.

27. Мені говорять, що я буваю занадто імпульсивним.

28. Мене дратують люди, які стараються здаватися кращими, ніж вони є.

29. Дуже не люблю недоброзичливих людей.

30. Я завжди боюся, що когось можу скривдити.

31. Я з тих, хто рідко плаче.

32. Мабуть, я багато палю.

33. Мені дуже важко розлучатися з тим, що мені належить.

34. Я погано пам’ятаю обличчя.

35. Я іноді бачу еротичні сни.

36. Я важко запам’ятовую нові прізвища.

37. Якщо мені хтось заважає, то я скаржуся на це іншим людям.

38. Навіть якщо я знаю, що моя думка правильна, я готовий вислухати думку інших.

39. Люди мені ніколи не набридають.

40. Мені важко всидіти на одному місці навіть незначний час.

41. Я мало що можу згадати зі свого дитинства.

42. Я тривалий час не помічаю негативних рис у інших людей.

43. Я вважаю, що не варто дарма хвилюватися, а краще спокійно усе обміркувати.

44. Люди вважають мене надто довірливим.

45. Люди, які за допомогою скандалу домагаються своїх цілей, мені неприємні.

46. Я намагаюсь не думати про погане.

47. Я ніколи не втрачаю оптимізму.

48. Перед тим, як вирушити у подорож, я намагаюсь усе спланувати до дріб’язків.

49. Іноді я розумію, що серджуся на інших надміру.

50. Коли справи йдуть не так, як мені потрібно, я стаю похмурим.

51. Коли я сперечаюся, то мені приємно вказувати іншому на помилки в його міркуваннях.

52. Я легко приймаю кинутий мені виклик.

53. Мене виводять із рівноваги непристойні фільми.

54. Я засмучуюся, коли на мене ніхто не звертає уваги.

55. Інші вважають, що я байдужа людина.

56. Після прийняття рішення мене часто охоплює сумнів.

57. Якщо хтось піддає сумніву мої можливості, то мене охоплює злість.

58. Коли я за кермом, у мене часто виникає бажання розбити чужий автомобіль.

59. Багато людей виводять мене із рівноваги своїм егоїзмом.

60. У подорож я часто беру з собою якусь роботу.

61. Від деяких харчових продуктів мене нудить.

62. Я гризу нігті.

63. Інші говорять, що я уникаю проблем.

64. Я люблю випити.

65. Від непристойних жартів я ніяковію.

66. Я іноді бачу сни з неприємними подіями і речами.

67. Я не люблю кар’єристів.

68. Я часто говорю неправду.

69. Порнографія викликає в мене відразу.

70. Неприємності в моєму житті часто виникають тому, що у мене поганий характер.

71. Понад усе не люблю лицемірних, нещирих людей.

72. Я ненавиджу людей, які мене обманюють.

73. Звістки про трагічні події не викликають у мене хвилювання.

74. Доторкаючись до чогось липкого і слизького, я відчуваю огиду.

75. Коли в мене гарний настрій, то я поводжусь як дитина.

76. Я думаю, що сперечатися з людьми з-за дрібниць не варто.

77. Небіжчики не викликають у мене ніякого остраху.

78. Я не люблю тих, хто завжди намагається бути в центрі уваги.

79. Багато людей викликають у мене роздратування.

80. Митися не у своїй ванні мені огидно.

81. Я через силу вимовляю непристойні слова.

82. Я дратуюся, якщо людина не виправдала моєї довіри.

83. Я хочу, щоб мене вважали сексуально привабливим.

84. У мене таке враження, що я ніколи не закінчую розпочаті справи.

85. Я завжди намагаюся добре вдягатися, щоб виглядати більш привабливо.

86. Мої моральні правила кращі, ніж у більшості моїх знайомих.

87. У суперечці я краще володію логікою, аніж мої співрозмовники.

88. Люди, позбавлені моралі, мене відштовхують.

89. Я починаю лютувати, якщо хтось мене зачепить.

90. Я часто закохуюся.

91. Інші вважають, що я надто об’єктивний.

92. Я залишаюся спокійним, коли бачу закривавлену людину.

*Обробка результатів:* Вісім егозахисних механізмів формують вісім окремих шкал, числові значення яких виводяться з числа позитивних відповідей на визначені твердження. Рівень виявлення кожного психологічного захисту вираховується за формулою: КН = (n : N) 100%, де n – число позитивних відповідей за шкалою відповідного психологічного захисту, N – число усіх тверджень цієї шкали. Загальний рівень психологічного захисту вираховується за формулою: КНЗ = (n : 92) 100%, де n – сума усіх позитивних відповідей.





*Навчальний посібник*

Атаманчук Н. М. Конфліктологія: Конспект лекцій для студентів усіх спеціальностей / Укл. Н. М. Атаманчук. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. 106 с.