



**Міністерство освіти і науки України
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ**

І.В. Барабанов, Т.Є. Андрєєва, О.О. Гетьман

СУЧАСНИЙ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТ

Монографія

Харків 2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ**

І.В. Барабанов, Т.Є. Андрєєва, О.О. Гетьман

Сучасний конфлікт-менеджмент

Монографія

**Рекомендовано
Вченою радою Харківського національного університету
будівництва та архітектури**

Харків 2019

Рецензенти:

М.С. Дороніна, д-р. екон. наук., професор, головний науковий співробітник науково-дослідницького центру індустріальних проблем розвитку НАН України ;

А.В. Лозовий, канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри економічної теорії Харківського національного університету будівництва та архітектури.

Рекомендовано до друку Вченою радою ХНУБА,
протокол № 9 від 31 травня 2019 року

Автори: І.В. Барабанов
Т.Є. Андрєєва
О.О. Гетьман

Барабанов І.В., Андрєєва Т.Є., Гетьман О.О.
С 89 Сучасний конфлікт-менеджмент: монографія.
Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 204 с.
ISBN 978-617-7771-37-0

Монографія є підсумком комплексного дослідження складних завдань, що стосуються конфлікт-менеджменту. У результаті досліджень здійснено удосконалення теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо пошуку можливостей попередження та врегулювання конфліктів, профілактики та примирливих процедур, способів керування конфліктами.

Наукові положення та висновки, викладені в монографії, допоможуть створити в будь-якому творчому чи виробничому колективі сприятливу атмосферу взаємодії, забезпечити можливість його персоналу вільно орієнтуватися в складних ситуаціях за рахунок удосконалення взаєморозуміння та взаємодії.

Монографія розрахована для використання викладачами, аспірантами економічного профілю закладів вищої освіти, студентами, керівниками організацій та всіма професійно зацікавленими особами.

Рис.: 32; табл.: 10; бібліогр.: 50 посилань.

УДК 658.5.011

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ФОРМУВАННЯ ОСНОВ КОНФЛІКТ - МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1 Нагромадження знань про конфлікти	6
1.2 Становлення конфліктології як науки	9
1.3 Розвиток конфлікт-менеджменту як науки	19
РОЗДІЛ 2 КОНФЛІКТИ ТА ЇХ РОЗВИТОК	28
2.1 Види та характеристика конфліктів	29
2.1.1 Основні поняття	29
2.1.2 Різновиди та відмінні риси конфліктів	33
2.2 Джерела виникнення конфліктів	50
2.2.1 Екзистенціальні кризові ситуації — базові причини конфліктів..	50
2.2.2 Джерела конфліктів у розвитку організації	53
2.3 Розвиток конфлікту	59
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЯ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ	72
3.1 Стили конфліктної поведінки	72
3.2 Попередження та врегулювання конфліктів	78
3.2.1 Методи профілактики конфліктів в організації	78
3.2.2 Примирливі процедури при трудових суперечках	86
3.2.3 Страйк — крайня форма соціально-трудового конфлікту	96
3.3 Способи розв’язання конфліктів	102
3.4 Спільна робота при подоланні конфліктів	111
3.4.1 Роль колективу в подоланні конфліктів	111
3.4.2 Правила ведення переговорів по суперечних проблемах	118
РОЗДІЛ 4 КЕРУВАННЯ КОНФЛІКТАМИ	127
4.1 Результати конфлікту	127
4.2 Механізм керування конфліктами	129
4.3. Роль керівника у вирішенні конфліктів	134
4.4 Схильність до конфліктного поводження	138
4.5 Інформація про невербальні системи спілкування в конфліктних ситуаціях.....	144
РОЗДІЛ 5 ПРИКЛАДИ ПОБУДОВИ МОДЕЛЕЙ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ ТА ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ КОНФЛІКТАМИ.....	158
5.1 Моделі конфліктних ситуацій при трансформації організацій	158
5.2 Побудова структурної та динамічної моделей конфліктів.....	166

5.3 Управління розвитком організації в контексті використання функціонального конфлікту як каталізатора процесу.....	181
Післямова.....	188
Глосарій.....	189
Список використаних джерел.....	197

ВСТУП

Кожному з нас доводилося зустрічатися з конфліктними ситуаціями. Конфлікти виявляються в діяльності всіх соціальних інститутів, соціальних груп, у взаєминах між людьми. Як образно висловився американський психолог Б. Вул:

«Життя — процес вирішення нескінченної кількості конфліктів. Людина неспроможна уникнути їх. Вона може вирішити брати участь у виробленні рішень чи залишити це іншим».

Ось чому кожній людині необхідно уявлення про конфлікти, способи поводження при їх виникненні та методи конструктивного вирішення проблем, що утворилися. На жаль, більшість людей не можуть знайти гідний вихід зі складних ситуацій. Крім того, як тільки виникає конфлікт, а він завжди пов'язаний з емоціями, персонал починає відчувати дискомфорт, напруження, що може призвести до кризових і навіть стресових ситуацій, завдаючи тим самим шкоди учасникам конфлікту.

Сучасний конфлікт-менеджмент являє собою науку, що вивчає причини, структури, форми, динаміку розвитку, шляхи вирішення та попередження конфліктів. Якщо в суспільстві чи колективі є думки, що відрізняються одна від одної; якщо колеги мають різне уявлення про цілі та способи їх досягнення, про плани на майбутнє та принципи життєдіяльності; якщо є можливість прояву різних рис людської індивідуальності та творчості, то об'єктивно виникають конфліктні ситуації. У цьому можна легко переконатися, розглядаючи існуючі соціальні, економічні, міжнаціональні, регіональні й інші типи конфліктів.

Вивчення конфлікт-менеджменту має не тільки теоретичне, але й суто практичне значення, реально допомагає розпізнавати конфлікти, передбачати наслідки й ефективно керувати їх вирішенням цивілізованими та законними способами.

Засвоївши сучасні знання конфлікт-менеджменту, керівник зможе орієнтуватись в складній обстановці та нестандартних ситуаціях, приймаючи вірні рішення спокійно та об'єктивно.

1 ФОРМУВАННЯ ОСНОВ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Нагромадження знань про конфлікти

Конфлікти як суттєва сторона соціальних зв'язків, а саме, взаємодії та відносин між людьми, їх поведінка та вчинки завжди, з незапам'ятних часів, привертали до себе. Свідчення тому — міфи та релігії різних народів, фольклор і пам'ятки старовини, судження античних і середньовічних мислителів, досягнення соціальних і гуманітарних наук.

Наприклад, сюжет з «яблуком розбрату» та «судом Паріса» у грецькій міфології. Це поетична розповідь про те, як богиня розбрату та ворожнечі Ерида кинула на бенкетний стіл золоте яблуко з лаконічним написом «найпрекрасніший» і як засперечалися, кому призначене яблуко, три впливові богині, що були серед бенкетуючих: Гера — жінка Зевса, верховна олімпійська богиня; Афідна — богиня мудрості та справедливої війни; Афродіта — богиня любові та краси. Щоб розв'язати суперечку, вони звернулися до Паріса — юного царевича з Трої. Той віддав перевагу Афродіті, визнавши її найпрекраснішою з богинь...

Вражає біблійне сказання про розбрат між Каїном і Авелем — синами Адама та Єви. Конфлікт між ними відбувся тоді, коли брати приносили жертви Богу відповідно до своїх занять: Каїн як хлібороб — «від плодів землі»; Авель як пастух — «з первородні стада свого». Бог прихильно поставився до дарунка Авеля, а дарунком Каїна знехтував. Ця обставина сильно роздратувала останнього, викликало в нього ревності та заздрість до брата. Відбулася сварка, що закінчилася трагічно — убивством Авеля...

Стародавні билини, висвітлюючи події, що відбувалися в пору становлення Київської Русі, барвисто розповідають про захист рубежів своєї землі від ворогів, суспільно-політичні конфлікти того часу, богатирські подвиги Іллі Муромця, Добрині Никитича, Альоші Поповича, що здолали у важких протиборствах Солов'я-розбійника, Ідолище погане й інших чудовиськ...

Здавна був помічений зв'язок пояснення конфліктів з розумінням сутності самої людини та суспільства, бо корені конфліктології сягають у глибоку давнину, до джерел соціальної філософії [1].

Так, *Конфуцій* — відомий мудрець Древнього Китаю — ще в VI ст. до н.е. в своїх афоризмах стверджував, що злість і зарозумілість, а з ними й конфлікти, породжують, у першу чергу, нерівність і несхожість людей. Він говорив: «Важко бідняку злості не мати та легко багатому не бути

зарозумілим». Шкодять нормальному спілкуванню також користь, неприборкане прагнення до вигоди, упертість, облудність, лестощі.

Напроти, корисні — суворе ставлення до себе та поблажливість до інших, шанобливість до вищих і старших, прихильність до простих і малих. Тому, наставляв мудрець, треба поліпшувати вдачу, усувати пороки, уникати сварок, досягати того, щоб «позови не велися». Від дурних помислів і вчинків утримує людяність, доброта, справедливість, щиросердість, доброзичливість.

Відповідаючи на питання, з чого складається людяність, Конфуцій пояснив: це значить «тримати себе із шанобливістю вдома, благоговійно ставитися до справи та чесно поводитися з іншими»; поводитися на людях, як при зустрічі важливої персони; не робити іншим того, чого не хочеш собі; не викликати ремства ні в родині, ні в країні.

Сам Конфуцій, як уявлялося його численним учням, мав безсумнівні чесноти, був «ласкавий, добрий, шанобливий, ошадливий та поступливий». Йому були чужі принаймні чотири недоліки: «схильність до домислів, зайва категоричність, упертість, себелюбність».

Одночасно з Конфуцієм спробу раціонально осмислити природу конфлікту почав давньогрецький філософ-діалектик *Геракліт*. Він вважав, що у світі усе народжується через ворожнечу та звади. Конфлікти уявлялися йому як важлива властивість, неодмінна умова громадського життя, тому що протиборство, у тому числі й війна, є «батько всього та цар всього».

Ідеї Геракліта про конфлікти та боротьбу як основу всіх речей розділяли й інші філософи-матеріалісти древності. При цьому деякі з них (наприклад, *Епікур*) висловлювали думку про те, що ворожі зіткнення своїми тяжкими наслідками, зрештою, переконують людей про необхідність жити у мирі та злагоді.

Конфліктам приділяли увагу й такі видатні люди античності, як *Платон* і *Аристотель*, що жили в V–IV ст. до н.е. Вони вважали, що людина за своєю природою — істота суспільна; окрема людина є лише частина більш широкого цілого — суспільства; закладений в людині суспільне начало додає йому здатності до взаєморозуміння та співробітництва з іншими людьми.

У своєму трактаті «Політика» Аристотель вказував на джерела звад (конфліктів), що, на його думку, викликані нерівністю людей щодо володіння майном і одержання почестей, а також нахабністю, страхом, зневагою, підступністю, відмінностями характерів, надмірним піднесенням одних і приниженням інших.

Потрібно відмітити, що колективізм у його примітивній, грубій, а нерідко примусовій формах довгий час, аж до епохи Відродження, переважав

у суспільних зв'язках. Він освячувався релігією. Християнство, наприклад, сповідувало біблійне уявлення про людину як створіння Бога, про внутрішнє його роздвоєння внаслідок первородного гріха, про протиборство в суспільстві посланого людям з гори «добра» та неминучого в земному житті «зла». В умовах середньовіччя колективізм визначав підпорядкування людини феодальній державі, поглинання особистості сільською громадою, ремісничим цехом, купецькою корпорацією, лицарським чи чернечим орденом.

І тільки в XVI–XVII ст. сформувався в могутню силу індивідуалізм. Як один з найголовніших принципів суспільної взаємодії та моральності він став свого роду каталізатором соціально-економічних перетворень, створення умов для творчих устремлінь і самоствердження особистості. Це знайшло своє вираження в західноєвропейському гуманізмі, постулатах християн-протестантів, вченні про природне право та суспільний договір, ідеях раннього лібералізму [2].

На приклад, *Томас Мор*, *Еразм Роттердамський*, *Френсіс Бекон* і інші гуманісти виступали з різким осудом середньовічної смуги, соціальних безладів і кровопролитних міжусобиць.

Іншої, що помітно відрізняється від гуманістів, точки зору дотримувалися *Джон Локк*, *Томас Гоббс* та інші. Вчені вважали, що людина є окремою самоцінною істотою, для якої інші люди — тільки середовище її існування, тому у співвіднесенні із суспільством пріоритет належить особистості. Природний стан суспільних зв'язків — це «війна всіх проти всіх», у якій люди виступають або як вороги, або як партнери. Виходячи з вказаного, конфлікти визначені природною рівністю людей як у їх здібностях, так і в вимогах. Неможливість же реально задовольнити одразу всі домагання створює у стосунках між ними конфліктні ситуації. Звичайно, шлях до згоди не закритий, але співробітництво можливе не як вияв природних властивостей людини, а в результаті примусу, погрози покарання, порушення суспільного договору.

XVIII ст. — століття Просвітництва — не привнесло істотних змін у розбіжності суджень щодо причин конфліктів і заходів їх подолання. Мабуть, дуже характерна в цьому плані думка *Адама Сміта* — родоначальника класичної економіки. У своїй книзі «Теорія моральних почуттів» він виступив послідовним прихильником деякого ступеня егоїзму, тобто «любові до себе», але при неодмінній гармонії своєкорисливих інтересів із загальними прагненнями людей до добробуту та щастя.

Сміт вважав, що головна причина, яка рухає людиною в прагненні поліпшити своє становище, підвищити соціальний статус полягає в тому,

щоб «відрізнитися, звернути на себе увагу, викликати схвалення, похвалу, співчуття чи одержати вигоди, що їх супроводжують». Згодом, у «Дослідженні про природу та причини багатства народів» науковець замість моральних відносин між людьми основою теорії конфліктів вважав економічні інтереси, однак зазначав, що пріоритетна турбота людини про власне матеріальне благополуччя не повинна бути перешкодою на шляху до загального блага, щоб думка про благоденство всього суспільства переважала над особистими мотивами [3].

Автор «Теорії моральних почуттів» виразно виходив з тієї посилки, що «людина може існувати тільки в суспільстві» та «має природну схильність до суспільного стану», а тому для нього «повага до загальних правил моральності є власне так зване почуття боргу». Відзначаючи, що розсудливість, справедливість, людинолюбство — якості, що приносять людям найбільшу користь, Сміт писав: «Наше власне благополуччя спонукує нас до розсудливості; благополуччя наших близьких спонукує нас до справедливості та людинолюбства; справедливість відстороняє нас від усього, що може зашкодити щастю наших ближніх, а людинолюбство спонукує нас до того, що може сприяти йому».

Цілком припустімо вважати, що вказана моральна позиція була ефективною для часу становлення та затвердження капіталізму епохи вільної конкуренції. Вона служила значним засобом попередження й улагоджування конфліктів у перехідну епоху, коли набирала силу індивідуалізм і зберігали міцність колективістські традиції колишнього суспільного устрою.

1.2 Становлення конфліктології як науки

Тільки з другої чверті XIX ст. конфлікти висунулися в ряд предметів для спеціального вивчення. Формування конфліктології як особливої області такого роду досліджень відбувалося разом з розвитком історії, соціології, права, етики, психології й інших соціальних наук.

Спочатку для пояснення конфліктних ситуацій використовували поняття, звичні для природних наук. Природознавство служило зразком побудови соціальних наук, що розглядали суспільство за аналогією з живим організмом у вигляді органічного цілого, що складається з взаємозалежних частин. Часто посилалися на спадкоємні ознаки, інстинкти й інші психофізіологічні властивості людей.

Боротьба, конфліктні зіткнення представлялися не просто можливими, а неминучими явищами людського буття. Слідом за *Чарльзом Дарвіном*, що висунув теорію біологічної еволюції, з'явився так названий соціальний

дарвінізм — напромак, прихильники якого пояснювали розвиток суспільства біологічними законами природного добору найбільш пристосованих до виживання та боротьби за існування.

Фундамент конфліктології закладався при участі засновників соціології, до числа яких по праву відносять *Огюста Конта, Герберта Спенсера, Карла Маркса*. Їх праці стали, з одного боку, загальнотеоретичною базою конфліктології, а з іншого — методичним керівництвом для розробки практичних прийомів аналізу, оцінки та вирішення соціальних конфліктів [4].

Кант, приміром, приділяв велику увагу помітним в історії людства проявам поділу та кооперації праці. Неминучі наслідки відзначеної ним закономірності такі: утворення соціальних і професійних груп; концентрація багатства в руках деяких і експлуатація значної частини людей; виникнення в різних формах корпоративних об'єднань; посилення егоїстичної моралі, що руйнівню впливала на природне для людини почуття солідарності та згоди.

Спенсер, у свою чергу, послідовно відстоював погляд на суспільство як на єдиний організм, цілісну систему, кожна частина якої виконує властиві їй специфічні функції. Орієнтуючись у соціологічному аспекті на принцип боротьби за існування, вчений вважав стан протиборства, конфлікти універсальними, вбачав у них загальний закон суспільного розвитку, що забезпечує рівновагу не тільки в межах окремо узятого суспільства, але й між усім соціумом з урахуванням природного оточення. При цьому Спенсер сформулював істотної важливості положення того методологічного підходу до аналізу суспільних явищ, що у соціології визначається як функціоналізм. Суть положень така: кожен елемент суспільної системи може існувати тільки в рамках цілісності, виконуючи строго визначені функції: функції частин єдиного соціального організму, що означають задоволення будь якої суспільної потреби та в цілому спрямовані на підтримку стійкості суспільства, його стабільності; перебої у діяльності тієї чи іншої частини суспільної системи створює ситуацію, в якій порушення якихось життєво необхідних функцій важко відновити; збереження цілісності та стабільності, а отже, й подолання конфліктів, можливе, вони забезпечуються соціальним контролем, згодою більшості з прийнятою в суспільстві системою цінностей. У решті решт конфлікти, які є неминучі, помітно стимулюють суспільний розвиток.

Маркс розглядав розвиток суспільства з матеріалістичних позицій. Відповідно до марксистської концепції соціального детермінізму, суспільство являє собою цілісну інтегральну систему, що складається з підсистем — економічної, соціальної, політичної, ідеологічної. Усі підсистеми знаходяться в об'єктивно обумовленій причинно-наслідковій

залежності одна від одної. Чільну, визначальну роль серед них виконує економіка, що заснована на матеріальному виробництві з тим чи іншим характером відносин власності. Зміна соціальної системи означає перехід її з одного якісного стану в інший як результат розв'язання протиріч, що зібралися в ході поступального розвитку суспільства. Домінуючою формою конфлікту виступає боротьба класів, що є характерною для всієї історії людства.

Ідеї класиків, що заклали основи конфліктології, були сприйняті й розвинуті наступним поколінням представників наук про суспільство. На початку XX ст. соціологія, яка є наукою про закономірності й рушійні сили суспільного розвитку та сукупність знань про функціонування різних соціальних систем, переходила від постулатів соціальної філософії до конкретного аналізу даних, одержуваних у результаті вибіркової статистики, анкетних опитувань, порівняльно-історичних узагальнень, моделювання досліджуваних процесів. І хоча представники різних напрямків у соціології однастайно визнавали важливу роль конфліктів у діяльності суспільства, настійну потребу їх уважного дослідження, усе більш очевидними виявлялися несхожість підходів окремих дослідників до конфліктів, серйозні розбіжності між висунутими ними концепціями.

Наприклад, Еміль Дюркгейм — один з основоположників французької соціологічної школи — ставив знак рівності між суспільним станом і соціальною солідарністю. Він вважав, що люди поєднуються в суспільства не заради індивідуальної та групової ворожнечі, а внаслідок взаємної потреби одне в одному. У його трактаті «Про поділ суспільної праці», що вийшов у світ 1893 р., наголошувалося: «Конфлікт — універсальне явище соціального життя, але не менш універсальні співробітництво, взаємообмін і згуртованість людей; конфлікт, якщо він вирішується ефективно та мирно, відіграє подвійну роль — виступає симптомом соціальних проблем і одночасно є засобом відновлення соціальної рівноваги.

На відміну від послідовників Маркса Дюркгейм відводив вирішальну роль у житті суспільства не матеріальному виробництву та економіці, а культурі. Остання розумілася ним як специфічна сукупність засобів, способів, форм і орієнтирів взаємодії людей із середовищем свого існування, чи — майже те ж саме — як система колективно поділених цінностей, переконань, зразків і норм поведінки, властивих означеній групі людей.

За Дюркгеймом, суспільство — це, насамперед, заснована на колективному уявленні духовна реальність, що стоїть над індивідом, так як кожна людина, з'являючись на світ, застає суспільство та його складові в готовому вигляді. Те, що деяким способом поєднує людей у соціальну

цілісність, є солідарність. Вона може бути або механічною, що виражає однаковість ставлення індивідів до суспільства, або органічна, фіксуюча неоднаковість самих індивідів, розходження між ними, що особливо виразно виявляється при поглибленні суспільного поділу праці.

Найбільше значення в зближенні людей має не інтерес (тому що всяка гармонія інтересів таїть у собі прихований і тільки відкладений у часі конфлікт), а моральна самосвідомість, розуміння людиною своїх прав і обов'язків. Саме моральність як конкретна сукупність норм, що впливають на реальну поведінку людей, має властивість врегульовувати конфлікти.

«Єдина сила, здатна зменшувати індивідуальний егоїзм, — відзначав Дюркгейм, — це сила групи; єдина сила, здатна зменшувати егоїзм групи, — це сила іншої групи, що охоплює їх».

Для Макса Вебера — одного з представників німецької соціології — суб'єктом соціальної дії було не суспільство в цілому, а більше індивід, становище якого пов'язане з визначеним соціальним статусом. З його погляду, суспільство — це взаємодія людей, що є продуктом соціальних, тобто орієнтованих на інших людей, дій; це арена, на якій діють позитивно та негативно привілейовані статусні групи. Вони стурбовані тим, щоб в умовах конфлікту матеріальних і ідеальних інтересів зберегти чи навіть усталити свій вплив, відстояти економічні позиції, а також амбіції та життєві орієнтири.

Вебер від пояснення соціальних явищ дією законів, властивих природному середовищу, зробив крок вперед в інтерпретації соціального життя, способів його упорядкування. Він думав, що капіталізм — це раціональний тип господарювання, відмітною рисою якого є наявність гарно організованого підприємства, де той чи інший індивід займає відведене йому місце.

Веберовська ідеальна модель організації (її ще називають бюрократичною) являє собою надійно улаштовану та налагоджену машину. Усі функції в ній регламентовані, а люди виконують роль окремих частин, коліщат, передавальних механізмів і т. п. Керування такою організацією зводиться до створення відповідних інструкцій і контролю за їх неухильним виконанням. Будь-які відхилення від заданого порядку цій машині просто протипоказані. Отже, конфліктів у ній начебто не повинно бути.

Практика, однак, демонструвала обмеженість та істотні недоліки ідеальної моделі, що повторювала вимоги до функціонування організації як до режиму звичайного технологічного процесу. У реальній дійсності компоненти підприємства виявляються зв'язані не настільки жорстко, його окремі частини функціонують більш природно, автономно, хоча

переслідують загальну мету. А це значить, що при будь-якому типі організації наявний живильний ґрунт для конфліктів.

Георг Зіммель — сучасник і співвітчизник Вебера — спеціально займався розробкою теорії конфлікту, виходячи при цьому не тільки з його соціальної значущості, але й позитивної цінності як стимулюючого фактору. Він був засновником так названої формальної соціології, предметом якої слугують ті форми людської взаємодії, що зберігаються при будь-яких змінах конкретно-історичних умов.

Саме Зіммель ввів у науковий обіг термін «соціологія конфлікту». Його роботи в цій галузі визнані основними. Серед них — фундаментальна праця «Соціальна диференціація». У ній докладно проаналізовані «чисті форми соціалізації», весь процес засвоєння людським індивідом визначеної системи знань, норм і цінностей. У ряді «чистих форм» значиться й конфлікт як один із проявів розбіжності, що поєднує протидіючі та разом з тим взаємозалежні сторони, включаючи стосунки між робітником і підприємцем, особами найманої праці та власниками капіталів.

За Зіммелем, соціальні стосунки — це насамперед міжіндивідуальні стосунки. Через їх призму варто аналізувати: контакт і договір, співробітництво, панування та підпорядкування, авторитет, адаптацію, тощо. Конфлікт, хоча є однією з форм розбіжності, у той же час виступає інтегруючою силою, що поєднує протидіючі сторони, сприяє стабілізації суспільства, зміцнює організації.

Це деякою мірою закріплювало в суспільній свідомості життєву мудрість про небезпеку для людського спілкування нічим не приборканих емоцій (мудрість, що акумулював *Артур Шопенгауер* і яка з другої половини XIX ст. стала популярною на Європейському континенті, у тому числі й у Росії). Зокрема, вона зводилася до ряду моральних застережень:

«хто бажає, щоб його думка була зустрінута з довірою, той нехай висловлюється холоднокровно та без гарячкватості; запас поблажливості корисний, тому що охороняє від пустих суперечок і сварок; треба, якщо це можливо, ні до кого не відчувати ворожості, ніколи не виявляти свого гніву або ненависті».

На відміну від соціологів психологи, пояснюючи природу конфліктної поведінки, ставили його в залежність від психологічних факторів. Наприклад, відомо, що це послужило *Фрейд* підставою для того, щоб у розвитку індивіда, формуванні характеру людини висунути на перший план визначені нахили, у першу чергу сексуальні, запропонувати ідею розчленовування особистості на три інстанції, тобто ступені — «Воно», «Я» та «Над-Я».

Треба, однак, відмітити, що дуже скоро прихильники психологічного навчання Фрейда стали відкидати його ідею про бісексуальність. Вони перенесли центр уваги на міжособистісні відносини, на пристосування людини як індивіда до соціального середовища.

Так, відомий австрійський психолог *Альфред Адлер* на противагу Фрейдіві безумовну перевагу в людській поведінці віддавав соціальним факторам, єдності, а не розчленовуванню особистості. Він стверджував, що особистість не можна розглядати у відриві від суспільства, тому що людина — це насамперед соціальна істота.

Краще орієнтуватися в людських характерах допомагала типологія, що стала популярною у всьому світі. Вона розроблена швейцарським психіатром і соціологом, засновником аналітичної психології *Карлом Юнгом*. Відмовившись від фрейдистської теорії сексуальності, він у той же час надавав величезного значення нахилам і тенденціям індивіда як на «поверхні» свідомості, так і на підсвідомому рівні, гадаючи, що поведінку та вчинки особистості визначають психічна енергія людини, її спрямованість на зовнішнє середовище чи усередину особистості.

У широко розповсюдженій книзі Юнга «Психологічні типи», що вийшла в світ 1921 році, враховувалися, з одного боку, загальна переважна спрямованість особистості на зовнішній чи внутрішній світ (екстравертивний та інтровертивний типи), а з іншого боку,— виділення домінуючої в даній особистості психічної функції (мислення, емоції, відчуття й інтуїція). Розрізнялися відповідно розумовий, емоційний, сенсорний та інтуїтивний типи характеру [5].

Якщо спробувати виразити типологію, обґрунтовану Юнгом, то вийдуть приблизно такі характеристики двох загальних і чотирьох спеціальних типів характеру.

Екстравертивний тип — це далека самоспогляданню, самоаналізу спрямованість свідомості на зовнішній світ і діяльність у ньому, що переважає установці, інтересу в напрямку зовнішніх факторів, у русі від суб'єкта до об'єкта. Екстраверт у звичайних умовах спочатку говорить, а вже потім думає; завжди поспішає поділитися своєю думкою, висловити свою точку зору; воліє знаходитися в центрі уваги; має потребу в постійному заохоченні.

Інтровертивний тип — це спрямованість на внутрішній світ і процеси, що перебігають у ньому, де переважає інтерес у напрямку до суб'єкта, його власних думок і переживань. Інтроверт у звичайних умовах не квапиться говорити, воліє спочатку продумати те, що хоче сказати; уважний до того, що говорять інші, але коли висловлюється сам, не терпить, щоб його

переривали; відчуває себе особливо комфортно, коли наданий самому собі, залишається наодинці із самим собою; після напруженого спілкування, як правило, потребує самотності та «самоперезарядження».

Зрозуміло, названі якості далеко не завжди мають явну виразність, оскільки чистих психологічних типів не буває, як немає гарних і поганих, а є тільки такі, що розрізняються між собою.

У межах загального типу (екстравертивного чи інтровертивного) виявляють себе спеціальні типи, що виступають як функціональні. Це пов'язано з тим, що основні психічні функції практично ніколи не мають рівної сили чи однакового ступеня розвитку в однієї й тієї ж людини. Частіше та чи інша функція превалує. Чому ж варті уваги спеціальні типи характеру?

Розумовий тип — здатність людини залишатися незворушною та стриманою, не втрачати самовладання в складних ситуаціях; прагнення улагоджувати суперечки, конфлікт не заради якогось блага, а, насамперед, в ім'я істини; рішучий прояв волі; досягнення об'єктивного підходу до фактів, покладаючись більше на логіку та наукові обґрунтування.

Емоційний тип вважає найкращим те рішення, що враховує почуття інших людей; охоче та навіть із задоволенням робить послуги іншим, боючись кого-небудь скривдити; надає перевагу згоді, тому намагається уникати чи згладжувати конфлікти.

Сенсорний тип віддає перевагу точним відповідям на точні питання, орієнтований переважно на відчуття та вид роботи, що дає цілком відчутний результат; як правило, задоволений тим, що є, та не дуже прагне до удосконалень, нововведень; розуміє все буквально, легше сприймає деталі, чим картину в цілому; відноситься до тих людей, що вважають: краще один раз побачити, ніж сто разів почути.

Інтуїтивний тип — це нерідко розсіяна людина, що має звичай думати відразу про декілька речей; не позбавлений фантазії та сприймає майбутнє без страху, а більше з інтересом, що інтригує; не схильний вдаватися в конкретику, задовольняється загальними відповідями на поставлені питання.

Психологи не без підстав вважають, що риси спеціальних типів характеру, сполучаючись у тих чи інших пропорціях, виявляються в темпераменті людини. Вони, крім того, встановили, що поділ людей на екстравертів та інтровертів не є постійним: людина через визначений проміжок часу (приблизно 5–8 років) може перетворюватися з екстраверта в інтроверта й навпаки.

Свій вклад в становлення конфліктології вносили й інші мислителі.

Можна назвати *Петра Лаврова* та *Миколу Михайлівського* — представників так званого суб'єктивного ідеалізму. У центрі їх уваги

знаходився суспільний прогрес, але головним рушієм та, отже, мірилом прогресу визнавалася особистість, її всебічний розвиток у кооперації з рівними собі. Звідси випливала необхідність запобігати виникненню дисфункціонального конфлікту між особистістю та суспільством. Затверджувалося, що прогресу служить не боротьба за існування, а взаємодопомога та солідарність людей, пристосування соціального середовища до потреб особистості. Схожих поглядів дотримувалися ідеологи народництва — *Михайло Бакунін, Петро Кропоткін, Петро Ткачов*. Вони (правда, у різних варіантах) стверджували, що людина — це частина природи й тому повинна коритися її законам, у тому числі принципу боротьби за існування, що розуміється як боротьба людини з природою; закони природи не поширюються на громадське життя, яке створюють саме люди, й закономірності якого є «продуктом людської волі та розрахунку»; докорінна мета й критерій соціального прогресу — постійне збільшення свободи особи, приведення у відповідність потреб людини з можливостями їх задоволення; на шляху до ідеалу доводиться переборювати дисфункціональність індивідуальних, особистих інтересів, що породжують конфлікти між тими чи іншими суспільними силами.

Максим Ковалевський, спираючись на порівняльно-історичний метод, що став популярний в Україні, також убачав сутність соціального прогресу в зміцненні солідарності між людьми. При цьому, він орієнтувався більше не на особистість, а на соціальні групи та класи, прагнув виявити загальне й особисте в суспільних явищах, бачив критерій прогресу в більш повному втіленні в людському гуртожитку ідей рівності та справедливості.

Своє бачення проблеми соціального конфлікту висловлювали також і прихильники марксизму ближнього зарубіжжя. У потоці ідейної боротьби їх погляди були представлені двома напрямками — ортодоксальним (*Г.В. Плеханов, В.І. Ленін* та ін.) і «легальним» (*П.Б. Струве, М.І. Туган-Барановський* та ін.). Незважаючи на значні розбіжності, їм було притаманне щось принципово загальне — детерміністський підхід до історичного процесу: у розвитку суспільства пріоритет віддається сфері матеріального виробництва, а ведуча роль відводиться виробничим відносинам, боротьбі конфронтуючих класів; великомасштабний соціальний конфлікт розглядається як неодмінна умова вирішення соціальних протиріч і приведення суспільства до нового якісного стану.

Помітний внесок у відносно нову область наукового знання вніс *Питирим Сорокін*, що став одним з найвидатніших представників «соціокультурної школи» у соціології, виразником ідей інтеграції соціальних і культурних систем. Вчений визначав соціологію як науку про форми,

причини та результати поведінки людей, що мешкають у середовищі собі подібних.

Сорокін підкреслював: без знання розвитку суспільства та культури, в умовах яких народжується й росте даний індивід, ніякі його особисті риси — вірування, ідеї, переконання, смаки, пристрасті та те, що викликає ворожість, — не можуть бути зрозумілі. Без такого знання незбагненна поведінка людини, напрям її думок, манери та вдачі. Іншими словами, конфлікт неодмінно пов'язаний із задоволенням потреб людей, його джерело закладене саме в придушенні визначених, переважно базових потреб людини.

До них, безумовно, відносяться й всякі риси національного характеру, на які звертав увагу видний філософ і правознавець *Іван Олександрович Ільїн*. Він відзначав, що фактично кожен народ індивідуальний, йому притаманні свої особливі якості, прояви неповторної природи, історії, душі. Узагальнюючи свої спостереження, учений писав:

«Кожний народ по-своєму одружується, народжує, хворіє та вмирає; по-своєму лікується, працює, хазяйнує та відпочиває; по-своєму горює, плаче, сердиться й впадає в розпач; по-своєму посміхається, жартує, сміється та радіє; по-своєму ходить і танцює; по-своєму співає та створює музику; по-своєму говорить, декламує, глузує та ораторствує; по-своєму спостерігає, споглядає та створює живопис; по-своєму досліджує, пізнає, міркує й доводить; по-своєму злидарює, благодіє та приймає гостей; по-своєму будує будинки та храми; по-своєму молиться й героїствує...; по-своєму підноситься духом і кається; по-своєму організується. У кожного народу своє особисте почуття права та справедливості, інший характер, інша дисципліна, інше уявлення про моральний ідеал, інший сімейний побут, інша церковність, інша політична мрія, інший державний інстинкт. Отже: у кожного народу інший, особливий щиросердечний побут і духовно-творчий склад».

Таким чином, до початку ХХ ст. інтерес вчених, насамперед соціологів і психологів, до дослідження конфліктів визначився з усією виразністю. Конфлікт визнавався нормальним соціальним явищем. Зверталася увага на ряд біологічних, психологічних, соціальних та інших факторів, що неминуче породжують конфлікти. Вказувалося, що й конфлікти у свою чергу можуть виконувати позитивну роль, якщо з їх допомогою вдається врівноважувати розбіжні інтереси соціальних груп і суспільних сил.

Можна підвести підсумки, давши визначення згідно з [6], що конфліктологія на даний час — це галузь міждисциплінарного дослідження соціального конфлікту. Об'єктом конфліктології є конфлікти між соціальними суб'єктами: індивідами, групами, державами. У сучасній

конфліктології переважають дослідження конфлікту, що виникає між суб'єктами одного масштабу — міжособистісні, міжгрупові тощо.

У залежності від теоретичної орієнтації дослідника конфлікт вивчається як прояв соціальної діалектики (філософія), як фактор розвитку соціальної системи (соціологія), як відображення в психіці та свідомості людей соціальних протиріч і розбіжностей (соціальна психологія), як об'єкт математичного моделювання поведінки людини (теорія ігор, математична психологія).

В історії соціальної думки конфліктологія пов'язана з ідеями Г. В. Гегеля, К. Маркса, Г. Спенсера, М. Вебера, Г. Зіммеля. Більш систематично конфліктологія стала розвиватися в 50-ті роки у рамках структурного функціоналізму. Потреба в знаннях про природу соціального конфлікту обумовлена його значенням у сферах громадського життя: організації, соціальній структурі та міжнародних відносинах. Емпіричні дослідження виявили роль суб'єктивності відображення конфлікту, його елементів (уявлень, образів опонентів, їх цілей, цінностей і т. і.) у процесі виникнення, розвитку та розв'язання. Цим пояснюється провідне положення в сучасній конфліктології соціально-психологічних концепцій та підходів.

Багатоаспектність конфлікту як вузлового соціального явища припускає застосування при його дослідженні методів різних наук (від соціологічних опитувань, психологічних тестів до математичного моделювання). У 90-ті роки основною задачею конфліктології було теоретичне осмислення й узагальнення різномірних емпіричних даних, отриманих за минулі 50 років з метою побудови конфліктології як ефективної практично та надійної прогностично наукової дисципліни.

За останні 10 років інтенсивно розвивається прикладна, або практична конфліктологія (конфлікт-менеджмент), здійснювана посередниками — фахівцями з розв'язання конфліктів: цивільних, економічних, міжнаціональних тощо. Тільки в США таких фахівців налічується нині більш як 30 тис.

Посередники, в основному соціальні психологи, що пройшли спеціальну підготовку, в розвинутих країнах широко залучаються як консультанти при веденні міжнародних переговорів, для аналізу міжнародних конфліктів.

1.3 Розвиток конфлікт-менеджменту як науки

Тепер теорія конфліктів віднайшла додаткову конкретизацію. Проблематика конфлікт-менеджменту набула чіткіші обриси.

Важливе місце в розробці теоретичних аспектів дослідження конфліктів зайняла структурно-функціональна модель організації, обґрунтована американським соціологом *Толкоттом Парсонсом*. Слідом за Спенсером і не без впливу Сорокіна (у 1922 р. був вимушений влаштуватися в США, де з 1930 р. очолив ним же створений соціологічний факультет Гарвардського університету) Парсонс розглядав суспільство як систему відносин між людьми, сполучною ланкою якої є норми та цінності. Він додержувався таких положень: будь-яка соціальна система є відносно стійкою, стабільною та добре інтегрованою структурою; кожен елемент цієї системи має конкретну функцію, роблячи тим самим внесок у підтримання її стійкості; функціонування соціальної структури базується на ціннісній згоді членів суспільства, що забезпечує необхідну стабільність та інтеграцію.

За Парсонсом, нормативний компонент соціальної дії розвертається на чотирьох рівнях: організм, особистість, соціальна система, культура. Можливість конфлікту закладена в самому процесі соціалізації, у ході якого людина залучається не тільки до способів функціонування соціальної системи, але й до норм і цінностей відповідної культури. У конфлікт може перерости невідповідність, певна напруженість, що складається при соціалізації між внутрішніми фізіологічними потребами організму та потребами людини в соціальних відносинах.

Парсонс розумів соціальну систему як свого роду колективність, що пред'являє чотири функціональні вимоги:

- 1) адаптація до зовнішніх об'єктів;
- 2) цілеспрямованість;
- 3) інтеграцію підсистем;
- 4) відтворення структурних форм нормативно-ціннісного зразка.

При цьому вважалося, що адаптацію забезпечують економічні відносини, досягнення мети — політичні умови, інтеграцію — правові норми та звичаї, відтворення структури — соціальні інститути, вірування та мораль.

Істотно те, що визнавалися внутрішня суперечливість соціальної системи та, отже, реальність виникнення конфліктів. Але в цілому Парсонс виступав за підтримку «гармонійних», тобто безконфліктних взаємодій між елементами системи. Конфлікт уявлявся йому соціальною аномалією, свого роду хворобою, яку необхідно переборювати.

Близьку з Парсонсом точку зору на природу та подолання конфліктів висловлювали представники так званої індустріальної школи в соціології керування з її доктриною «людських стосунків», популярної в 30–40-ві роки. Конфлікти розглядалися ними як небезпечна «соціальна хвороба», що порушує стан суспільної рівноваги та співробітництва.

Наприклад, *Елтон Мейо*, вивчаючи вплив різних факторів на підвищення продуктивності праці, показав які важливі, з одного боку, погляд на людину як на соціальний організм, орієнтований та включений у контекст групової поведінки, а з іншого боку — несумісність самої природи людини з твердою ієрархією підпорядкованості в суворо регламентованій організації. Результатом досліджень стали рекомендації, що надійшли керівникам індустріальних підприємств [7]:

- більше орієнтуватися не на людей, а на випуск продукції;
- сміливіше замінювати індивідуальну винагороду груповою (колективною);
- доповнювати економічне стимулювання соціально-психологічним, маючи на увазі підтримання сприятливої моральної атмосфери, підвищення задоволеності роботою, додержання демократичного стилю керівництва;
- використовувати такі засоби підвищення продуктивності як «гуманізація праці», «групові рішення», «освіта службовців», паритетні стосунки з профспілками тощо.

Деякий вплив на розвиток конфлікт-менеджменту зробили соціологи відомої Чиказької школи. Вчені відводили конфліктам місце серед чотирьох взаємозалежних типів соціальної взаємодії — змагання, конфлікту, пристосування й асиміляції, вказуючи на те, що конфліктам належить перехідна роль від змагання до інших типів взаємодії, а виходить, і місце істотного джерела соціальних змін. Звідси йшло формулювання практичних цілей, важливих і для керівників:

- сприяти трансформації конфліктів у співробітництво;
- сприяти гармонічним відносинам між соціальними групами;
- здійснювати розробку конкретних методик з вирішення конфліктних ситуацій.

Вчені різних країн звернули увагу на те, що конфлікти незмінно виникають навіть у тих організаціях, що функціонують бездоганно. Це обставина знову й знову змушувала засумніватися в тому, що будь-яка модель соціальної системи здатна забезпечити стабільний консенсус (єдність, одноголосність). Разом з тим міцніло розуміння необхідності враховувати природну неминучість і закономірний характер соціальних протиріч, що переростають у конфлікти. У підсумку з початку 50-х рр. у США, Німеччині,

Франції та ряді інших західних країн склалися й одержали поширення сучасні концепції конфлікту.

Першою за часом появи варто назвати концепцію позитивно-функціонального конфлікту американського соціолога *Льюїса Козера*. Суть концепції в тому, що конфлікти не є щось чужорідне, аномальне для суспільства; вони — продукт, елемент внутрішнього стану соціальної системи, існуючого в ньому порядку речей та безпосередньо стосунків між окремими особистостями та соціальними групами.

Козер, пропонуючи розуміти під конфліктом «боротьбу за цінності та претензії», вбачав у ньому деяку соціальну напруженість між тим, що є, й тим, що повинно бути, відповідно до почуттів, поглядів, інтересів визначених соціальних груп і індивідів. Конфлікти, на його думку, виконують важливі функції; вони необхідні як спосіб, яким суспільство час від часу розряджає напружену обстановку, розв'язує колізії та протиріччя між окремими людьми та соціальними групами.

У будь-якому конфліктному протиборстві закладений позитивний потенціал. Це пов'язано з тим, що конфлікт сприяє соціалізації індивідів і утворенню соціальних груп, встановленню та підтримці стабільної структури внутрігрупових і міжгрупових стосунків, створенню та збереженню балансу сил, сигналізації про ті чи інші соціальні проблеми та недоліки.

Козер, залишаючись на позиціях функціоналізму, зробив акцент на співробітництві. Він підкреслив значення конфліктів у забезпеченні стійкості та стабільності соціальної системи, тієї чи іншої організації. Точки зору науковця — чітко виражене критичне ставлення до структурно-функціонального аналізу, скептичного сприйняття «рівноважно-інтегральної» моделі суспільного устрою.

Вказане поділяють деякі західноєвропейські вчені. Серед них — німецький соціолог *Ральф Дарендорф*, який запропонував концепцію конфліктної моделі суспільства. Дарендорф вважає, що суспільство постійно піддане змінам, у будь-якій своїй точці пронизане неузгодженістю та конфліктом. Будь який елемент соціальної системи в тому чи іншому ступені викликає зміну та дезорганізацію. Кожне суспільство засноване на пануванні, на тім, що одні примушують й підкоряють інших. Протистояння, конфлікти відбуваються через те, що людей розділяє не тільки соціальна нерівність, тобто неоднаковий доступ до ресурсів, їх володіння та розподілу, але й боротьба за владу, престиж і авторитет, нерівне положення у відносинах керування й організації, коли одні наділені правом керувати, а інші змушені підкорятися та виконувати накази.

Конфлікти, вважає Дарендорф, у принципі непереборні в громадському житті, вони усядишні як неминучий наслідок всякої ієрархічно організованої системи. Однак люди можуть регулювати конфлікти, попереджати «соціальні потрясіння». Для цього важливі принаймні три умови: по-перше, наявність ціннісних установок, визнання розходжень і протистояння конфліктуючих; по-друге, рівень організації сторін (чим вище ступінь організованості, тим легше дійти згоди та виконати домовленості); по-третє, взаємоприйнятність визначених правил, дотримання яких дозволяє зберігати чи підтримувати стосунки між сторонами, що конфліктують.

Особливу позицію у відношенні конфліктів займає відомий французький соціолог *Ален Турен*. Одна з його книг «Вирощення людини діючої», написана на початку 80-х років. Ця праця цікава тим, що автор, виступаючи рішучим критиком класичної соціології, прихильності до структурного функціоналізму й еволюціонізму, вважає, що в умовах переходу до постіндустріального суспільства потрібно орієнтуватися на інше — на соціологію дії, активізацію суб'єкта як діючої особи, здатність суспільства до самоконструювання через конфлікти та суспільні рухи.

Він закликає відмовитися від ілюзорних, на його думку, спроб аналізувати роль суб'єктів поза суспільною системою чи від опису соціальної системи без діючих осіб. У першому випадку відбувається перевага ліберального підходу, суспільство зводиться до ринку, а в другому — система наділяється формами надмірного функціоналізму. У дійсності ж, як думає автор книги, властивість людських систем полягає у висуванні та зміні власних цілей, що й дає підстави орієнтуватися на соціологію дії, на аналіз механізмів самовиробництва громадського життя.

За Туреном, механізмами зміни є конфлікти між суб'єктами суспільства через загальні культурні орієнтації та керування ними. Громадська організація повинна бути зрозуміла як результат конфліктних відносин між суспільними силами з приводу контролю за культурними моделями, відповідно до яких спільність, колектив організує нормативним чином відносини зі своїм оточенням. Отже, конфлікт існує на рівні соціальної та культурної організації, тобто певним чином установленого порядку. Усюди, де є такий порядок, повинно бути його заперечення. Не суспільна ситуація керує дією та свідомістю людей, а вона сама є наслідком культурних інновацій і суспільних конфліктів.

«Конфлікт, відзначає соціолог, має значення та підтверджує себе як реальний суспільний конфлікт тільки тією мірою, якою діючі особи, кожна зі свого боку, прагнуть керувати сферою своєї взаємодії».

І додає: конфлікт не означає ні протиріччя, ні бунту, а є соціальною формою самовиробництва суспільства; конфлікт не зв'язаний з якою-небудь однією сферою соціальної дійсності, він всюди та повинний визнаватися у всіх сферах громадського життя.

Сукупність оригінальних ідей, викладених Туреном, можна з деякою часткою умовності охарактеризувати як концепцію загальності соціального конфлікту, властивого постіндустріальному суспільству.

Ще одну досить відому концепцію, названу загальною теорією конфлікту, висунув американський соціолог і економіст *Кеннет Боулдінг*. Він також виходить із протилежних функціональному підходу установок: конфлікти усядиущі, прагнення до постійної ворожнечі та боротьби із собі подібними непереборне, ескалація насильства лежить у самій природі людини. Разом з тим стверджується, що конфлікти виникають і розвиваються за загальними зразками, виявляються через єдині елементи, невіддільні від соціальних умов, їх можна попередити та перебороти. За Боулдінгом, основу «соціальної терапії» із «зняття», запобігання конфліктів складають три моменти: розуміння причин виникаючих протиборств; розумний вибір погоджених способів їх усунення; моральне удосконалювання людей.

Прагнення до позитивного дослідження конфліктів чітко проявилися в роботах американського прихильника «альтернативної» соціології Алвіна Гоулднера. У своїх роботах він розкритикував ідею про рівноважний стан суспільства, вважаючи, що база, основа кризи суспільства полягає в деперсоналізації людини, у руйнуванні цілісного погляду на світ, у суперечливому відношенні знання та влади. Гоулднер висунув критично-рефлексну теорію для з'ясування причини конфліктного стану та знаходження шляхів подолання кризових ситуацій у суспільстві. Майбутній суспільний розвиток він зв'язував з науково-технічною та гуманітарною інтелігенцією.

Доповідь «Межі росту» групи Массачусетського технологічного інституту членам Римського клубу підняла тему основних майбутніх конфліктів і небезпек: погіршення стану навколишнього середовища, демографічний вибух, економічна нерівність. Стало ясно, що необхідне випереджальне мислення та дії замість запізнілої констатації та наступної реакції.

Частина європейських психологів, що дотримуючись неофрейдистського напрямку, вважають, що джерело конфлікту криється в прагненні людини, з одного боку, до безпеки, а з іншого — до реалізації власних бажань. Причини конфліктів криються в серйозному протиріччі між цінностями особистості та її реальним становищем у суспільстві, між

завищенням, штучним стимулюванням потреб і зовсім нерідкою фізичною неможливістю їх задовольнити. Відповідно до думки деяких психоаналітиків, конфлікт знаходить своє розв'язання у різного типу моделях («стратегіях») поведінки людини: або це «прагнення до людей», тобто пошук прихильності, бажання знайти почуття причетності до тієї чи іншої спільності; або це «прагнення від людей», характерне домінуванням почуття відчуження від іншого світу, звуженням бази зіткнення із соціальним середовищем; або це «прагнення проти людей», що виражається в конфронтації з іншими та боротьбі з ними, у готовності жити за «законами джунглів».

Сучасні закордонні дослідження конфліктів здійснюються за допомогою двох різних методологічних підходів: безпосереднє вивчення конфліктів; дослідження проблем миру та злагоди.

У 1990 р. вийшла книга Р. Фішера й У. Юри «Шлях до злагоди, або Переговори без поразки» [8]. Вивчення конфліктів і конфліктних ситуацій стало дуже актуальним і тому Всесвітній конгрес Міжнародної асоціації політичної науки (Сеул, 1997) був повністю присвячений цій проблемі. Після подій 11 вересня 2001 р. проблема розв'язання конфліктів стала гострою та хворобливою, перетворившись на загальнолюдську.

Вітчизняна ж наука поки що відстає з концептуальною розробкою теорії конфліктів. Потрібно мати на увазі, що з кінця 20-х і аж до 70-х рр. соціологія, соціальна психологія, кібернетика не визнавалися як науки. Конфліктологія та конфлікт-менеджмент не одержували визнання та не розвивалися. Тому наукові дослідження, присвячені опису, аналізу й оцінці конфліктів, стали з'являтися в нас лише з кінця 80-х років.

Заслуговує на увагу монографія В.В. Дружиніна, Д.С. Конторова та М.Д. Конторова «Введення в теорію конфлікту» [9]. Виступаючи з технократичних позицій, її автори розглядають так названі *ергатичні конфлікти*, що відбуваються в техносфері, тобто там, де застосовуються складні системи керування за участю людини-оператора.

У книзі підкреслюється, що на порозі ХХІ ст. світ став ергатичним, людство володіє грандіозними енергетичними й інформаційними ресурсами. Але й при таких можливостях люди поки не в змозі упоратися самі з собою. У результаті неминучі конфлікти різного масштабу, значимості та властивості; вони — стимул і гальмо прогресу, добро та зло одночасно.

Тривалий час, вважають автори монографії, конфлікт розглядався як гуманітарна проблема, що не піддається точному дослідженню. Але розвиток прикладної математики й обчислювальної техніки розширили застосування кількісних методів.

На початку 80-х рр. інтуїтивізм і умоглядна логіка поступилися новим віянням. Людство вийшло ще на один виток спіралі суспільного прогресу, і тепер майже всі конфлікти так чи інакше зв'язані з технічним розвитком. Соціальні конфлікти, ведуча роль у яких належить людському фактору, протікають як у соціальній, так і в технічній сферах. Власне, поняття «ергатичний» припускає єдність трьох компонентів — індивіда, соціуму, техніки.

А.В. Дмитрієв, В.Н. Кудрявцев та ін. у своїх роботах — «Введення в загальну теорію конфліктів», «Юридична конфліктологія» розглядають природу, причини, суб'єкти, об'єкти та найбільш розповсюджені види конфліктів з юридичного боку. Під цим кутом зору вони аналізують конфліктні ситуації, напруженість конфлікту та механізм його розвитку, систематизують способи попередження та розв'язання конфліктів. При цьому вчені-юристи дотримуються методологічної позиції, відповідно до якої конфлікти відносяться до небажаних явищ, оскільки стримують позитивне рішення назрілих проблем соціального життя.

Інший (соціально-політичний) ракурс, витриманий у книзі А.Г. Здравомислова «Соціологія конфлікту» [10]. В ній природа, рушійні сили, мотивація конфліктних протистоянь, форми розгортання та способи вирішення конфліктів, досліджуються та висвітлюються головним чином у тісному зв'язку з аналізом соціально-політичних процесів, що відбуваються в сучасному світі, та ситуації, що складається нині в суспільстві.

За Здравомисловим, соціологія конфлікту виходить з того, що конфлікт це цілком нормальне явище громадського життя, його виявлення та розвиток є корисною та потрібною справою. Загальна гармонія інтересів — це міф, що вводить людей в оману. Суспільство, органи влади й окремі особи будуть досягати більш ефективних результатів у своїх діях, якщо не стануть закривати очі на конфлікти та конфліктні ситуації, а підуть за визначеними правилами, спрямованими на їх врегулювання.

Вітчизняні психологи вважають, що людина об'єктивно виступає в системі різноманітних і суперечливих якостей. Найважливіше з них — бути суб'єктом, тобто творцем своєї історії, вершителем свого життєвого шляху: ініціювати та здійснювати споконвічно практичну діяльність, спілкування, поведінку, споглядання й інші види специфічної людської активності — творчої, моральної, вільної. Під суб'єктом психологи розуміють як окрему особистість, що діє найвищою мірою активно, наполегливо прагне до поставленої мети, так і співтовариство людей, об'єднаних загальними інтересами [11].

За останнє десятиліття теоретична та прикладна значимість конфлікт-менеджменту зросла. Певною мірою це викликано соціально-економічними реформами в країні, становленням ринкових відносин, зокрема, ускладненням взаємозв'язку економічних партнерів, що зіштовхуються з інтересами підприємців і взагалі господарюючих суб'єктів, загостренням різного роду протиріч між виробниками та споживачами товарів і послуг, невідповідностями в розподілі та споживанні благ, дотриманні соціальних гарантій, прав і обов'язків громадян. На інтересі до проблеми конфліктів, практичних шляхів їх залагодження також позначаються кризовий стан економіки та соціальної сфери, зниження моральних вимог у суспільстві, зростання соціальної напруженості в країні.

В усіх сучасних концепціях конфлікту міститься твердження, що будь-які дії людей, включаючи й конфліктність, так чи інакше зв'язані із соціальним середовищем. Конфлікт, його причини, форми прояву та способи врегулювання доступні розумінню тільки на основі глибокого з'ясування природи суспільства й особливо людини, закономірностей соціальних відносин і взаємодії людей.

Питання про сутність людини, її роль, призначення в світі уявляється, та й у даний час залишається фундаментальним, базовим для розуміння конфліктів. Зберігають своє значення сформульовані німецько-американським соціологом *Еріхом Фроммом* ідеї про розуміння рівною мірою закономірностей, що визначають розвиток суспільства і законів, керуючих життям індивіда.

«Найпрекрасніші, як і найпотворніші схильності людини,— стверджував учений,— не впливають з фіксованої, біологічно обумовленої людської природи, а виникають у результаті соціального процесу формування особистості».

Людські пристрасті, турботи та тривоги — це продукт культури, розвитку цивілізації.

Саме звідси виникає мета «гуманістичного перетворення» та соціуму, й самої людини. На питання «хто є людина, що рухає нею, чим визначається поведінка окремої особистості та досить великих груп людей?» сьогодні наука відповідає в такий спосіб: основною рушійною силою людської поведінки є потреби людей — вітальні (суто життєві, що забезпечують існування), соціальні (суспільні) та ідеальні (духовні); ці потреби споконвічно закладені в людині та не впливають одні з інших.

Світовий розвиток у XIX та у XX ст. переконливо довів правоту прихильників соціальної справедливості, згоди та миру між людьми. Ця історична тенденція закріплена в Загальній декларації прав людини,

прийнятій Генеральною Асамблеєю ООН 10 грудня 1948 р., відповідні статті якої, зокрема, говорять:

«Усі люди народжуються вільними та рівними у своєму достоїнстві та правах. Вони наділені розумом і совістю та повинні підходити у відношенні один одного в дусі братерства... Кожна людина має обов'язки перед суспільством, у якому тільки їй можливий вільний та повний розвиток її особистості».

У світі дотепер не склалася загальновизнана теорія конфлікту, виявляються істотні розбіжності в методологічних підходах до характеристики ролі та значення конфлікт-менеджменту. Доводиться рахуватися з наявністю незбіжних за змістом принципових положень і розмаїтістю концепцій, з необхідністю самостійно обраного погляду на конфлікти, їх сутність і призначення.

2 КОНФЛІКТИ ТА ЇХ РОЗВИТОК

Відповідно до енциклопедичного соціологічного словника під загальною редакцією академіка РАН Г.В. Осипова [6] конфлікт (від лат. *conflictus* — зіткнення) це:

а) у філософії — поняття, яке відбиває стадію (фазу та форму) розвитку категорії «протиріччя»: коли існуючі у протиріччі протилежності перетворюються в крайні протилежності, вони досягають моменту взаємозаперечення один одного та зняття протиріччя;

б) у суспільних науках (історія, політологія, соціологія, психологія) — процес розвитку та розв'язання суперечності цілей, відносин і дій людей, що детермінується об'єктивними та суб'єктивними причинами, протікає в двох діалектично взаємозалежних формах: суперечливих психологічних станах і відкритих суперечливих діях сторін на індивідуальному та груповому рівнях.

У теоретико-методологічному плані в соціології та психології існують термінологічні та концептуальні труднощі при побудові змістовної дефініції конфлікту. Умовно можна виділити два широко розповсюджених концептуальних підходи до визначення конфлікту: перший орієнтований на актуальні дії, другий — на мотиви дії. Послідовники першого підходу (*Р. Мак* і *Р. Снайдер*) ратують за відносно вузьке визначення конфлікту, вважаючи його частково видом соціальної взаємодії між учасниками, що мають взаємовиключні чи несумісні цінності. При цьому пропонується відмежувати від конфлікту інші, близькі до нього за змістом явища: конкуренцію, суперництво, соціальні розколи, ворожість, суперечливі наміри, установки та розглядати їх як джерела конфліктів.

Послідовники другого підходу (*Р. Дарендорф*), рішуче відкидаючи таке вузьке визначення конфлікту, пропонують включити в його визначення як суперечливі психологічні стани та різні форми відкритих зіткнень.

Системний підхід дозволяє перебороти концептуальні та термінологічні розбіжності соціологів і психологів у відношенні змістовного визначення конфлікту. Положення вітчизняної соціології та психології дають методологічну орієнтацію для відображення й обчислення системності конфлікту в теорії та практиці досліджень. Це припускає, по-перше, врахування рівнів аналізу конфлікту (соціологічного, соціально-психологічного, індивідуального), що відбивають ступінь соціальності конфлікту в змісті його детермінованості об'єктивними закономірностями та протиріччями; по-друге, врахування відображення фундаментальної ознаки конфлікту, а саме, факту існування будь якої форми протиріччя; по-третє, специфіку структурних елементів конфлікту (учасники, причина та ціль

конфлікту, форма взаємодії, фізичне та соціальне середовище, результати та наслідки). Така орієнтація допускає в рамках єдиної теоретико-методологічної основи розробку різних типологічних схем конфлікту, а також вивчення різних форм суперечливих психологічних станів (від ворожості, ворожості й агресивності до несумісності цілей та інтересів об'єктивного та суб'єктивного характеру) та видів суперечливих взаємодій (від найбільш прямих, нерегульованих із застосуванням насильства до найбільш стабільних, жорстко регульованих соціальними нормами). При цьому необов'язково, щоб яка-небудь з цих форм чи станів взаємодії була присутня у всіх видах конфліктних явищ.

2.1 Види та характеристика конфліктів

2.1.1 Основні поняття

У повсякденному житті людина зіштовхується із різними ситуаціями. На роботі, вдома, у гостях і громадських місцях — протягом дня ми переходимо з однієї ситуації в іншу. Сукупність цих ситуацій утворює наш життєвий простір. Якщо ж звернутися від цього «горизонтального» виміру до «вертикального» — зміною один одним років життя, то ми побачимо низку подій, обставин, ситуацій, що складають і утворюють загальний життєвий шлях людини.

Серед безлічі ситуацій особливо виділяються ті, котрі можна позначити як критичні життєві ситуації. Під ними психологи звичайно розуміють значимі проблемні чи важкі ситуації, що вимагають вирішення або подолання. При цьому маються на увазі не звичні ситуації, які б проблеми чи труднощі вони не містили (оскільки вони є повторюваними, ми використовуємо для них звичні способи подолання), а ті, котрі вимагають пошуку нового рішення, виходу.

Спочатку зупинимося на особливостях розуміння ситуації в психології.

У повсякденній мові часто використовуються вислови «опинитися в ситуації», «потрапити у важку ситуацію», «бути в делікатній ситуації» та ін. Їх звичне вживання може створити враження, що нас оточують різні ситуації — «складні», «важкі», «смішні», а ми в них «попадаємо» часто чи мимоволі навіть усупереч нашому бажанню. Насправді це не зовсім так.

Для підтвердження цього проаналізуємо ситуацію, описану в книзі [12]. Кожному з нас відоме явище вибіркового сприйняття. Уявімо собі одне з людних перехресть міста та подивимося на нього очима людей, що там знаходяться. Приїжджі туристи з цікавістю розглядають незвичний для них

висотний будинок, приятельки обговорюють убрання жінок, що проходять мимо, а початківець автомобіліст за кермом своєї машини бачить лише те, що називають «дорожньою обстановкою». Усі ці люди знаходяться в той саме час і в тому самому місці, але сприймають навколишнє по-різному.

Подібно до цього варто розрізняти обставини життя та їх сприйняття, переживання людиною, що у сукупності й утворюють її життєву ситуацію. Отже, щоб зрозуміти поведінку людини, причини її вчинків, емоційне самопочуття, недостатньо знання об'єктивних обставин і факторів її життя, важливо знати їх сприйняття й інтерпретацію самою людиною.

Відповідно **критична життєва ситуація** — це емоційно пережиті життєві обставини, що у сприйнятті людини представляють складну психологічну проблему, труднощі, що вимагають свого рішення або подолання.

У повсякденному житті для позначення різноманітних пережитих труднощів, а також викликаних ними станів і переживань люди часто користуються поняттям «стрес».

У психології під **стресом** розуміють стан психічної напруги, що виникає у людини під впливом складних, важких, несприятливих обставин її життєдіяльності чи в особливих, екстремальних ситуаціях.

Стресори — фактори, що ведуть до виникнення в людини короточасних стресових станів і до розвитку важких, тривалих переживань. При цьому, можуть виступати несприятливі фізичні впливи навколишнього середовища, екстремальні ситуації, фізичні та психічні травми та т. і.

Виникаюча під впливом стресорів психічна напруга може мати корисне пристосувальне значення, мобілізуючи зусилля людини на подолання труднощів. Це явище, наприклад, добре знайоме спортсменам чи акторам як «передстартове хвилювання», що виконує функцію настроювання на майбутню діяльність. Однак, якщо стрес виявляється занадто сильним через інтенсивність чи вплив його несподіваності, ресурси людини можуть бути недостатніми для подолання стресу, починає впливати на людину аж до появи фізіологічних порушень і повної дезорганізації її життєдіяльності.

Той чи інший ступінь переживання стресу характерний для будь-яких критичних життєвих ситуацій людини, внаслідок чого всі вони часто іменуються стресами. З психологічної точки зору доцільно розрізняти стреси, викликані фізичними чи іншими короточасними впливами (наприклад, травма, отримана під час спортивних змагань, чи сварка в транспорті), та відносно тривалі переживання людини, зв'язані зі значимими для неї психологічними проблемами.

Типовими життєвими ситуаціями такого роду є конфлікти та кризи.

Конфлікти асоціюються в нас з різними протиріччями, розбіжностями, зіткненнями. Дійсно, конфлікт — це протиріччя, але не всяке протиріччя стає конфліктом. Для виникнення конфлікту необхідний ряд додаткових умов. Насамперед протиріччя повинне усвідомлюватися людиною, при цьому сприйматися як значима для неї проблема, що вимагає вирішення. Саме ця найважливіша особливість конфліктів породжує супутні емоційні хвилювання.

Для конфлікту є характерною активність, що спрямована на пошук виходу, подолання чи розв'язання виниклої проблеми.

Наприклад, працівник вважає, що керівник прийняв по відношенню до нього несправедливе рішення. Для нього ця проблема є значимою, тому він емоційно переживає те, що трапилось. Однак конфліктною дана ситуація стане тільки тоді, коли людина спробує прикласти зусилля щодо її зміни, буде обговорювати з керівником виниклі розбіжності чи висловлювати йому свої претензії.

Таким чином, конфлікт — це протиріччя, сприйняте людиною як значима для неї психологічна проблема, що вимагає свого вирішення та викликає дії, що спрямовані подолання протиріччя.

Якщо конфлікт, яким би гострим чи глибоким він не був, зв'язаний з якоюсь окремою проблемою чи сферою життєдіяльності людини, то поняття кризи має більш глобальний характер. Хоча в повсякденній мові використовується вираз «криза у стосунках», у психології поняття кризи відноситься до внутрішнього світу особистості. Якими б життєвими подіями не викликала криза (втрата близької людини, різка зміна соціального статусу, втрата працездатності та п.), вона зачіпає найбільш фундаментальні, життєво значимі цінності та потреби, стає домінантою внутрішнього життя людини та супроводжується сильними емоційними переживаннями.

Криза, порушуючи звичний хід життя, дезорганізуючи чи навіть роблячи неможливою звичайну діяльність, жадає від людини переосмислення своїх життєвих цілей, відносин з оточуючими людьми, способу життя й інше. Успішне подолання кризи є життєво значимим завданням для людини, а результатом її розв'язання часто стає поява якихось нових якостей життя.

Загальною характеристикою всіх критичних життєвих ситуацій є необхідність їх конструктивного розв'язання. Чи йде мова про стресову ситуацію, конфлікт або кризу — вони можуть негативно вплинути на людину, руйнуючи чи деформуючи її особистість і життя. І навпаки, їх успішне подолання може стати джерелом особистісного зростання та зрілості та в кінцевому підсумку, фактором підвищення задоволеності життям.

Деякими дослідниками [12] пропонується подивитися на конфлікт як на поведінку особи, групи чи організації, що перешкоджає чи обмежує іншого учасника в досягненні його цілей і характеризує основні компоненти конфлікту в такий спосіб:

Конфліктна ситуація — ситуація, у якій існують неузгоджені інтереси.

Конфліктна ситуація переростає в конфлікт у результаті дій однієї особи (чи групи) щодо обмеження можливостей іншої особи (групи) реалізовувати свої інтереси.

Для обмеження особи чи групи в досягненні цілей необхідно застосовувати силу в тому чи іншому вигляді, наприклад: фізичну, юридичну, моральну.

Силовий вплив — дія, що пов'язана з обмеженням іншого учасника в досягненні його цілей. Так, силовий вплив, наприклад шляхом апелювання до судової системи, є неодмінною стороною конфлікту.

Малоймовірно, що в умовах сучасного динамічного бізнесу інтереси всіх учасників будуть погодженими. Навпаки, характерними є розбіжності інтересів, тому конфліктні ситуації неминучі. Однак їх треба вміти вирішувати, не доводячи до переходу в стадію виникнення деструктивних (дисфункціональний) конфліктів (рисунок 2.1).

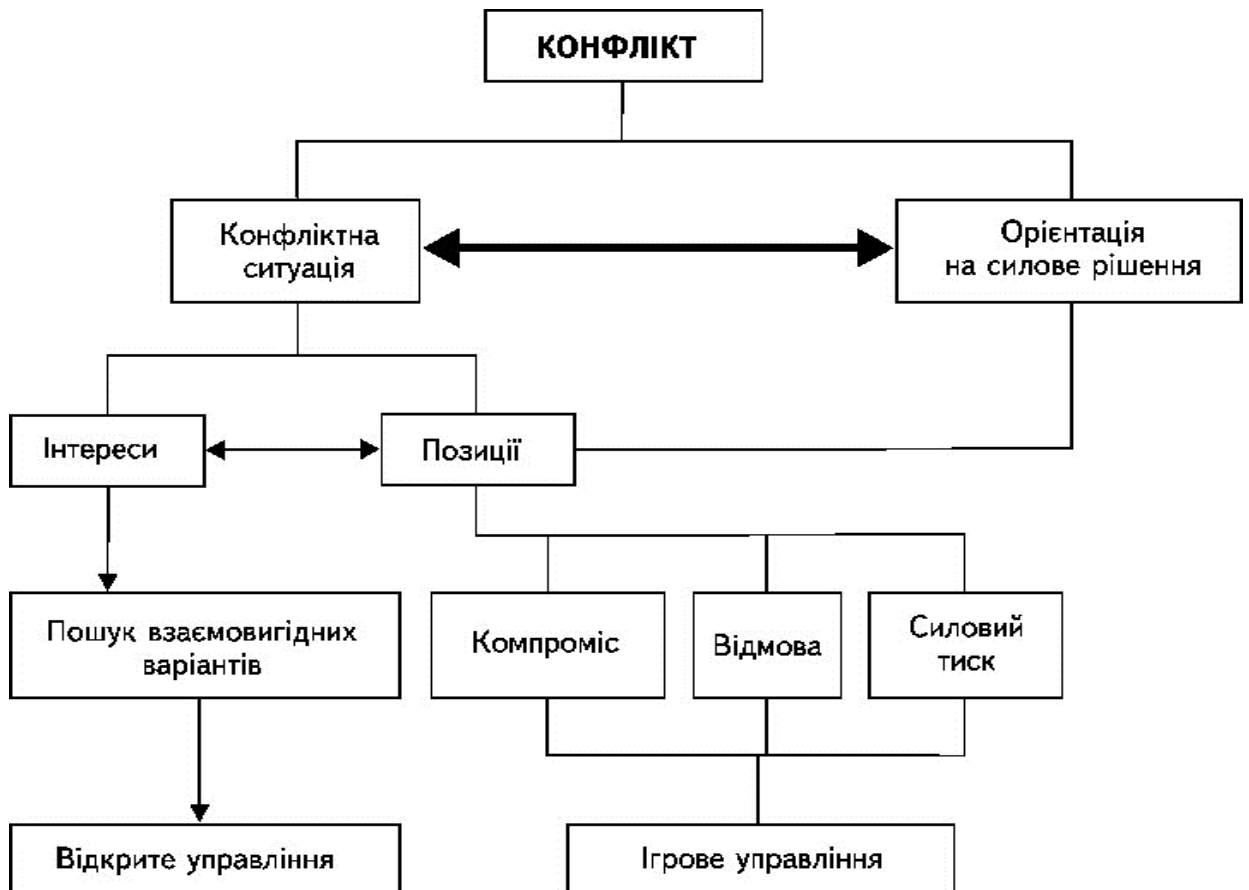


Рисунок 2.1— Конфлікт і конфліктна ситуація

Якщо ж конфліктна ситуація уже встигла перерости в конфлікт, то на перший план виходить робота з емоційним настроєм учасників. Уміння вирішувати конфлікти залежить від здатності трансформувати взаємне представлення учасників з ворогів у партнерів.

Емоційний настрій може почати підтримуватися автономно, переводячи конфлікт у самодостатній стан.

На цьому прийомі заснована народна казка, у якій невістка, вирішивши отруїти свекруху, пішла до знахаря за зіллям. Знахар дав зілля, але при цьому порадив невістці доглядати за свекрухою, щоб та нічого не запідозрила. Через якийсь час свекруха і невістка подружилися... Що ж відбулося насправді? Знахар змусив свекруху дивитися на невістку як на свою рідну дочку, невістку на свекруху — як на приречену жінку похилого віку, що доживає останні дні. У результаті обидві жінки стали сприймати один одного не як ворогів, а як партнерів.

Конфліктна ситуація характеризується інтересами та позиціями [6].

Інтерес — бажана мета.

Позиція — формальне вираження інтересів. Той самий інтерес може бути виражений у різних позиціях. Так, той самий інтерес невістки — мати спокійне життя, може бути оформлений у різних позиціях:

жити окремо від свекрухи;

мати зі свекрухою гарні стосунки.

2.1.2 Різновиди та відмінні риси конфліктів

Розподіл конфліктів на види є умовний, тому на практиці виникають найрізноманітніші конфлікти: організаційні, вертикальні, міжособистісні; горизонтальні, відкриті, міжгрупові та інші.

У соціальній психології існує різноманітна типологія конфлікту в залежності від тих критеріїв, що беруться за основу.

Так, наприклад, конфлікт може бути внутрішньоособистісним, міжособистісним, між особистістю та групою, у яку особистість входить, між організаціями чи групами одного або різного статусу.

Особисті конфлікти бувають: внутрішньоособистісними, груповими, внутрігруповими, міжособистісними, міжкультурними.

Типи особистісних конфліктів добре представлені Н. Н. Тренєвим у вигляді схеми (рис. 2.2) [12].

Внутрішньоособистісний конфлікт викликається різними психологічними факторами внутрішнього світу людини: потребами, інтересами, бажаннями, почуттями, цінностями, мотивами, що вступають у

протиріччя, наприклад конфлікт між бажанням і почуттям відповідальності чи між необхідністю сполучення службових і сімейних обов'язків.

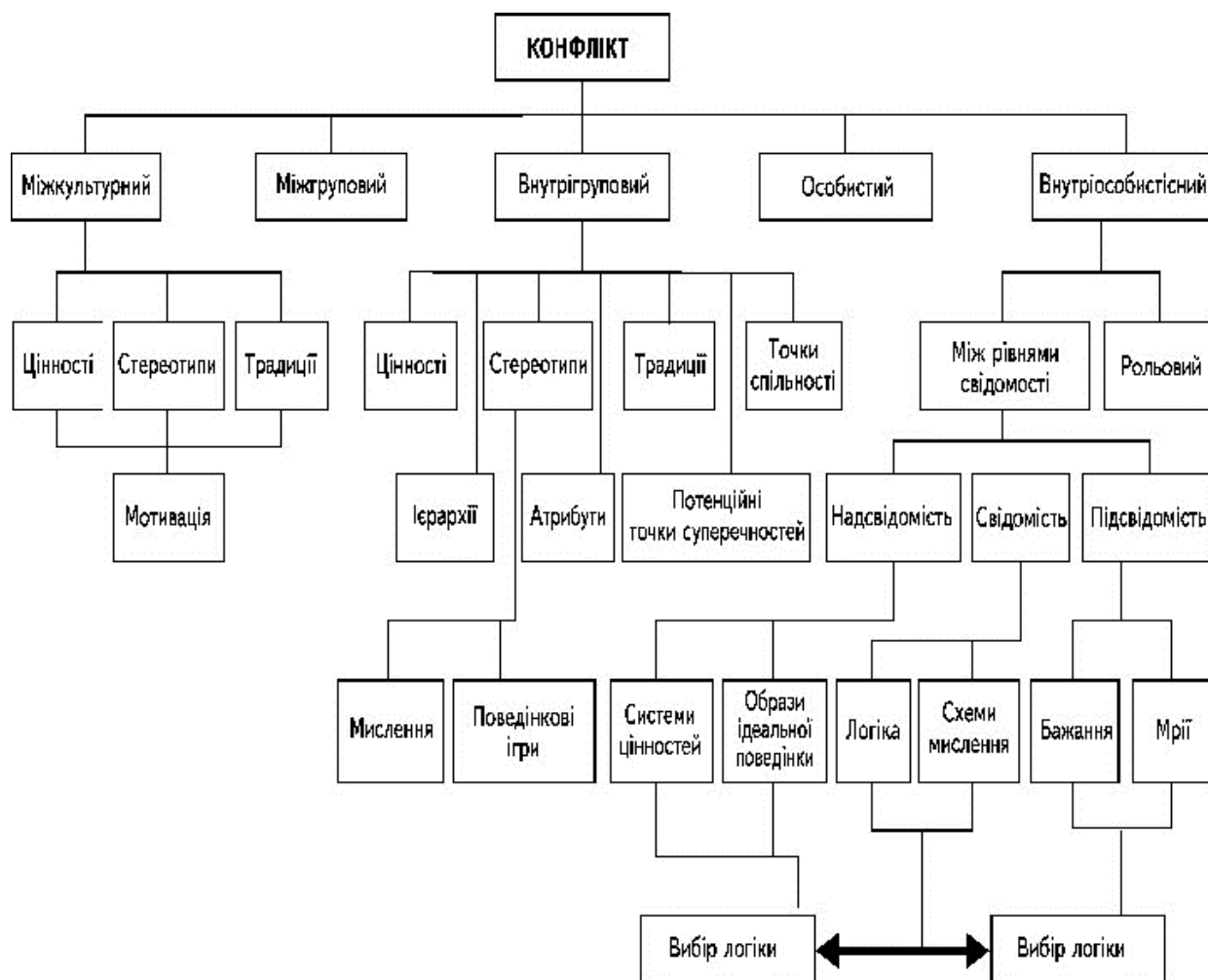


Рисунок 2.2— Типи особистісних конфліктів

У залежності від того, які внутрішні сторони особистості вступають у конфлікт, виділяють наступні його форми: рольовий, соціально-рольовий, соціальний, між різними рівнями свідомості, духовно-моральний, нереалізованого бажання, адаптаційний, неадекватної самооцінки, мотиваційний.

Рольовий конфлікт — конфлікт між вимогами різних ролей [13]. Виникає при необхідності виконувати ролі, що пред'являють суперечливі вимоги. Так, успішне виконання ролі менеджера може вимагати понаднормової роботи, що суперечить реалізації себе як гарного сім'янина. Роль співробітника підприємства може вимагати скорочення фінансування свого відділу, що входить у суперечність з роллю начальника відділу. Роль начальника може вимагати звільнення працівника, що не справився з завданням, у той час як роль друга — збереження за ним робочого місця.

Іншим типовим рольовим конфліктом є конфлікт між роллю дочки та роллю дружини. Цьому конфлікту особливо піддані дочки владних жінок. Відповідно до досліджень західних психологів [13], єдина можливість для таких дочок зберегти сім'ю полягає в переїзді в інше місто чи країну.

Рішення рольового конфлікту полягає в побудові суперролі, тобто в координації різних ролей між собою.

Соціально-рольовий конфлікт — протиріччя або між нормативними структурами соціальних ролей, або між структурними елементами соціальної ролі [6].

У складно диференційованому суспільстві індивід виконує вимоги не однієї, а декількох ролей, крім того, сама конкретна роль, зв'язана з даною соціальною ситуацією, найчастіше неоднорідна. Значення цих положень стає ясним або у випадку, коли вимоги однієї соціальної ролі суперечать, вступають у конфлікт із вимогами іншої соціальної ролі тієї ж самої особи; або тоді, коли подібне протиріччя характеризує взаємостосунки окремих елементів у межах однієї ролі. Поряд з подібного роду внутрішньорольовими конфліктами найважливіше значення для характеристики суспільства мають структурно-обумовлені міжрольові конфлікти.

Взаємодії між соціальними ролями з точки зору їх нормативних структур будуються за принципом додатковості та взаємності. Принцип додатковості у взаємодії соціальних ролей означає, що зв'язане з роллю *А* конкретна можливість стосовно ролі *Б* доповнюється відповідною цій можливості обов'язком, передбаченим в структурі ролі *Б* (у свою чергу, обов'язок стосовно ролі *А*, що впливає з вимог ролі *Б*, доповнюється відповідною можливістю, передбаченою роллю *А*). У відповідності ж із принципом взаємності можливість, передбачена роллю *Б* у відношенні до ролі *А*, припускає одночасно й обов'язок *Б* стосовно *А*. Точно так само обов'язок, що впливає з вимог ролі *А* у відношенні до ролі *Б*, припускає одночасно й можливість *А* у відношенні до *Б*. Таким чином, додатковість у відносинах між соціальними ролями означає, що можливість одного (носія соціальної ролі) є обов'язок іншого. Взаємність же в цих відносинах означає, що кожен носій соціальної ролі має можливості й обов'язки у відношенні до інших. Вирішальною ознакою наявності взаємодії між людьми є можливість передбачення та прогнозування поведінки свого контрагента у певній ситуації. Через це людина може (чи не може) розраховувати на певну поведінку іншої особи та відповідно координувати свої дії з діями цієї особи. У свою чергу основним елементом передбачення є уявлення про мету дії іншої особи у відповідній ситуації та про засоби, що обираються при цьому. Мета та засоби — основні елементи, з яких складається поведінка.

Конфлікт ролей виникає в ситуації, коли одна зі сприйнятих соціальних ролей і зобов'язань, що впливають із цієї ролі, вступають у протиріччя з правилами поведінки, пов'язаними з поділяємою особою соціальною роллю іншого характеру.

Поведінка особи в умовах міжрольового конфлікту може мати наступні різновиди.

1. *Принципово правомірна.* Характеризується моральною орієнтацією, при цьому, суб'єкт оцінює пропоновані йому вимоги як законні, справедливі, виправдані. Він діє відповідним чином, відкидаючи незаконні альтернативи, незалежно від наявності чи відсутності відповідних санкцій. У випадку, якщо обидва типи конфліктуючих вимог суб'єкт розцінює як законні та виправдані, він шукає компромісу, можливості їх примирення, для того щоб посилено виконати всі вимоги. Якщо пропоновані вимоги суперечливі та неправомірні, суб'єкт відкидає такі вимоги, уникає прийняття рішення.

2. *Утилітарно-доцільна.* Орієнтована на санкції, будується так, щоб мінімізувати імовірність їх застосування. Якщо вимоги соціальних ролей недостатньо підкріплені санкціями, поведінка стає неструктурованою, непередбачуваною. Законність (справедливість, правильність) рольових очікувань не враховується, хоча (за інших рівних умов) може вплинути на поведінку.

3. *Змішана (утилітарно-правомірна).* Спрямована рівною мірою на законність вимог соціальної ролі та на очікувані санкції. Якщо законність і санкції на одній стороні — поведінка будується відповідно. Якщо законність і санкція розділені — поведінка базується на збереженні балансу між ними.

Результат рольового конфлікту залежить від ступеня орієнтованості поведінки на вимоги формальних або неформальних соціальних ролей.

У системі формальних соціальних ролей насамперед знаходять своє втілення відносини влади, формальної структури суспільства. Поза формальною системою соціальних ролей немислима впорядкована взаємодія індивідів у рамках суспільства та держави. У цьому випадку взаємодії індивідів заздалегідь визначені такою системою.

Одночасно з цим у суспільстві складається й відтворюється розгалужена система неформальних ролей, заснованих на відносинах споріднення, участі в загальних соціальних групах, численних видах неформальних спонтанних взаємодій. Звідси видно, що коли система формальних соціальних ролей існує з необхідності, то неформальні соціальні ролі виникають на основі згоди. В ідеальному випадку формальні та неформальні ролі відповідають одна іншій за зазначеними вище параметрами додатковості та взаємності. В міру порушення цих принципів взаємодії

вимоги формальних і неформальних соціальних ролей можуть вступати між собою в конфлікт.

Результат такого конфлікту може бути різним і виражатися в наступному типі поведінки.

Формально орієнтована поведінка. Конфлікт вирішується винятково на користь вимог формальної соціальної ролі. Це забезпечує реалізацію державно-владних відносин, виключає врахування вимог неформальних ролей і структур. Така поведінка відповідає стабілізації формальної структури, але може послабити роль згоди в соціальних взаємодіях, а в ряді випадків — перешкоджати своєчасній оцінці застарілих чи неефективних елементів самої формальної структури.

Соціальний конфлікт — соціальне явище, змістом якого є процес розвитку та вирішення суперечливості відносин і дій людей, детермінований об'єктивними закономірностями соціально-економічного та конкретно-історичного розвитку суспільства; процес, динаміка якого має дві діалектично взаємозалежні форми: відкриті суперечливі дії; суперечливі психологічні стани (типологічні й особистісні) на індивідуальному та груповому рівнях, що не виявляються у відкритих діях [6].

Питання про дефініцію соціального конфлікту необхідно розглядати в нерозривному зв'язку з рівнями аналізу даного явища. Зміст, специфіка явища будуть істотно розрізнятися в залежності від відповіді на ряд питань, що залишаються за «дужками» загального визначення: ким є учасники соціального конфлікту (від класів до окремих індивідів); які підстави, причини соціального конфлікту та які впливають з цього завдання для його учасників (від об'єктивних протиріч соціально-економічного рівня до приватних причин психологічного порядку в окремих індивідів); яке співвідношення суб'єктивно-об'єктивного й індивідуально-суспільного в суперечливих цілях учасників соціального конфлікту тощо.

Системний характер соціального конфлікту припускає, щоб у його концептуальному визначенні та при побудові типологічних схем була відбита дія факторів різного змісту та рівнів. Це припускає облік об'єктивного та суб'єктивного, індивідуального та суспільного в їх взаємозв'язку та взаємозумовленості. Основні положення, що повинна містити в собі змістовна дефініція соціального конфлікту наступні: детермінованість усіх механізмів конфліктних відносин об'єктивними закономірностями та протиріччями соціально-економічного та конкретно-історичного суспільного розвитку; фундаментальність факту існування якої-небудь форми чи протиріччя між двома чи більше соціальними одиницями (учасниками

конфлікту); наявність психологічних станів і реальних взаємодій учасників як двох взаємозалежних фаз.

Конфлікти між різними рівнями свідомості полягають у наявності протиріч між вимогами [12]: надсвідомості, свідомості, підсвідомості.

Надсвідомість — системи цінностей, закладені в нас зразки ідеальної поведінки. Формується в дитини батьками та суспільством, здебільшого несвідомо. Звичайно перебуває за межами нашої свідомості. Аналіз своїх систем цінностей і зразків ідеальної поведінки може висвітлити істинні причини формування наших рішень і логіки.

Свідомість — логічні схеми, що звичайно приймаються за мислення. Насправді *мисленням вони не є*. Справа в тому, що вибір логіки в основному визначається надсвідомістю та підсвідомістю.

Мислення — усвідомлене формування рішень.

Розумовий процес — несвідоме формування рішень.

Підсвідомість — мрії, бажання, прагнення, що здебільшого залишаються поза рамками нашої свідомості. Вона істотно впливає на наш вибір логіки і схем мислення.

Протиріччя між вимогами надсвідомості (закладених батьками та суспільством орієнтирів), свідомості (обраних нами орієнтирів) та підсвідомості (нашими справжніми бажаннями) може привести до серйозних проблем. Рішення цих проблем полягає у виявленні й узгодженні того, що закладено в різних рівнях свідомості.

Різниця між мисленням і розумовим процесом дуже значна. Звичайно ми не помічаємо, що хід наших думок залежить від емоційного настрою, обраної логіки та схеми мислення, від вихідних передумов і визначеної системи цінностей.

Як тільки ми перестаємо відслідковувати та контролювати фактори, що впливають на наше мислення, хід наших думок стає підданим дії випадкових факторів. При цьому ходом нашого мислення може керувати й маніпулятор, наприклад під час переговорів. Тільки розуміння факторів впливу та керування ходом своїх думок дозволяють гарантувати формування усвідомленого рішення, що є продуктом мислення, а не розумового процесу.

Уміння використовувати вплив різних факторів на хід нашого мислення особливо важливе під час переговорів. Здатність зняти напругу, розрядити емоційну атмосферу створює передумови для конструктивного ходу думок.

Ці прийоми дуже важливі й у сімейному житті. Наприклад, дружина починає пред'являти чоловіку претензії з приводу понаднормової роботи. Сперечатися в такому випадку даремно, оскільки корінь конфлікту лежить у

недоодержанні дружиною уваги. Тому, вислухавши логічно здорові пояснення чоловіка, дружина, швидше за все, знайде який-небудь інший привід для конфлікту. Справа в тім, що емоційна образа визначає деструктивний характер мислення.

Якщо ж чоловік поцілує свою дружину та наговорить їй купу ласкавих слів, то через зміну емоційного та почуттєвого настрою переміниться й хід її мислення.

Структура особистого конфлікту представлена на рис. 2.3 [12].

Особистий конфлікт може відбуватися на наступних *рівнях*: духовно-моральному, почуттєвому, настановному, розумовому, емоційному, рутинному.

Духовно-моральний конфлікт полягає в неузгоджених системах цінностей, основними з яких є ігрова та відкрита.

Ігрова система цінностей — система цінностей, заснована на бажанні переграти партнера й одержати перевагу.

Відкрита система цінностей — система, заснована на бажанні досягти чесного та вигідного для всіх рішення.

Система цінностей визначає, яке рішення ми будемо приймати в тій чи іншій ситуації.

Різні системи цінностей, у тому числі й ті, що доповнюють одна одну, можуть привести до прийняття різних рішень в одній та тій же ситуації. Тому розуміння системи цінностей партнера допоможе правильно спрогнозувати його поведінку в позаштатних ситуаціях, а отже, уникнути зовсім непотрібних конфліктних ситуацій та конфліктів. Вплив системи цінностей на рішення, що приймаються, добре видно на наступному прикладі. Корпорація одержала дані про те, що в проданій партії товару можуть бути браковані екземпляри, причому використання цих одиниць може привести до людських жертв. Відкликання ж проданих виробів зв'язане з великими витратами.

Відповідно до ігрового стилю керування, слід за можливістю зміщувати акценти з отриманої інформації про можливу наявність бракованої продукції на надання інформації про використовуваний корпорацією стандарт якості. Однак, якщо серед проданих одиниць дійсно виявляться браковані та, більше того, використання бракованих одиниць призведе до людських жертв, то одним із імовірних виходів будуть судові та журналістські розслідування з наступними багатомільйонними позовами проти корпорації.

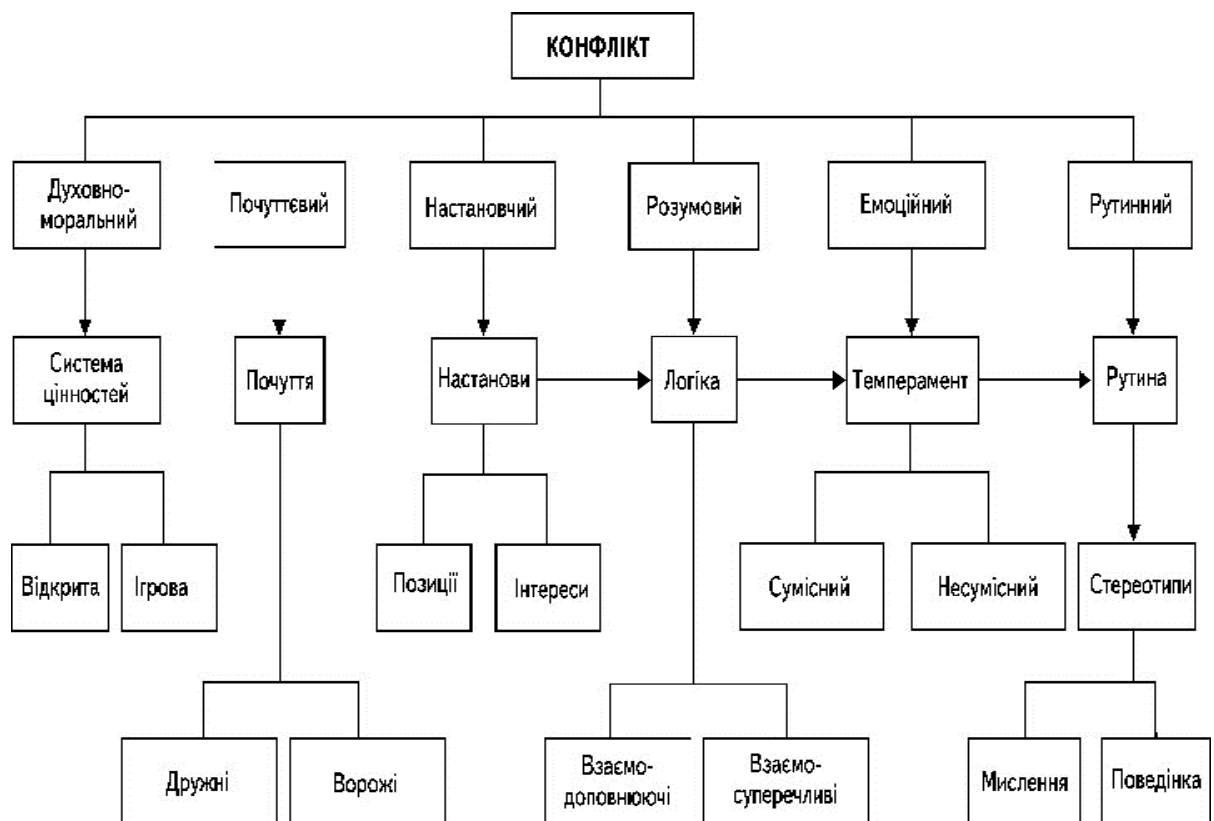


Рисунок 2.3— Структура особистого конфлікту

У той же час відкрите керування вимагає використовувати іншу стратегію, що полягає в об'єктивному інформуванні суспільства про можливий продаж бракованих одиниць і відкликання всієї (у тому числі проданої) продукції, яка знаходиться під підозрою на перевірку. Цей шлях зв'язаний зі значними витратами. Однак вони з лишком окупаються зростаючою довірою покупців і суспільства.

Якщо ми звернемося до історії американського ринку, то побачимо застосування обох типів керування: відкритого й ігрового. Ігрове керування, особливо у випадку виникнення критичних ситуацій, наприклад таких, як випадковий продаж не цілком доброякісної продукції, звичайно закінчувалося великими скандалами та грошовими збитками, що істотно перевищують витрати на відкликання та перевірку проданої продукції.

Відкрите ж керування, хоча й призводило до значних витрат на відкликання часом доброякісної на 100 % продукції, завжди окупалося довірою споживачів, а отже, й наступним зростаючим попитом.

Почуття й емоції є енергією наших розумових рішень. Розуміння почуттєвого спектра партнера допоможе спрогнозувати його енергетичні піки та спади, а також схеми мислення. Ігнорування цієї обставини може призвести до помилкового прогнозування поведінки партнера, а отже, до зовсім безглузвих конфліктних ситуацій. Розуміння партнера дозволяє використовувати весь конструктивний потенціал ситуації. Припустимо, що

маємо справу з запальною людиною, але яка легко відходить. У цьому випадку при зіткненні інтересів ми можемо очікувати бурхливої реакції без наслідків.

Установки та девізи, хоча є похідними від духовно-моральних цінностей та почуттів, знаходяться набагато ближче до поверхні свідомості індивідуума. У результаті він може з ними ідентифікувати свою особистість, а отже, сильно на них закріпоститися. Зміна установок і девізів повинна бути погоджена зі змінами систем цінностей та спектру почуттів. У протилежному випадку вона може призвести до нервової напруги та зриву. У випадку ж провалу — до глухого та завзятого опору.

Розпізнавання справжніх установок і девізів є трудомістким завданням, але воно виправдане, тому що дозволяє передбачати реакцію партнера на ту чи іншу ситуацію. Розпізнавання може ускладнюватися тим, що партнер, імовірно, не знає чи не в змозі зізнатися навіть самому собі у власних щирих установках і девізах. Розходження в установках і девізах, природно, припускає різну реакцію на ту саму ситуацію. Витрачений час на вивчення й аналіз партнера дозволить уникнути безглузлого конфлікту й у цьому випадку.

Логіка та схеми мислення визначають хід міркування індивідуума, точно так само як обрана лінія метро визначає напрямок руху. У той же час існують точки переключення.

Точки переключення — розумові стани, у яких концентруються кілька видів логіки, схем мислення.

Розглянемо простір параметрів, що описують ситуацію. В одних випадках параметри однозначно визначають сценарій розвитку ситуації. Тут ми знаходимося мовби у вагоні метро, який рухається. Нам залишається тільки або їхати до зупинки та зійти, або їхати до станції пересадки та перейти на іншу лінію.

Точно так само розвиток ситуації має можливі точки **зупинки** — точки, у яких можливо залишити ситуацію, та точки **переключення** — точки, у яких можливо змінити ситуацію.

Володіння логікою та схемами мислення партнера, так само як й своїми, дозволяє уникати розумових пасток і стереотипів, цілком використовувати потенціал ситуації.

Розумова пастка — замкнутий порочний цикл мислення.

Прикладом розумової пастки є наступний цикл: «ситуація погана» => «в усьому винні інші» => «відсутні керовані параметри» => «безглуздо щонебудь робити» => «ситуація погана». Приведений порочний цикл не

припускає якого-небудь втручання в ситуацію, що й призводить до її послідовного погіршення.

Розумовий стереотип — шаблони, обмеження мислення, що не дозволяють бачити додаткові варіанти та можливості.

Розумовим стереотипом може бути орієнтація на одержання держзамовлення, на випуск певного асортименту продукції. У той же час орієнтація на задоволення попиту комерційного сектора могла б принести додатковий і, можливо, істотний прибуток.

Некерований емоційний фактор може істотно обтяжити динаміку розвитку конфлікту. Надання партнеру та собі часу для «остигання» у багатьох випадках дозволяє запобігти перетворенню конфліктної ситуації в конфлікт [30].

Рутинний конфлікт — конфлікт, що виникає в результаті зіткнення різних дій при виконанні однієї та тієї ж роботи.

Рутина — звичний спосіб дії.

Відповідно до досягнень сучасної психології, *дурень* — людина, що робить те ж саме, що й нормальний, але трохи по-іншому [13].

Оскільки людина, роблячи ту ж саму річ, робить її по-іншому, ми природним шляхом дійдемо висновку, що вона не розуміє найелементарніших речей. Рутинний конфлікт небезпечний тим, що його корені звичайно лежать поза рамками нашої свідомості: ми дуже рідко задумуємося, чому ми щось робимо так, а не інакше.

Рутинний конфлікт — конфлікт несвідомих стереотипів мислення та поведінки — часто стає основою міжкультурних, міжгрупових і міжособистісних конфліктів.

Розуміння природи конфлікту необхідне для його розв'язання.

Безглуздо приводити дружині, що сперечається, аргументи, якщо корінь конфлікту полягає в її почутті занедбаності. У цьому випадку замість логічних аргументів, що тільки зіпсують справу внаслідок «нерозуміння», варто дати дружині відчувати себе улюбленою жінкою та королевою.

Конфлікт не слід вирішувати на рівнях, що лежать нижче його коренів. У протилежному випадку у партнера може виникнути неприємне відчуття, що він є об'єктом маніпуляцій чи обману. Зв'язано це зі зниженням рівня свідомості. Маючи різні думки з дружиною з приводу сімейного бюджету, було б не зовсім розумно їх погоджувати тільки за допомогою ласкавих слів. Більш правильним було б на додаток до таких слів піднятися на верхні рівні, наприклад рівень цінностей, та спуститися вниз, підтримуючи обопільну реалізацію інтересів.

У цих випадках корисно застосовувати *анонімні правила* — не прив'язані до особистостей правила вирішення конфлікту інтересів.

Анонімні правила були відомі ще біблійним пророкам. Приходячи до царів і вождів, вони розповідали їм яку-небудь історію. Потім цікавилися, як би ті зробили на місці героїв історії. Після цього пророки запитували в царів, чому ж в аналогічних ситуаціях самі царі поведуться по-іншому.

Внутрішньогруповий конфлікт. Група характеризується своїми: цінностями, ієрархіями, каналами, стереотипами, традиціями, атрибутами.

На кожному з цих рівнів, що представлені на рис. 2.4, може виникнути конфлікт. Новачок, що ввійшов у групу, повинен визнати існуючі в групі цінності, стереотипи, атрибути, традиції, ввійти в її формальні та неформальні ієрархії. У протилежному випадку виникне конфліктна ситуація, що має всі шанси перерости в конфлікт.

Ціннісний конфлікт може виникати при об'єднанні груп, включенні в них нових учасників. Орієнтація на відкрите керування може допомогти погодити різні системи цінностей, виробити коридори байдужності.

Коридор байдужності — поле рішень, інваріантних до існуючого (виявленого) розходження у системах цінностей.

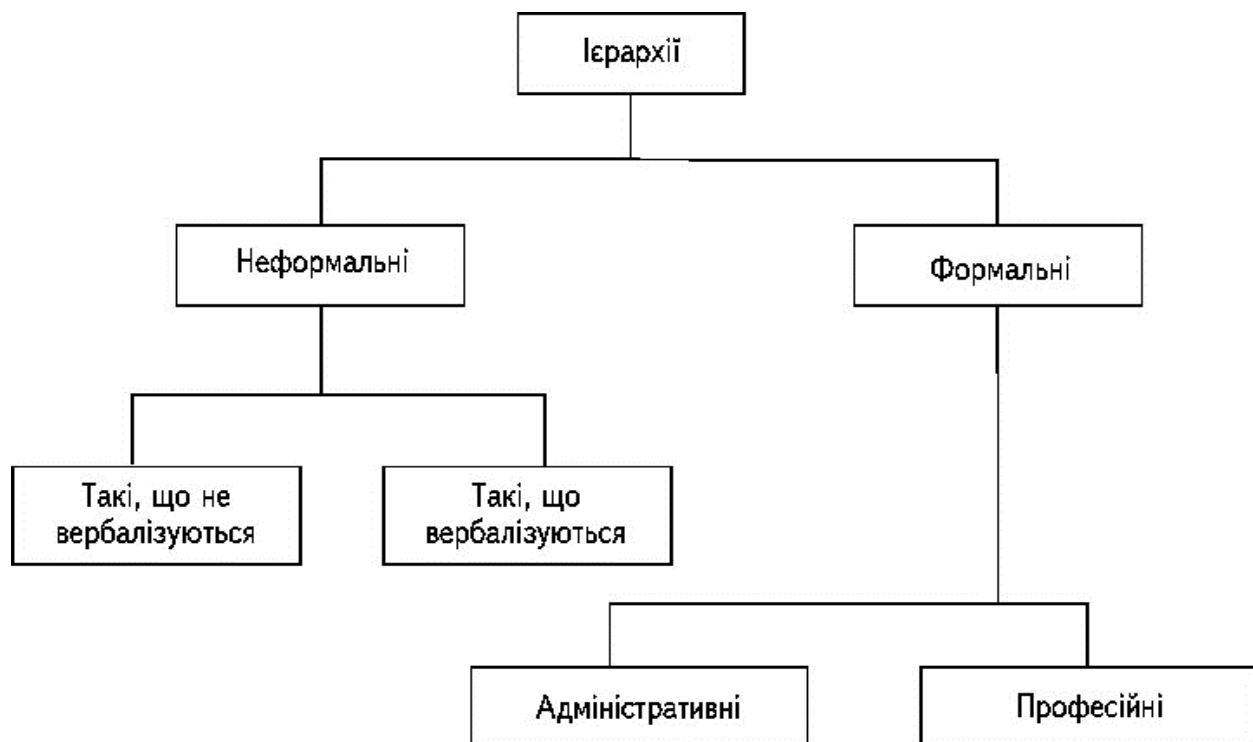


Рисунок 2.4 — Типи ієрархій

Ієрархії можуть бути формальні та неформальні (див. рис. 2.4), а за сферами охоплення: посадові, професійні, політичні, матеріально-фінансові, духовно-моральні, соціальні, за інтересами.

Добре, якщо керівник групи є не тільки її посадовим лідером, але й лідером за всіма іншими ієрархіями. Інакше виникає ґрунт для конфлікту інтересів, що може перерости в конфліктну ситуацію і конфлікт.

У загальному випадку малоймовірно, щоб посадовий лідер групи був лідером у всіх інших сферах. Отже, **посадовий лідер** повинен враховувати існування альтернативних ієрархій, спиратися на них при формуванні та реалізації рішень, знаходити загальну мову з їх лідерами.

Спроби ігнорування факту наявності інших ієрархій можуть, наприклад, призвести до зриву робіт аж до розколу групи та втрати колективу.

Так, доручення найважливішої роботи людині на нижніх ступенях неформальних ієрархій миттєво переводить її на верхні ступені однієї чи декількох неформальних ієрархій. Проблема полягає в тому, що ці ступені зазвичай виявляються вже зайнятими іншими людьми. Природне бажання старого лідера — захистити свою позицію. В наявності конфліктна ситуація.

Інформаційно-емоційні, матеріально-фінансові, адміністративно-управлінські, виробничо-технологічні потоки складають важливий аспект життєдіяльності групи. Ці потоки здійснюються за звичними схемами — **рутинами, чи каналами**. Порушення звичних потоків, наприклад шляхом зміни каналів, може призвести до конфліктних ситуацій. Порушення можуть виникати внаслідок: зміни звичних маршрутів потоків, закупорок, перекручувань, втрат, засмічення, недостатньої активності, надлишкової активності, тимчасових затримок, порочних циклів.

Конфлікт являє собою різке загострення протиріч двох або декількох учасників у процесі вирішення проблеми, що має ділову чи особисту значимість для кожної зі сторін.

За ступенем гостроти конфлікти можуть бути класифіковані на наступні типи: невдоволення, розбіжність, протиріччя, незгода, розбрат, лайка, сутичка, сварка, скандал, ворожнеча, війна.

За проблемно-діальною ознакою розрізняють конфлікти управлінські, виробничі, економічні, творчі, політичні, педагогічні й інші.

За ступенем втягнення людей у конфлікт можуть бути виділені такі види: внутрішньоособистісні, міжособистісні, між особистістю та групою, міжгрупові, міжколективні, міжпартійні, міждержавні.

Міжгруповий конфлікт розвивається у разі порушення координації й узгодження інтересів. Конфліктуючими сторонами виступають соціальні групи, що переслідують несумісні цілі та своїми діями перешкоджають одна одній в їх досягненні. Політика узгодження інтересів фірми, підрозділів і

персоналу сприяє усуненню міжгрупових конфліктів. Прив'язана до одержуваного результату оплата сприяє зміцненню морального клімату.

Міжгрупові конфлікти виникають, коли учасниками ситуації є групи з різними цілями, інтересами та інше.

Будь-який конфлікт, однак, зберігає свої основні ознаки: наявність протиріччя; сприйняття його як значимого, що потребує розв'язання проблеми; активність, спрямована на подолання протиріччя.

Міжкультурний конфлікт виникає через розходження в системах цінностей, традиціях, стереотипах. Ознайомлення з місцевим менталітетом, системами цінностей, традиціями, віруваннями — обов'язкова вимога при роботі в іншому культурному середовищі.

Особливу небезпеку представляє взаємодія з близькими культурами. У цьому випадку через споріднення культур ми можемо забути про чужорідні культури та чекати від партнера вічних для нас шаблонів і стереотипів, систем цінностей, менталітету. У той же час розходження культур неминуче призводить до неправильного прогнозування поведінки партнера [6].

Працюючи з людиною далекої від нас культури, ми змушені звертати увагу на це розходження, що приводить до поправок на розходження в культурах при формуванні прогнозів.

Міжособистісні конфлікти — ситуації, що виникають між людьми через протиріччя в їх цілях, інтересах, уявленнях, способах поведінки й ін.

Аналіз А. А. Криловим [14] джерел виникнення конфліктів дає можливість із певної точки зору розглянути дане питання.

Людина не просто існує в деякій ситуації, а інтерпретує події й обставини свого життя, що складаються. Це визначає її ставлення до них, їх емоційне переживання та відповідні значення в житті. При цьому, вплив суб'єктивних уявлень найчастіше виявляється сильнішим, ніж об'єктивні фактори. Наприклад, в одному з психологічних експериментів учасникам повідомлялося, що вивчається вплив алкоголю на поведінку людей. Спочатку їх запитували про те, як, на їх думку, змінюється поведінка людини в стані сп'яніння, потім пропонувалося випити невелику кількість прозорої рідини. У першому випадку їм говорили, що це горілка, хоча насправді це була вода, у другому — навпаки. І щораз у поведінці людей превалювали їх уявлення, а не реальні факти.

Таким чином, інтерпретуючи зовнішні обставини, люди приписують їм певне значення, що, у кінцевому рахунку, стає вирішальним фактором у відношенні до цих обставин.

Що більш певною є зовнішня ситуація, то більш однотипні реакції вона викликає. У випадку пожежі в громадському будинку найрізноманітніші

люди, незалежно від їх індивідуальних особливостей, ставлення до життя, переконань і смаків, часто піддаються паніці, рятуються втечею, переживають емоційні потрясіння. Хоча в їх поведінці можна побачити й особистісні особливості, ситуація, у якій вони опинилися, настільки однозначна, що фактично не залишає місця різним суб'єктивним інтерпретаціям. А якщо зовнішня ситуація є менш певною, у її сприйнятті більшою мірою виявляються індивідуальні особливості її учасників. Наприклад, начальник улаштовує підлеглим «рознос». Для одного з них це «справедлива критика», для іншого — нічого не значущий «струс повітря», а третій «кипить» від обурення та ледь стримується, щоб не відреагувати на неприйнятну для нього поведінку керівника.

Таким чином, ситуація з психологічної точки зору — це зовнішні обставини в їх сприйнятті й інтерпретації людиною.

Розуміння кризи, розглянуте раніше, може створити враження, що психологічні кризи часто стають наслідком зовнішніх подій, іноді несподіваних, непередбачуваних, а тому у відомому сенсі випадкових. Однак це відноситься лише до частини можливих критичних ситуацій.

У життєдіяльності людини розрізняються окремі вікові стадії, зміна яких — перехідні періоди — може відбуватися досить бурхливо, супроводжуватися труднощами й емоційними переживаннями, що також супроводжують виникнення якісних змін. Такі моменти називаються кризовими точками, або віковими кризами людини.

Сутність цих вікових криз підпорядковується відомому законові переходу кількості в якість — поступово відбуваються зміни в психічних і особистісних утвореннях, які породжують нову якість, причому перехід може бути різким, стрибкоподібним. Наприклад, дитина, яка з трудом вимовляє окремі слова, мова якої багато в чому ще нагадує белькотання, «раптом» починає говорити, подібно тому, як вона «раптом» почала ходити, а пізніше почне читати. Нерідко цей перехід у нову якість має досить хворобливий характер. Так, вираз «труднощі перехідного віку» став стійким штампом повсякденної мови, який використовують для характеристики проблем підліткового періоду. Відомий психолог К. Левін називав підлітка людиною, що вийшла зі світу дитинства та не прийшла у світ дорослих. У цьому образі чітко видна «перехідність» підлітка та сутність його психологічних проблем: він уже не хоче бути дитиною, але ще не може стати дорослим в очах оточуючих, та й своїх власних. Саме це головне протиріччя підліткового періоду розвитку та призводить до типових труднощів, які переживаються у цей час, насамперед до проблем у стосунках з дорослими, до неадекватних

вчинків аж до девіантної поведінки, спрямованої на підтвердження своєї дорослості.

Підлітковий період як «важкий» вік чітко виділяється не тільки в наукових дослідженнях, але й у повсякденній свідомості, оскільки через його проблеми та супутні психологічні переживання проходить більшість людей. Таким чином, крім особистісних особливостей чи подій індивідуального життя психологічна криза може бути спровокована або викликана критичними точками вікових стадій життєдіяльності людини, і, отже, існують такі моменти переходу від однієї стадії до іншої, коли виникнення кризи найбільш імовірно (хоча, звичайно, не обов'язково).

Різні вікові періоди відрізняються (крім особливостей психічного й особистісного розвитку) тим, що саме є центральною проблемою даного періоду та які, отже, типові труднощі, критичні ситуації чи кризи можуть переживатися в цьому віці людиною. Наприклад, якщо взяти періоди, що розрізняються типово — юність, дорослість та старість, то основними труднощами дитинства є несамотійність, залежність від дорослих, у тому числі й емоційна; юності — протиріччя між потребою в дорослості, самовизначенні, що формується концепцією дорослого «Я» та невідповідними їм потенціалами підлітка; дорослості — екзистенціальне осмислення свого життєвого шляху та самореалізації; старості — ослаблення фізичних можливостей та прийдешній відхід з життя. Відповідно й типові психологічні кризи в цих вікових періодах будуть виникати навколо даних проблем.

Найбільш детальна та визнана в психології *періодизація вікових криз* належить американському вченому Еріку Еріксону [15], який виділяє в загальному життєвому циклі вісім психосоціальних стадій.

Кожна з цих стадій розвитку супроводжується кризою, яку Еріксон розглядає як поворотний момент у житті, що виникає внаслідок досягнення визначеного рівня психологічної зрілості та соціальних вимог, які висовуються перед індивідом. Це означає, що на кожному віковому етапі виникає своя специфічна проблема, яка потребує вирішення. *Успішне розв'язання кризи є запорукою подальшого розвитку здорової особистості та необхідним фактором ефективного проживання наступних стадій.* Так, для найпершої, дитячої, стадії життя людини (від народження до року) надзвичайно важливо, щоб у дитини сформувалося почуття довіри до цього світу, який оточує людей, первинна впевненість у собі, заснована на цій довірі. Як правило, довіра з'являється у дитини під впливом турботи матері, на основі чого в неї виникає почуття, що «все гаразд». Навпаки, відсутність належного материнського догляду чи взагалі відмова матері від дитини

можуть призвести до виникнення у дитини почуття первинної, базальної недовіри, на основі якої виникають установки страху, підозрілості, тривоги за своє благополуччя, що згодом можуть виявлятися у стосунках з оточуючими людьми й світом у цілому. Якщо протиріччя «довіра-недовіра» успішно вирішуються на користь формування довіри, то маленька людина здобуває дуже важливе для здорового розвитку її особистості якість, яку Еріксон називає «надія», яка фактично означає первісну переконаність людини в значимості та надійності її світу. Успішне вирішення цієї кризи не обов'язково відбувається на першому році життя дитини. У такому випадку ця проблема буде виявлятися на наступних стадіях розвитку, де може знайти адекватне розв'язання; важливо, однак, щоб уже на першому році життя були закладені основи її успішного вирішення.

Ті ж процеси, але вже на основі інших криз, розгортаються й на наступних вікових стадіях.

На стадії раннього дитинства (від 1 року до 3 років) виникає криза, пов'язана з потребою дитини в самостійності, розвитку в неї почуття власної автономії; у віці від 3 до 6 років («вік гри») головне протиріччя стосується розвитку в дитині ініціативності, активності. Наступний, «шкільний» вік триває від 8 до 12 років та припускає появу у дитини почуття працьовитості на противагу некомпетентності, почуття власної неспроможності чи неповноцінності; наступна, дуже важлива, як уже відзначалося, у розвитку стадія — це підлітковий вік, або юність, вік самовизначення, формування тотожності «Я», почуття особистої ідентичності, свого цілісного та цінного «Я». Успішне проходження криз цих стадій сприяє появі у людини таких важливих рис, як (відповідно до стадій) сила волі, цілеспрямованість, компетентність, вірність (у значенні, за Еріксоном, бути вірним самому собі, своїм зобов'язанням, схильностям, уявленням).

Наступні три стадії життя людини Еріксон називає зрілістю. На стадії ранньої зрілості, що триває приблизно від 20 до 25 років, основною проблемою людини є пошук свого місця в міжособистісних відносинах між полюсами інтимності — ізоляції. При цьому під інтимністю в психології розуміють здатність до близькості з іншими людьми, що включають у тому числі здатність до емоційного співпереживання іншим, власну відкритість і здатність довіряти себе кому-небудь. А це фактично означає появу в людини такої найважливішої риси здорової особистості, як любов, що припускає встановлення відносин взаємної турботи, поваги та відповідальності за іншу людину.

На стадії середньої зрілості, що продовжується, за Еріксоном, майже 40 років (від 26 до 64 років), зміст кризи зв'язаний з формуванням

продуктивного, творчого ставлення до життя на противагу інертності, застою. Це час самореалізації особистості, її самоактуалізації, злету соціальних і творчих можливостей. Для здорової особистості характерний вихід за межі власних потреб, відчуття відповідальності за цей світ, своєї здатності й обов'язку піклуватися про інших. Почуття турботи, за Еріксоном, психологічно протилежне апатії, байдужності, поглинутості собою, характерними для тих, хто набув почуття власної продуктивності.

Остання стадія, яку Еріксон шанобливо називає «пізня зрілість», що починається з 65 років і завершує життя людини, звертає її до прожитих років, їх аналізу, оцінки, що, як і минулий досвід, цікавлять її більше майбутніх планів. Позитивним підсумком цього аналізу виявляється почуття мудрості, яке включає відчуття повноцінно та розумно прожитого життя та відчуття спокійного ставлення до смерті; у протилежному разі прожите життя сприймається як низка помилок або нереалізованих можливостей, жаль за тим, що не можна почати спочатку, та відсутність часу для цього підсилюють страх смерті в явному чи прихованому вигляді.

Як правило, у літературі з психології докладніше описуються дитячі стадії, ніж дорослі періоди. Дійсно, психологія дитинства становить собою сьогодні набагато більш розвинуту сферу, ніж дослідження психологічних особливостей зрілого віку. Це пов'язано насамперед з тим, що дитячий вік має виняткове значення для формування особистості, він вбирає в себе практично всі основні процеси розвитку психіки людини, у ньому більш чітко можна виділити окремі стадії та їх результати, більш виразно виступають власне вікові закономірності. Навпаки, в основному дорослому періоді («середньої зрілості», за Еріксоном, з 26 до 64 років) стають особливо помітними індивідуальні варіації, які утруднюють типологічні узагальнення, підсилюються розбіжності між паспортним, біологічним (стан організму) та психологічним (суб'єктивне сприйняття себе та свого віку) віком. Тому психологи нерідко уникають точних вікових означень криз дорослого життя, надаючи перевагу змістовним. Наприклад, кризу сенсу життя іноді також називають кризою середини життя, це скоріше означає, що згадана криза часто приводить до кардинального переосмислення власного життя та стає переломним моментом, коли відбуваються істотні зміни в життєвих цінностях, моделях, інтересах, тобто починається «нове життя». Змістовно обговорювана тематика збігається з екзистенціальними критичними ситуаціями, що будуть предметом обговорення в наступному розділі.

2.2 Джерела виникнення конфліктів

2.2.1 Екзистенціальні кризові ситуації — базові причини конфліктів

А. А. Крилов велику увагу приділяє проблемам екзистенціалізму [14] (від лат. *existentia* — існування). Поняття екзистенціалізму розкривається як філософія існування, що звертається до фундаментальних проблем життя людини — народження, смерті, волі, любові та інше.

Аналогічно цьому ті напрямки в психології, що одержали назву екзистенціальної психології чи екзистенціальної психотерапії, фокусують увагу на проблемах, які беруть свій початок від найфундаментальніших основ людського існування.

Екзистенціальні підходи, подібно іншим психодинамічним моделям, розглядають проблеми внутрішнього життя людини, вважаючи головними з них ті, що виникають з його зіткнення з даностями існування.

Що таке даності існування? От як описує можливість розуміння цього виразу видатний психотерапевт екзистенціального напрямку Ірвін Ялом.

У якомусь змісті задача розуміння природи даностей нашого існування є нескладною. Основним методом цього розуміння є особиста рефлексія. Її умови прості: самота, мовчання, час і воля від повсякденних відволікань, які заповнюють повсякденний світ кожного з нас. Якщо ми зможемо відійти, відвернутися від навколишнього світу, глибоко зануритися в міркування про наші «ситуації» у світі, про наше існування, обмеження та можливості, якщо ми досягнемо при цьому самих основ, ми зіштовхнемося з «глибинними структурами», з даностями нашого існування. Цей процес рефлексії може бути ініційований, «запущений» якимись подіями, такими, наприклад, як зіткнення з чієюсь смертю, чи прийняття важливих необоротних рішень, чи руйнування деяких фундаментальних змістоутворюючих моделей (схем), загалом тим, що часто позначають як «прикордонні» ситуації.

Свою знамениту книгу «Екзистенціальна психотерапія» І. Ялом присвячує розгляду чотирьох первинних проблем — смерть, воля, ізоляція та безглуздість.

Проблема смерті, можливо, найбільш очевидна з усіх названих, співвідноситься з ключовим екзистенціальним конфліктом між усвідомленням неминучості смерті та бажанням продовження існування.

Інша первинна проблема людського існування — проблема волі. Звичайно воля розглядається як очевидно позитивний концепт, те, за що борються та про що мріють. В екзистенціальному змісті воля є відсутність зовнішньої структури. На противагу повсякденному досвіду екзистенціалісти

вважають, що людські істоти не входять у добре структурований універс із властивою йому схемою побудови. Скоріше індивід є автором, він відповідальний за свій власний світ, спосіб життя, вибір і дії. Воля в цьому змісті означає, що немає ніякої підстави, тому ми виявляємося в ситуації протиріччя між нашим бажанням основи та структури й нашим зіткненням з відсутністю цієї основи.

Третя первинна проблема — екзистенціальна *ізоляція*, що означає не міжособистісну самотність чи внутрішньоособисте відчуження від частин свого «Я», але фундаментальну ізоляцію від інших істот та цілого світу. Незалежно від того, наскільки тісно, близько ми зв'язані з оточуючими, завжди залишається остання, нездоланна відстань, при цьому ми на самоті починаємо наше існування та на самоті його закінчуємо. Екзистенціальний конфлікт — це напруга між усвідомленням своєї абсолютної ізольованості та бажанням контакту, захисту, бути частиною великого світу.

Проблема змісту є ще однією первинною проблемою чи даністю існування. «Дійсно,— задається питанням Ялом,— якщо ми повинні вмерти, якщо ми самі створюємо свій світ, якщо кожний з нас споконвічно самотній у цьому байдужному універсі, у чому тоді зміст нашого життя? Якщо він ніяк не визначений для нас, виходить, кожний з нас повинен сам створити свій сенс життя? Екзистенціальний динамічний конфлікт виникає з дилеми шукаючої зміст істоти, що знаходиться в універсі, який не має змісту».

Екзистенціальні кризові ситуації — це ситуації, що стосуються основи існування людини та звертають її до проблем життя та смерті, волі та відповідальності, самотності та відносин з цим світом, пошуку та знаходження змісту свого існування. Вони можуть виникати як розвиток психологічного конфлікту чи кризи людини, коли пережиті нею конфліктні проблеми починають стосуватися основи її існування, переходять, так би мовити, у «екзистенціальний вимір», наприклад незадоволеність роботою повертає людину до проблеми сенсу життя.

Виникнення психологічних криз багатьма психологами пов'язується з порушеннями в самореалізації особистості, у її повноцінному функціонуванні, самоактуалізації. Так, наприклад, кризу середини життя (дане найменування дуже довільне, тому що реально його розташовують у широкому віковому інтервалі від 35 до 45 років) також іноді називають кризою сенсу життя саме тому, що вона суб'єктивно переживається насамперед як утрата змісту, відчуття безглуздості свого життя, звичних занять, цілей та інше. Людина починає відчувати психологічний, емоційний дискомфорт, причому оскільки вона не має в її очах ясного причинного пояснення, то позбутися від нього, знайти відчуття свідомості життя,

збільшення можливостей самореалізації індивід часто прагне через зміну життєвого простору, обставин (зміна роботи чи професії, поява нових інтимних зв'язків, руйнування родини та інше), іноді зрештою переконуючись у справедливості приказки «від себе не підеш».

Інший можливий шлях виникнення екзистенціальної кризи — це зовнішні події, що, можливо, й зненацька для людини, ставлять її віч-на-віч з фундаментальними проблемами її життя. Класичним прикладом такої ситуації є переживання героя роману Л. Н. Толстого «Війна та мир» Андрія Болконського, що виникають у нього під впливом отриманого поранення: гостре бажання жити, спогад дитинства, відчуття байдужості, що змінюються одне іншим, раптом народжують нове для Болконського почуття жалю, близькості, любові до оточуючих, до всіх людей та нове розуміння й осмислення життя.

Екзистенціальні переживання завжди тією чи іншою мірою торкаються проблеми автентичності існування людини — її потреби «бути чесною із самою собою» та «жити своїм життям». Відчуття нереалізованості виникає тоді, коли людина відмовляється від якихось можливостей свого існування, обмежує їх, дозволяє іншим керувати собою, упокорюється перед несприятливими обставинами та інше.

А що це значить — «бути самим собою»? Тут позиції сучасних психологів багато в чому збігаються. Так, наприклад, Р. Мей, характеризуючи здорову, повноцінно функціонуючу особистість, використовує такі поняття: духовність як необумовленість природи людини буттєвим простором її існування; свобода особи як можливість реалізації свого «Я», побудови власних «особистісних моделей»; індивідуальність як можливість бути самим собою та приймати себе; соціальна інтегрованість як здатність до адаптації, пристосування до суспільства, життя в цьому світі та взаємодії з ним без втрати індивідуальності.

Фактично в життєвому просторі свого існування ми постійно так чи інакше вирішуємо проблеми власного місця в цьому світі, волі та несвободи, осмислення того, що відбувається, й особистого життя та інше. Однак ми відчуваємо «екзистенціальний пульс» цих проблем далеко не завжди, в основному під впливом якихось подій чи обставин. В особливих випадках вони можуть породжувати екзистенціальні кризи — критичні життєві ситуації, що фактично представляють собою нехай короткочасне, але переривання звичного ритму життя, відновлення якого в колишньому чи зміненому вигляді вимагає напруженої внутрішньої роботи особистості щодо їх подолання.

Але нам варто також розглянути аспекти існування джерел конфлікту з погляду розвитку організації.

2.2.2 Джерела конфліктів у розвитку організації

На наш погляд це питання добре розкривається С.Д. Бушуєвим і В.В. Морозовим [16], що піднімають проблему взаємодії роботодавця, керівництва, профспілкових організацій та службовців. Їх взаємини залежать від складного комплексу факторів, деякі з яких уже «задані», тобто існують як неминучі джерела конфлікту.

Пропонується наступна модель взаємодії трьох основних компонентів: існуючі (задані) фактори, внутрішні змінні та зовнішні фактори. Розглянемо їх.

1. Цілі системи цінностей. Менеджери хочуть оптимізувати ресурси організації, щоб отримати прибуток чи скоротити витрати. Вони зацікавлені в продуктивності й ефективному використанні ресурсів. Їх турбують збитки та тимчасові витрати. Профспілки не настільки чутливі до цих питань, але їх головна турбота — змінити ті управлінські рішення, що негативно впливають на інтереси службовців. Системи цінностей відрізняються. Представники середнього класу та професіонали звичайно прагнуть до особистої волі та гадають, що вони повинні подбати про своє майбутнє. Службовці, об'єднані в громадські організації, вважають, що вони фактично безвладні перед могутнім керівництвом і можуть забезпечити своє майбутнє взаємною підтримкою. Ці контрастні цінності індивідуалізму та колективних дій роблять розуміння однієї групи іншою надзвичайно важким.

2. Конкуренція через службовців. Ситуація, в якій існує зайва пропозиція робочої сили чи підвищений попит на потенційних службовців, має дуже важливий вплив на можливість профспілок здійснювати тиск на роботодавців і здатність службовців протистояти такому тиску. Високий рівень безробіття відіграє помітну роль у зменшенні сили багатьох профспілок.

3. Статус представників. Кожний представник повинен демонструвати своїм виборцям, що він щось робить, служить їм. Отже, він не обов'язково буде зацікавлений у прагненні до співробітництва з іншою стороною.

4. Політика профспілкової організації. Профспілки повинні сприяти розвитку солідарності. Іноді найкращий спосіб зробити це — сконцентрувати увагу на зовнішній загрозі; роль останньої нерідко відіграє роботодавець.

Іноді в профспілках відбувається боротьба за владу: чиновники можуть використовувати зовнішні події для зміцнення своїх позицій та ослаблення позиції супротивників. Розсудливий роботодавець прагне зрозуміти характер і внутрішню політику профспілки, з якою має справу.

Внутрішні змінні (Фактори, що розрізняються від однієї організації до іншої, а також усередині організації.)

1 Характер технологій. Він може впливати на відносини по-різному:

а) капіталомісткі галузі, як правило, менше піддані страйкам, ніж трудомісткі. Це почасти тому, що в них витрати на робочу силу складають менш значну частину в загальних витратах, ніж у трудомістких галузях, де виплата заробітної плати виступає істотною додатковою сумою до сукупних витрат, а звідси й до цін. Тому, спірні питання в цих галузях мають більш тривалий та інтенсивний характер;

б) технологія також впливає на характер роботи. Люди, що одержали надзвичайно нудні трудові завдання, імовірно, з меншою запопадливістю будуть їх виконувати та більшою мірою будуть схильні припиняти роботу. Так, прогули на нижчих рівнях організації більш часті, ніж серед менеджерів;

в) технологія диктує створення груп, що займають ключове становище в ефективній роботі підприємства. Члени таких груп знаходяться на важливих посадах і можуть впливати на якість відносин між службовцями за допомогою використання владних повноважень, якими вони володіють.

2 Відношення до ведення переговорів. Ситуація, у якій сторони готові шукати взаємовигідні рішення проблем, на противагу рішенням, що дають виграв одній стороні, помітно впливає на глибину конфлікту. Якщо обидві сторони готові шукати взаємоприйнятні результати, то, імовірно, взаємини будуть більшою мірою набувати форми співробітництва, ніж у тому випадку, коли одна сторона наполягатиме на своїй вигоді за рахунок іншої.

3 Усвідомлена легітимність. Якщо одна сторона вважає, що інша не має права вести переговори, то взаємини між ними, мабуть, будуть важкими. Члени профспілкової організації «Індустріальні робітники світу», найпершої профспілки в США, відмовилися визнавати, що будь-яка адміністрація має права на своїх службовців. У нашій країні багато найзапекліших сутичок було викликано відмовою адміністрації визнавати, що профспілка має законне право вести з нею переговори. В останні роки ця ситуація змінилася, але усе ще виникають труднощі в організаціях, що хоча й визнали профспілки в масштабі всієї країни, але відмовляються мати справу з комітетами їх представників на місцях.

4 Історія. Минуле тяжіє над сьогоденням і майбутнім. Важко буває відкинути історію конфлікту, зрадництво, погані відносини, та все це буде довго впливати на події навіть після того, як обидві сторони вже змінили свою поведінку. Яким би не був істинний стан справ зі страйком шахтарів у 1984 р., вона довго затьмарюватиме майбутні взаємини.

5 Особистості. Лідери можуть істотно впливати на відносини між адміністрацією та робітниками в промисловості. Так, у США добродії МакГрегор і Скарджил так подіяли на адміністрацію та діячів профспілки, що це відбилося на взаємостосунках обох сторін і на характері спірних питань.

6 Природа продукції. «Швидкопсувні» товари, такі як щоденна газета чи виставка, дають службовцям величезну владу для того, щоб підірвати чи створити умови, що утрудняють для роботодавців протидію тиску. Підтвердження цьому — традиційна влада профспілок у газетній індустрії.

Зовнішні фактори. 1 Конкуренція. Ситуація, у якій клієнт може замінити один продукт іншим (наприклад, пасажир, що їде на потязі, можуть поїхати на автомобілі, а читачі купити газету «Факти» замість «Київських відомостей»), матиме важливе значення для відносин, бо вона впливає на баланс сил між сторонами. Тому в умовах високої конкуренції, імовірно, роботодавці будуть більш залежні від погроз із боку службовців, що може послабити їх конкурентоздатність.

2 Лояльність учасників. Якщо роботодавці будуть готові діяти разом так, щоб ніхто не міг скористатися наявними труднощами іншого, то це полегшить їм боротьбу та зменшить тиск із боку профспілок. Бажання роботодавців діяти спільно неоднакові в різних галузях, але в банківській справі, не в приклад газетному бізнесу, це ніколи не складало проблеми.

Солідарність між окремими профспілками є скоріше міфом, ніж реальністю. Навіть на промисловому рівні нелегко знайти приклади узгоджених дій профспілок.

3 Цикл ділової активності. Стадія цього циклу важлива в тій мірі, у якій вона змінює вплив сторін. Якщо цикл знаходиться на найвищому рівні, а роботодавець — під твердим тиском, щоб робити якнайбільше у зв'язку з існуючим на ринку високим попитом, то тоді його положення незavidне. З іншого боку, на найнижчій точці циклу, коли попит невисокий, профспілкам дуже важко здійснювати сильний тиск на роботодавців.

4 Місцеві трудові ресурси. Місцеві об'єднання робітників можуть впливати на події в такий спосіб:

а) там, де об'єднання залежить від одного роботодавця, особливо у випадку його ізолюваності (наприклад, шахтарські селища, доки), спірні

питання матимуть затяжний характер, тому що об'єднання, так само, як і окремі робітники, борються за виживання;

б) виживання змішаних об'єднань не викликає побоювань, тому що вони менш однорідні, та ті, хто втягнуті у спірні питання, можуть почути зі сторони думку з приводу їх поведінки, що може змінити їх позицію;

в) робочі об'єднання розвивають власні звичаї та традиції. В одному об'єднанні біля Манчестера у молодих незаміжніх жінок, що служать, існує традиція віддавати свою заробітну плату матерям у закритих конвертах. Коли місцева компанія ввела систему відрядної оплати, це не принесло ніякого результату, тому що жінки думали, що гроші підуть їх матерям, а вони самі не одержать від цієї роботи ніякої вигоди.

5 Суспільна думка. Може зіграти важливу роль, якщо стає ясно, що вона віддає перевагу одній стороні. Це здійснить значний тиск на іншу сторону або прямо, або опосередковано, якщо уряд занадто наляканий, щоб діяти.

6 Уряд. Впливає на відносини між адміністрацією та робітниками в такий спосіб:

а) підтримує одну, а не іншу сторону;

б) законодавчо змінює баланс влади між роботодавцями та профспілками;

в) надає організаційний апарат для зниження напруженості у взаєминах, наприклад за допомогою надання послуг з арбітражного примирення;

г) проводить політику зайнятості, що впливає на баланс влади в масштабі всієї країни чи одного району.

Усі ці фактори знаходяться в складній взаємодії та впливають на взаємини між службовцями, профспілками й асоціаціями службовців. Оскільки ситуація постійно розвивається, то поступово відбуваються зміни різного ступеня важливості. Однак ця модель корисна для того, щоб акцентувати увагу на питаннях, які потрібно враховувати при розумінні відносин у даній галузі промисловості чи компанії в будь-який час для того, щоб впливати.

Крім уміння розрізняти й аналізувати джерела виникнення конфліктів, необхідно також мати уявлення про структуру самого конфлікту.

Однією з особливостей конфлікт-менеджменту є структурування даного явища, тому необхідно більш докладно зупинитися на основних поняттях конструктивних елементів конфлікту.

Окремі дослідники [6] вважають, що модель конфлікту — це аналог, схема явища «конфлікт» як соціальної та психічної реальності, теоретична

інтерпретація конфлікту як структури та процесу, що виконує пізнавальну роль, виступаючи засобом пояснення та пророкування.

Сформована в соціальних науках дослідницька практика вивчення конфліктів дозволяє виділити два класи моделей конфлікту: перший клас — ідеальні структурно-динамічні моделі, що є результатом пізнавального осмислення об'єкта дослідження «конфлікт» як багаторівневого системного соціального явища. (Нижче буде розглянута концептуальна схема соціального конфлікту). Другий клас — приватні моделі конфлікту, використовувані в конкретних теоретичних, емпіричних і прикладних дослідженнях різних видів конфліктних явищ. Моделі конфлікту другого класу, як правило, будуються для аналізу так званих діадичних конфліктів, коли в конфліктному процесі беруть участь дві соціальні одиниці (окремі індивіди, групи чи організації). Огляд літератури з вивчення конфліктів [17] (К. Томас) дозволяє згрупувати дослідження навколо двох видів приватних моделей конфлікту — процесуальної та структурної.

1 У процесуальній моделі конфлікту акцент робиться на аналізі динаміки конфліктних епізодів. Основна мета досліджень полягає в ідентифікації подій у рамках конфліктного епізоду та виявленні впливу кожної події на наступні. При цьому у фокусі аналізу знаходяться такі параметри конфліктного епізоду: сприйняття, усвідомлення та переживання своєї невдачі, недосягнення мети; концептуалізація конфліктної ситуації, що включає визначення предмета розбіжності з позицій обох сторін і формування певного уявлення про можливі альтернативні дії та їх наслідки; форми конфліктної поведінки; відповідна поведінкова реакція іншої сторони; кінцевий результат (остаточна угода чи її відсутність).

Одержувані в ході такого аналізу знання вірогідно можуть виявитися корисними учасникам конфлікту для зміни конфліктної взаємодії.

2 У структурній моделі конфлікту акцент робиться на аналізі умов, що лежать в основі конфлікту та визначають його динаміку. Основна мета досліджень полягає в ідентифікації параметрів, що впливають на конфліктну поведінку та конкретизації форм цього впливу. При аналізі конфліктних явищ у рамках структурної моделі конфлікту у фокусі аналізу знаходяться наступні параметри: зовнішні соціальні тиски; процедури та правила взаємодії; структура спонукальних мотивів поведінки. Під структурою спонукань розуміється взаємозв'язок між інтересами та справами обох сторін, тобто те, яким чином задоволення інтересів однієї сторони пов'язане із задоволенням інтересів іншої. Поведінка кожного учасника конфлікту розглядається як результуюча цих структурних параметрів, а зміна поведінки — як наслідок змін у конфігурації цих змінних.

Таке розуміння й осмислення структурних впливів може виявитися корисним для модифікації цих змінних, щоб одержати довгострокові зміни конфліктної поведінки.

У конкретних дослідженнях часто використовуються обидві моделі конфлікту, тому що у взаємозв'язку вони дають більш реальні уявлення про конфлікт як структуру та процес. Структурні змінні направляють і формують динаміку конфліктного процесу, а знання його динаміки допомагає передбачати вплив структурних змінних.

Для відображення системного багаторівневого характеру соціального конфлікту необхідно розглянути концептуальну схему соціального конфлікту [6], що є основою для розуміння й аналізу таких важливих питань, як проблема змістовного визначення та типології конфліктів.

Концептуальна схема соціального конфлікту — ідеалізована модель соціального конфлікту як результат теоретичної реконструкції явища на основі методологічних принципів вітчизняної соціології та психології. Відбиває системний багаторівневий характер соціального конфлікту й є основою для розуміння й аналізу таких важливих питань, як проблема змістовного визначення та типології конфліктів.

Схему умовно можна представити в матричному вигляді, рядки якої представляють рівні аналізу соціального конфлікту: соціально-філософський, соціологічний, соціально-психологічний та індивідуально-психологічний, а стовпці — структурні елементи конфлікту: учасники та їх характеристики, джерела, причини виникнення конфлікту та суперечливих цілей у конфлікті; взаємодії (форми, динаміка); фізичне та соціальне середовище протікання конфлікту та його наслідку.

Схема дає узагальнений «набір» можливих основ для типології, визначень, систематизації та можливого порівняння результатів досліджень конфліктних явищ.

Крім того, кожен конфлікт має також більш-менш чітко виражену структуру. У будь-якому конфлікті присутній об'єкт конфліктної ситуації, пов'язаний або з організаційними та технологічними труднощами, особливостями оплати праці, або зі специфікою ділових і особистих відносин конфліктуючих сторін.

Наступний елемент конфлікту — цілі, суб'єктивні мотиви його учасників, обумовлені їх поглядами та переконаннями, матеріальними та духовними інтересами.

Далі конфлікт припускає наявність опонентів, конкретних осіб, що є його учасниками.

I, нарешті, у будь-якому конфлікті важливо відрізнити безпосередній привід зіткнення від справжніх його причин, найчастіше приховуваних.

Керівнику-практику важливо пам'ятати, що поки існують усі перераховані елементи структури конфлікту (крім приводу), він непереборний. Спроба припинити конфліктну ситуацію силовим тиском або домовленостями приводить до їх наростання, розширення за рахунок залучення нових осіб, груп чи організацій. Отже, необхідно усунути хоча б один з існуючих елементів структури конфлікту.

Фахівцями розроблено чимало рекомендацій, що стосуються різних аспектів поведінки людей у конфліктних ситуаціях, вибору відповідних стратегій поведінки та засобів розв'язання конфлікту, а також керування ним.

2.3 Розвиток конфлікту

Будь-якому конфлікту передуює прихована стадія, у якої є всі елементи конфлікту, але відсутні дії у відношенні протилежної сторони. Ця стадія включає шість етапів. На першому етапі виникає конфліктна ситуація; на другому — одна зі сторін розуміє свої інтереси; на третьому — усвідомлення перешкод для задоволення інтересів; на четвертому — усі конфліктуючі сторони усвідомили інтереси та відповідні перешкоди; на п'ятому — одна зі сторін починає конкретні дії з метою досягнення своїх цілей; на шостому — починається конфлікт, тому що позиції сторін ясно виражені та практично починаються дії однієї проти іншої. Природно, деякі етапи можуть бути відсутні, а відкрита форма конфлікту характеризується очевидністю для всіх сторін. Дії сторін включають зовнішню форму, й інформацію про конфлікт одержують треті особи. Це може вплинути на рівень конфлікту (від особистих відносин — до конфлікту між організаціями та ін.) [12].

Конфліктна поведінка об'єктивно складається з протилежно спрямованих дій учасників конфлікту. Чергування подібних дій, напад і захист, являють собою базу, поле конфлікту як соціального чи юридичного явища.

Основні дії спрямовані на предмет конфлікту, вони можуть мінятися чи зберігатися в залежності від зміни існуючого протиріччя в інтересах. Наступальні основні дії спрямовані на безпосереднє обмеження інтересів конфронтуючої сторони. Оборонні дії полягають у захисті матеріальних, соціальних, економічних, політичних чи інших цінностей. Іноді в процесі переговорів висловлюються погрози (про дії, час). Поява погроз веде до ескалації конфлікту та є характерною для деструктивної моделі поведінки.

Якщо сторони не просуваються та не роблять поступок одна одній, то починається протиборство, що є особливо характерним для конфліктів на міжнаціональній і політичній основі (Молдова і Придністров'я, Вірменія й Азербайджан, Індія та Пакистан). Зовні ескалація конфлікту веде до залучення великого числа людей, сил, територій та інше. А у внутрішній стороні конфлікту його інтенсифікація веде від аргументів до претензій, особистих випадів і образ. Нагнітання протиріч переводить конфлікт на більш високий рівень, та його завершення відкладається на тривалий термін.

В навчально-практичному посібнику з керування конфліктами Н. Н. Трен'ов [18] пропонує наступну схему розвитку конфлікту (рис. 2.5).

1. Конструктивна стадія:

виникнення неузгодженості інтересів;
обговорення неузгодженості інтересів;
пошуки рішень.

2. Стадія ігнорування:

згладжування;
неприйняття до уваги;
відхилення.

3. Деструктивна стадія:

попереджуючих ударів;
больових ударів;
вражаючих ударів.

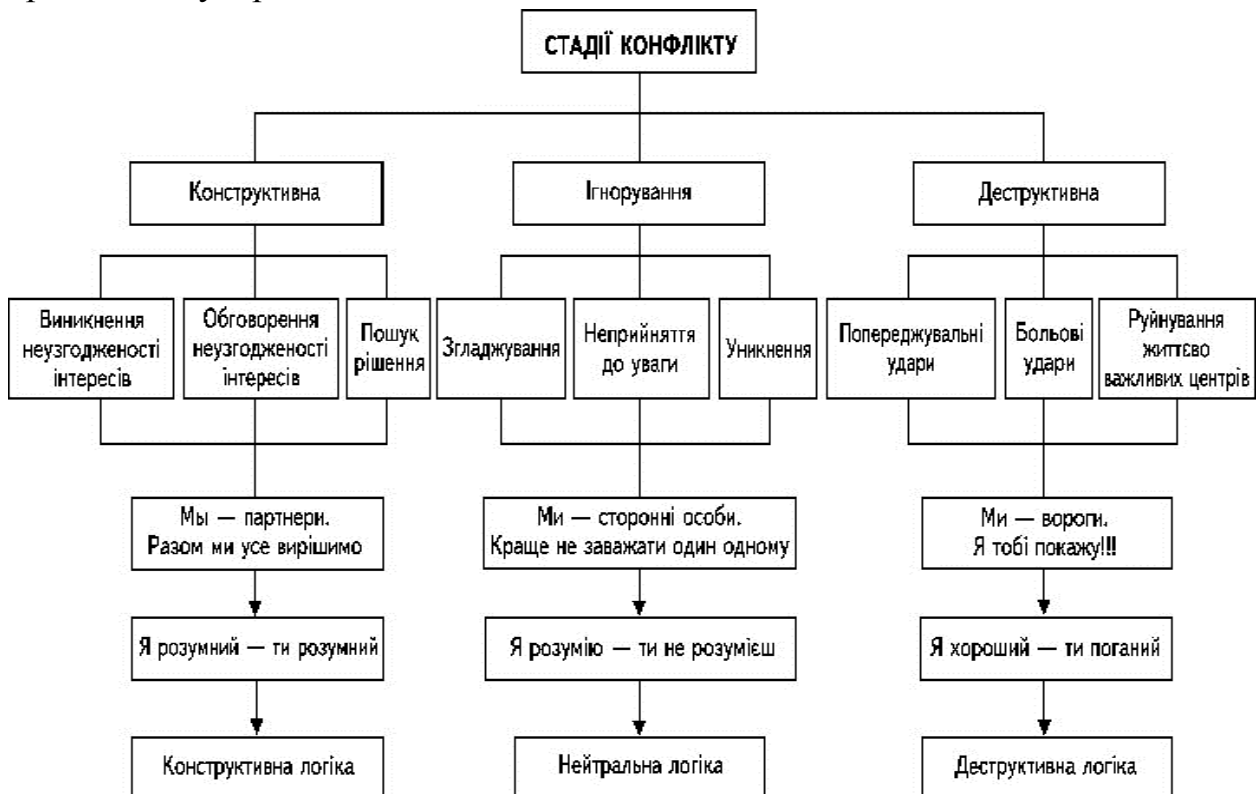


Рисунок 2.5— Стадії розвитку конфлікту

На *першій стадії* розвитку конфлікт не виходить за рамки конфліктної ситуації та є легко розв'язуваним, тому що партнери ставляться один до одного конструктивно, орієнтуючись на співробітництво.

На *другій стадії* конфлікт уже стає запущеним. Конструктивне відношення змінюється нейтральним — діючі особи намагаються не помічати одна одну.

На *третьій стадії* конфлікт уже переходить у війну. Партнерські відносини змінюються на ворожі. Конфлікт на цій стадії важко розв'язати.

Важливо відзначити, що на перших двох стадіях конфлікт є наслідком неузгодженості інтересів: конфлікт зникне відразу, як тільки інтереси виявляться узгодженими. Третя ж стадія конфлікту є вже самодостатньою. Конфлікт продовжуватиметься до повної перемоги («знищення» чи «капітуляції» супротивника), навіть при зникненні точок неузгодженості.

При переході з однієї стадії в іншу змінюється відношення одного до іншого, їх девіз і логіка.

Займаючись рішенням конфлікту, необхідно відслідковувати його логіку, динаміку та поточну стадію. Безглуздо шукати взаємовигідні рішення, коли конфлікт зайшов у деструктивну стадію. Спочатку необхідно змінити відношення з «Ми — вороги» та девіз діяльності «Я тобі покажу!!!» на відношення «Ми — партнери» та на девіз «Разом ми усе вирішимо».

Варто звернути увагу на тимчасову динаміку конфлікту (табл. 2.1 і рис. 2.6), докладно досліджену американськими вченими на прикладі життєвих етапів різноманітних проектів [12].

На стадії формування проекту джерела конфлікту ранжовані в такий спосіб: а) пріоритети; б) адміністративно-управлінські процедури; в) розкладу; г) трудові ресурси; д) витрати; е) технічні; ж) особисті.

Таблиця 2.1 — Динаміка конфлікту

Рівень інтенсивності	Фаза проекту			
	формування	запуску	основної роботи	завершення
1	Пріоритети	Пріоритети	Розкладу	Розкладу
2	Процедури	Розкладу	Технічні	Особисті
3	Розкладу	Процедури	Трудові ресурси	Трудові ресурси
4	Трудові ресурси	Технічні	Пріоритети	Пріоритети
5	Витрати	Трудові ресурси	Процедури	Витрати
6	Технічні	Особисті	Витрати	Технічні
7	Особисті	Витрати	Особисті	Процедури

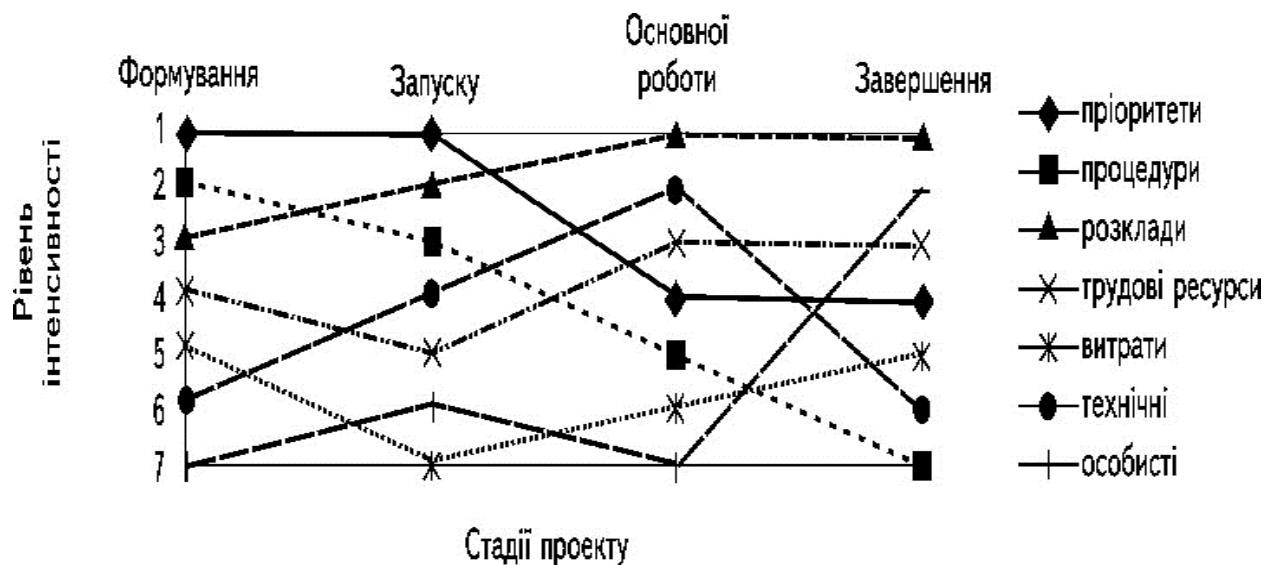


Рисунок 2.6— Тимчасова динаміка конфлікту

На стадії формування пріоритети визначають долю проекту: хто, як, коли та якою ціною прагне одержати кінцевий результат. Тому пріоритети й є найбільш сильним джерелом конфліктів.

Адміністративно-управлінські процедури визначають, яким чином здійснюватиметься керування проектом, тобто саме від них залежить досягнення намічених цілей. Вибір процедури значно впливає на долю проекту, хоча й меншою мірою, ніж вибір пріоритетів.

Після формування пріоритетів і процедур керування постає питання про часові та ресурсні рамки проекту. Виникають конфлікти через розклади. Розклади впливають на долю проекту менше, ніж пріоритети та процедури,— відповідно слабкіше й інтенсивність пов'язаних з ними конфліктів.

В умовах сформованих рамок часу повинні працювати люди, залучені з інших проектів і з функціональних підрозділів. Залучення конкретних людей, так само як і ресурсне забезпечення проекту, пов'язане з витратами, тому конфлікти через витрати йдуть наступними за інтенсивністю після конфліктів через трудові ресурси.

Інтенсивність конфліктів з технічних причин на стадії формування проекту слабка. Інтенсивність особистих конфліктів також украй низька. Це пов'язано з тим, що на стадії формування проекту набір персоналу тільки починається, тому особисті якості ще не встигають проявитися.

Для вирішення конфліктів через пріоритети рекомендується:

чітко сформулювати плани;

проводити спільне формування та прийняття рішень з урахуванням думок усіх зацікавлених сторін.

Для вирішення конфліктів із приводу процедур:

детально визначити адміністративно-управлінську процедуру, що працюватиме протягом дії проекту;

убезпечити розроблену процедуру від можливих її змін вищим керівництвом;

розробити пояснення до процедури.

Процедуру необхідно захистити від можливих змін вищим керівництвом, у протилежному випадку може виникнути конфлікт через спроби різних зацікавлених сторін вийти на вище керівництво з метою зміни процедури.

Конфлікт із приводу розкладів може бути мінімізований за допомогою: планування розкладу до фактичного початку робіт;

прогнозування пріоритетів підрозділів, а також їх можливостей участі в проекті.

На стадії запуску проекту конфлікти ранжуються в такий спосіб:

- 1) пріоритети;
- 2) розкладу;
- 3) адміністративно-управлінські процедури;
- 4) технічні;
- 5) трудові ресурси;

На стадії формування *пріоритети* визначають долю проекту: хто, як, коли та якою ціною прагне одержати кінцевий результат. Тому пріоритети є найбільш сильним джерелом конфліктів.

Адміністративно-управлінські процедури визначають, яким чином здійснюватиметься керування проектом, тобто саме від них залежить досягнення намічених цілей. Вибір процедури значно впливає на долю проекту, хоча й меншою мірою, ніж вибір пріоритетів.

Після формування пріоритетів і процедур керування постає питання про часові та ресурсні рамки проекту. Виникають конфлікти через *розклади*. Розклади впливають на долю проекту менше, ніж пріоритети та процедури,— відповідно слабкіше й інтенсивність пов'язаних з ними конфліктів.

В умовах сформованих рамок часу повинні працювати люди, залучені з інших проектів і з функціональних підрозділів. Залучення конкретних людей, так само як і ресурсне забезпечення проекту, пов'язане з витратами, тому конфлікти через витрати йдуть наступними за інтенсивністю після конфліктів через трудові ресурси.

Інтенсивність конфліктів з технічних причин на стадії формування проекту слабка. Інтенсивність особистих конфліктів також украй низька. Це пов'язано з тим, що на стадії формування проекту набір персоналу тільки починається, тому особисті якості ще не встигають проявитися.

Для вирішення конфліктів *через пріоритети* рекомендується:
чітко сформулювати плани;
проводити спільне формування та прийняття рішень з урахуванням думок усіх зацікавлених сторін.

Для вирішення конфліктів *із приводу процедур*:
детально визначити адміністративно-управлінську процедуру, що працюватиме протягом дії проекту;
убезпечити розроблену процедуру від можливих її змін вищим керівництвом;
розробити пояснення до процедури.

Процедуру необхідно захистити від можливих змін вищим керівництвом, у протилежному випадку може виникнути конфлікт через спроби різних зацікавлених сторін вийти на вище керівництво з метою зміни процедури.

Конфлікт *із приводу розкладів* може бути мінімізований за допомогою:
планування розкладу до фактичного початку робіт;
прогнозування пріоритетів підрозділів, а також їх можливостей участі в проекті.

На стадії запуску проекту конфлікти ранжуються в такий спосіб:

- 1) пріоритети;
- 2) розкладу;
- 3) адміністративно-управлінські процедури;
- 4) технічні;
- 5) трудові ресурси;
- 6) особисті;
- 7) витрати.

Під час запуску проекту *пріоритети* залишаються першочерговим джерелом конфліктів, оскільки їх зміна здатна цілком переорієнтувати проект. Терміни виконання проекту залежать від *розкладу*, тому він стає наступним за важливістю джерелом конфліктів, відсуваючи конфлікти через процедури на третє місце.

На стадії запуску проекту підсилюється інтенсивність конфліктів через технічні питання, тому що виникають проблеми технічної реалізації рішень. У зв'язку з формуванням і притиранням колективу підвищується інтенсивність особистих конфліктів.

Конфлікти *з приводу пріоритетів* мінімізуються за допомогою:
зворотного зв'язку;
регулярних зустрічей з обговорення пріоритетів.

Конфлікти з *приводу розкладів* усуваються за допомогою спільного з функціональними підрозділами формування структур і розкладів.

Конфлікти з *приводу процедур* — за допомогою послідовного планування основних адміністративно-управлінських дій.

На стадії основної роботи проекту конфлікти мають наступні ранги:

- 1) розкладу;
- 2) технічні;
- 3) трудові ресурси;
- 4) пріоритети;
- 5) процедури;
- 6) витрати;
- 7) особисті.

Основою успіху на цій стадії проекту є успішне виконання розкладу. З цієї причини конфлікти через розклади виходять на перше місце.

Успішне виконання розкладів визначається можливістю вирішувати технічні проблеми. У результаті конфлікти через технічні питання виходять на друге місце. Напружений графік роботи може привести до необхідності понаднормових робіт, а також до додаткових вимог до персоналу. Інтенсивність конфліктів через трудові ресурси виходить на третє місце.

Адміністративно-управлінські процедури перетворюються у рутину та починають відігравати усе менш і менш важливу роль. Інтенсивність конфліктів через них виходить на четверте місце. Напружений графік, можливі зриви та понаднормові роботи ведуть до збільшення витрат, а отже, й до підвищення інтенсивності конфліктів через них.

Конфлікти через розклади мінімізуються за допомогою безупинного спостереження за ходом виконання робіт; інформування зацікавлених сторін про одержувані результати; прогнозування виникнення проблем і пошуку альтернативних підходів; виявлення потенційних джерел проблем, що вимагають ретельного контролю.

Конфлікти через технічні розбіжності усуваються за допомогою: своєчасного вирішення виникаючих проблем; обговорення розкладу та бюджету з технічним персоналом; акценту на завчасне й адекватне технічне тестування; заздалегідь складеної угоди з остаточної технічної специфікації.

Конфлікти *через трудові ресурси* мінімізуються за допомогою:

прогнозування потреб у робочій силі та своєчасного інформування про прогноз зацікавлених осіб і сторін;

узгодження вимог і пріоритетів з функціональними й адміністративними підрозділами.

На стадії завершення роботи над проектом конфлікти ранжуються так:

- 1) розкладу;
- 2) особисті;
- 3) трудові ресурси;
- 4) пріоритети;
- 5) витрати;
- 6) технічні;
- 7) процедури.

На завершальній стадії дуже важливо здати проект вчасно, тому інтенсивність конфліктів через розклади залишається найбільшою. У той же час персонал починає підшукувати собі місце в наступних проектах. Виникають конфлікти між вимогами щодо участі в проектах, що завершуються та в нових. У результаті особисті конфлікти за інтенсивністю виходять на друге місце.

Вимоги щодо участі персоналу в проектах, які завершуються, та в нових, виводять інтенсивність конфліктів через трудові ресурси на третє місце. Пріоритети вже не є визначальними, проте залишаються важливими при виборі рішення щодо досягнення компромісу між часом завершення проекту, витратами та якістю. Тому конфлікти через пріоритети займають четверте місце.

На завершальній стадії через понаднормові роботи та зриви розкладу зростають витрати, що приводить до підвищення рангу їх інтенсивності до п'ятого. Технічні ж аспекти перестають відігравати істотну роль, при цьому інтенсивність конфліктів через них знижується до шостого рангу. Інтенсивність конфліктів через адміністративно-управлінські процедури падає до сьомого рангу, тому що на цій стадії змінювати процедури вже не має сенсу.

Конфлікти через розклади мінімізуються за допомогою: спостереження за виконанням розкладу протягом усього ходу робіт; розгляду можливості переміщення вільної робочої сили на критичні ділянки проекту, особливо на ті, які можуть привести до порушення розкладу; швидкого реагування на технічні питання, що можуть торкнутися розкладу.

Особисті конфлікти та конфлікти через трудові ресурси зменшуються за допомогою:

- розробки планів переміщення робочої сили після закінчення проекту;
- підтримування конструктивної робочої атмосфери усередині групи та в підрозділах;
- пом'якшення стресів.

На стадії формування та запуску проекту найбільш інтенсивними конфліктами є конфлікти через пріоритети. Це зрозуміло: пріоритети визначають усю наступну долю проекту. З цієї ж причини на двох останніх стадіях основним джерелом конфліктів стає розклад робіт.

Керування виробничим конфліктом. Керування виробничими конфліктами ґрунтується на:

- розробленні загальнофірмових правил і процедур розв'язання конфліктів;

- завчасному прийнятті таких процедур на стадії підготовчого планування;

- використанні думок і рішень ієрархічно більш високого керівництва;

- прямих контактах і відкритому обговоренні.

Загальнофірмові процедури та правила розв'язання конфлікту, а також прийняті процедури його розв'язання формують заздалегідь усім відомі «правила гри», що дозволяє уникнути звинувачень в упередженості та необ'єктивності пропонованих вирішень конфлікту, підвищити їх моральну вагу.

Використання думок і вирішень більш високих керівників корисне тим, що вони можуть виступати в ролі остаточних арбітрів. Прямі контакти та відкрите обговорення дозволяють максимально прояснити інтереси учасників, абстрагуватися від їх позицій і формувати рішення, що максимальною мірою реалізують інтереси всіх учасників.

При виникненні виробничого конфлікту менеджеру необхідно:

- вивчити проблему та зібрати всю доступну інформацію;

- використовувати підходи, що враховують конкретні обставини та ситуацію;

- формувати сприятливу для вирішення конфлікту атмосферу та клімат.

Якщо необхідна зустріч для відкритого та конструктивного обговорення проблем, то менеджеру потрібно [12]:

- сформувати придатний клімат, тобто спонукати учасників конфлікту до участі в конструктивному обговоренні;

- проаналізувати образи — як кожний з учасників конфлікту бачить себе й інших;

- зібрати інформацію та бути максимально відкритим;

- визначити проблему — максимально прояснити всі інтереси та позиції;

- зробити інформацію доступною для всіх учасників;

- сформувати пріоритети — провести зустрічі для вироблення пріоритетів і часових рамок;

організувати групи для вирішення проблем, що торкаються кількох підрозділів;

вирішити проблеми: установити взаємодію між підрозділами, пріоритети та часові рамки;

розробити план дій: стати на чолі вирішення проблеми;

запровадити цей план;

організувати зворотний зв'язок у міру виконання плану.

Для розуміння сутності конфлікту необхідно розглянути його як процес. Багато конфліктів розвиваються за схожими схемами [12]. Зупинимося докладніше на окремих стадіях конфлікту.

1 Попередні умови. Латентна (прихована) стадія конфлікту. Провісники конфлікту можуть бути непомітні для неуважного спостерігача. Відомий спрощений підхід до аналізу причин конфліктів. Наприклад, Бенніс Уорен вважає, що існують всього дві основні причини виникнення конфліктів: це інформація (наявність, відсутність, якість) та сприйняття (індивідуальні, групові особливості, ілюзії та ін.).

На рис. 2.7 відзначені особливості орієнтації, що сприяють виникненню конфліктів. Короткочасність існування, високий ступінь формалізації структури організації та тверда орієнтація на справу спричиняють високий рівень конфліктності.

У табл. 2.2. організаційні характеристики, що сприяють виникненню конфліктів, розширені та доповнені двома групами провісників і причин конфліктів.

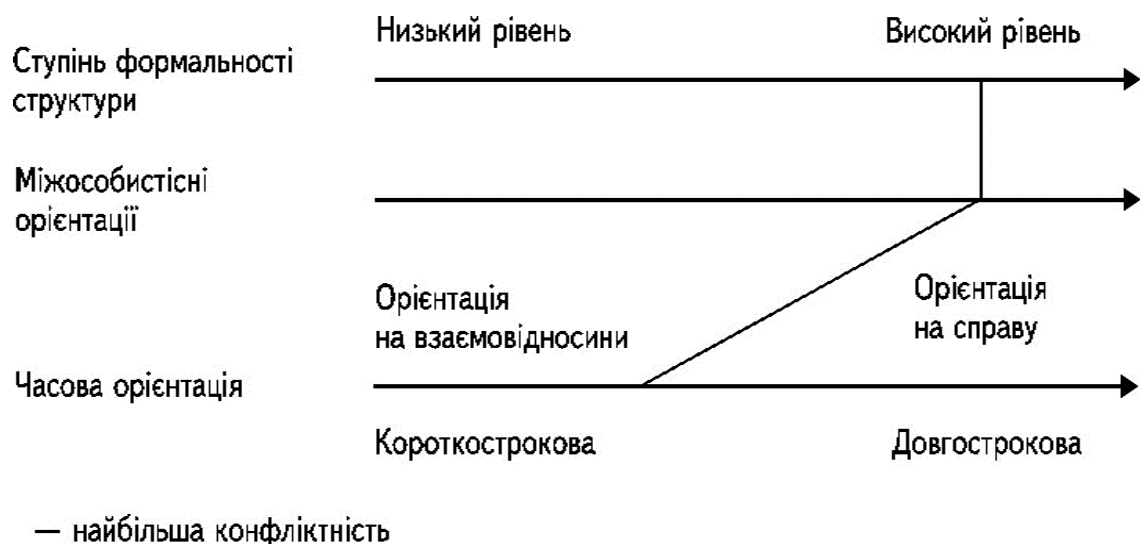


Рисунок 2.7— Орієнтаційні розходження організацій

Таблиця 2.2— Групи провісників і причин конфліктів

Індивідуальні характеристики	Ситуаційні характеристики	Організаційні характеристики
1. Цінності 2. Настанови 3. Потреба 4. Індивідуальні здібності 5. Сприйняття	1. Ступінь взаємодії 2. Потреба в згоді 3. Розходження в статусі 4. Комунікації 5. Невизначеність відповідальності	1. Спеціалізація 2. Диференціація 3. Обмежені ресурси 4. Цілі 5. Залежність завдань 6. Політика та правила 7. Винагороди 8. Робочі місця

Загальні причини конфліктів:

- розподіл обмежених ресурсів;
- технологічна невизначеність;
- невизначеність організаційної структури, функцій, обов’язків і т. п.;
- порушення субординації;
- конфліктні робочі місця, що характеризуються невідповідністю прав і обов’язків;
- відступ від принципу забезпечення працівника необхідною та достатньою інформацією;
- розходження в ціннісних орієнтаціях і потребах працівників і керівників.

Причини конфліктів у малих групах:

- прагнення підгруп до влади;
- перевищення лідером своєї влади;
- боротьба за лідерство;
- зіткнення по офіційних і неофіційних каналах;
- перенос особистих взаємин на ділові, і навпаки.

Ситуативна основа конфліктів;

- незадоволеність актуальної потреби;
- втома;
- почуття невизначеності, непевності.

Відзначається, що конфлікти часто виникають при технологічній залежності, коли при виконанні завдання досягнення мети працівником чи групою залежить від одного чи декількох людей, а також при владній чи ціннісній асиметрії, що припускає розходження в статусі або цінностях взаємозалежних працівників.

КОНФЛІКТ

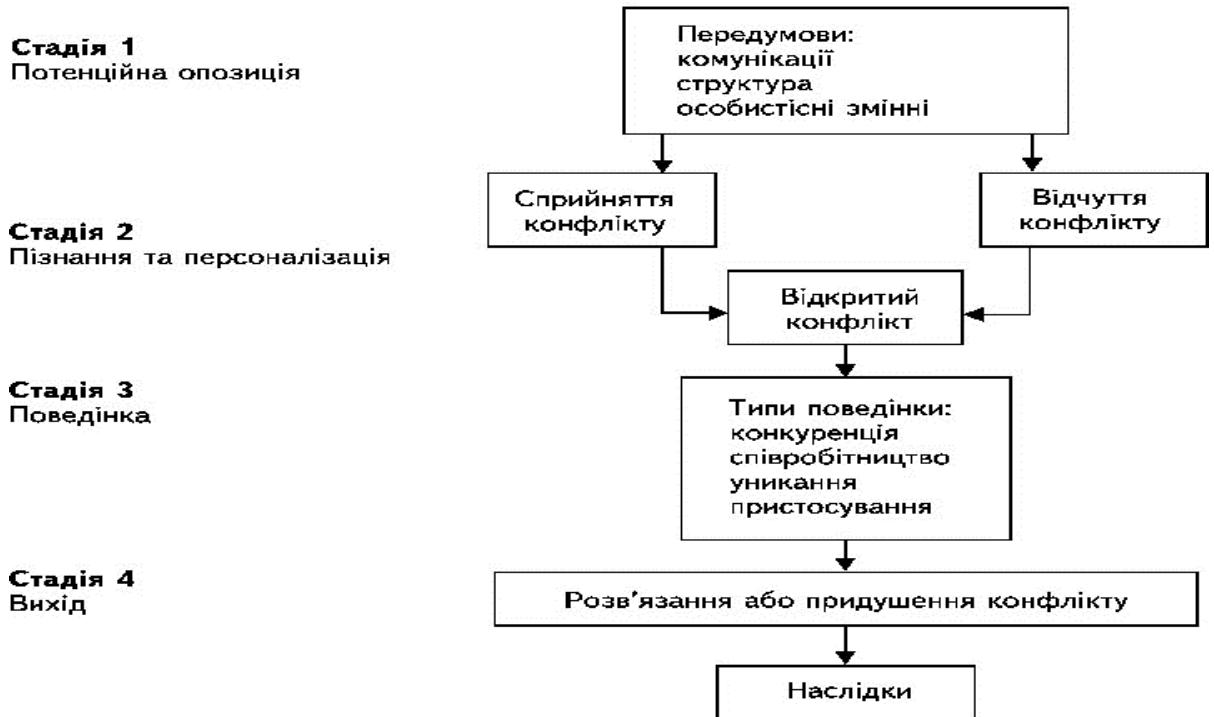


Рисунок 2.8 — Зміст стадій конфлікту

Багато конфліктів розвиваються, проходячи ті самі стадії (рис. 2.8.). Схема може бути трохи іншою: попередні умови, сприйняття та переживання конфліктної ситуації, прояв конфлікту, його припинення чи вирішення конфліктної ситуації, наслідку.

2 Сприйняття конфлікту. Люди відчувають потенційну незгоду, фрустрацію, роздратування, злість, тривогу. Найважливішим свідченням сприйняття ситуації як конфліктної є випробовуване учасниками взаємодії відчуття загрози. Найчастіше оцінка ситуації як такої, що загрожує, пов'язана з уявленням про те, що інша сторона стане перешкоджати досягненню цілей, блокуючи наміри та засоби. У сторін виникає питання, чи можуть вони довіряти один одному.

3 Відкритий конфлікт. Змістом цієї стадії є заяви, дії та реакції конфліктуючих сторін. Прояви відкритого конфлікту:

- незначні розбіжності та нерозуміння;
- відкритий виклик;
- агресивні вербальні атаки;
- погрози й ультиматуми;
- агресивні невербальні атаки.

4 Розв'язання конфлікту. Можливі наслідки конфліктів, що заважають досягненню цілей:

Відомо, що приблизно 80 % виробничих конфліктів мають психологічну природу та переходять з виробничої сфери в міжособистісні відносини.

Крім того, не потребує доказів твердження, що:

- на конфлікти витрачається близько 15 % робочого часу, знижується продуктивність праці;
- конфлікти погіршують психологічний клімат у групах, порушуються співробітництво та взаємодопомога;
- зростають незадоволеність працею та плинність кадрів;
- підсилюється невинуватана конкуренція, спостерігається приховування інформації;
- формується уявлення про іншу сторону як про «ворога».

3 СТРАТЕГІЯ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ

3.1 Стилi конфліктної поведінки

Кожен конфлікт по-своєму унікальний, неповторний за причинами виникнення, формами взаємодії двох чи більше сторін, результатом і наслідками. До того ж окрема людина й будь-яка спільнота виявляють свою манеру налагодження та підтримки стосунків з іншими людьми, свій стиль поведінки в конфліктних ситуаціях.

Але при всій несхожості манер і стилів конфліктна поведінка має деякі загальні ознаки. Це пов'язано в першу чергу з тим, що вирішення тієї проблеми, яка стала каменем спотикання у відносинах, є певною мірою значимим для кожної із опонуючих сторін, що робить їх взаємодіючими партнерами.

У всякого конфлікту є деяка стандартна схема розвитку [12].

Безпосередня причина, що приводить до зіткнення — несумісність інтересів і цілей, розбіжність займаних позицій, вчинюваних дій та використовуваних при цьому засобів. У більшості випадків учасникам конфліктів бракує взаєморозуміння, усвідомлення розходжень в оцінках розбіжностей у поглядах сторін, досить повної поінформованості про власні бажання та плани та про щирі наміри опонентів, знання того, як і за допомогою чого досягти своїх цілей, не відкидаючи геть-чисто інтересів інших людей, втягнутих у конфлікт.

Очевидно, що ефективне вирішення проблеми, що призвела до конфліктної ситуації, вимагає від кожного суб'єкта ясного уявлення про загальну природу та специфіку даного типу конфліктів, осмисленого стилю поведінки, обраного з урахуванням стилю, використовуваного іншими сторонами. Стиль у цьому контексті означає спосіб здійснення певних інтересів, спосіб дій щодо досягнення наміченої мети та разом з тим манеру спілкування.

Поведінка учасників конфлікту складається по-різному. Вона може мати конструктивну спрямованість, для якої характерний спільний пошук виходу з конфліктної ситуації, прийнятного для всіх сторін. Можлива перевага в силі (ранзі) однієї сторони, якій беззаперечно поступаються інші. Не виключається й деструктивна поведінка, що виявляється в діях руйнівного характеру.

У конфлікт-менеджменті з 70-х рр. XX ст. визнано існування наступних **п'яти стилів конфліктної поведінки: відхилення, пристосування, конфронтація, співробітництво, компроміс** [12]. Описавши та систематизувавши ознаки різних стилів, американці Кеннет

Томас і Ральф Кілменн запропонували при навчанні менеджерів застосовувати схематичну сітку, що названа їх іменами. Графічно вона представлена на рис. 3.1.

Сітка Томаса-Кілменна демонструє, що вибір конфліктної поведінки залежить від інтересів сторін, що беруть участь у конфлікті, та від характеру дій, що починаються ними. Стиль поведінки в конфлікті визначається, по-перше, мірою здійснення власних інтересів (особистих або групових) і ступенем активності чи пасивності в їх відстоюванні. По-друге, на нього істотно впливає прагнення задовольнити інтереси інших сторін, що беруть участь у конфлікті, а також те, які дії є пріоритетними для окремих осіб, соціальних груп — індивідуальні чи спільні.

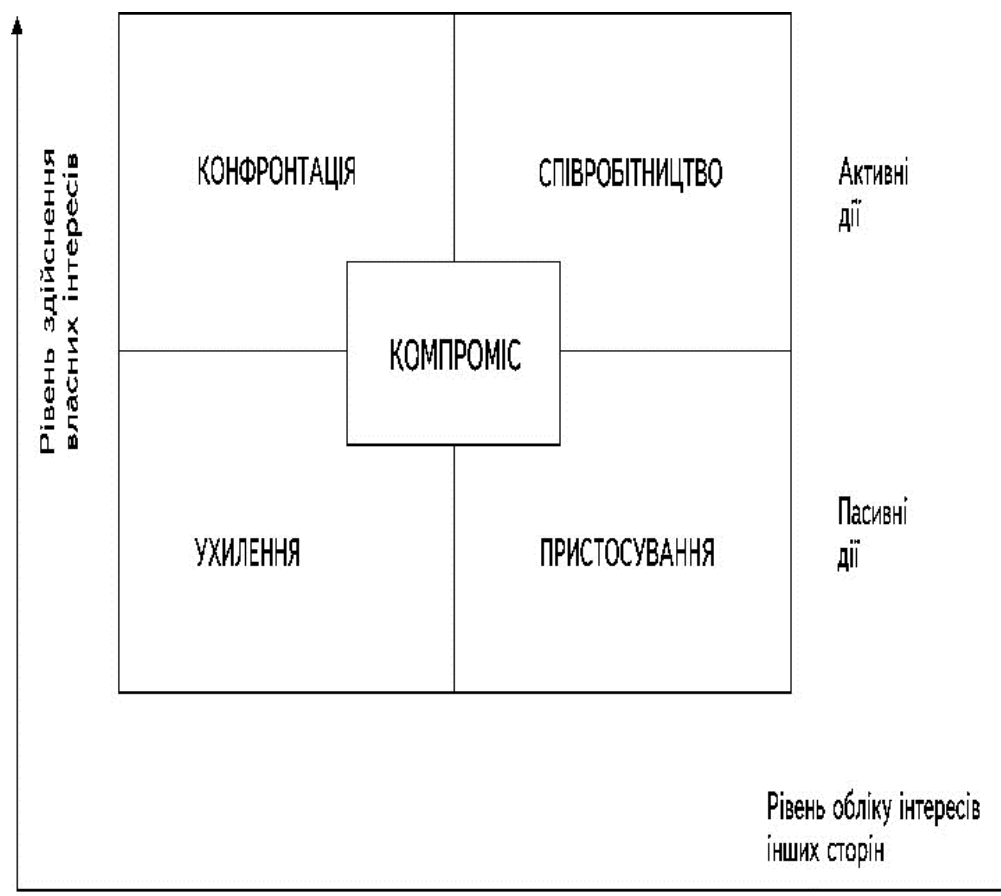


Рисунок 3.1— Стилі поведінки в конфліктах

Чим же відрізняється кожний із названих стилів поведінки?

Ухилення характеризується явною відсутністю у втягнутого в конфліктну ситуацію бажання співробітничати з ким-небудь і прикласти активні зусилля щодо здійснення власних інтересів, так само як і піти назустріч опонентам; прагненням залишити конфліктне поле, позбутися конфлікту. Такий стиль поведінки зазвичай обирають у тих випадках, коли:

- проблема, що викликала зіткнення, не розцінюється суб'єктом конфлікту як істотна, предмет розбіжності, на його думку, дріб'язковий, базований на смакових розходженнях і не заслуговує витрат часу та сил;

- виявляється можливість досягти власних цілей іншим, неконфліктним шляхом;

- зіткнення відбувається між рівними або близькими за силою (рангом) суб'єктами, що свідомо уникають ускладнень у взаєминах;

- учасник конфлікту відчуває свою неправоту або його опонентом є людина, що володіє більш високим рангом, напористою вольовою енергією;

- потрібно відволікти гостре зіткнення, щоб виграти час, більш докладно проаналізувати ситуацію, що склалася, зібратися із силами, заручитися підтримкою прихильників;

- необхідно уникнути подальших контактів з важкою за психічним станом людиною або людиною вкрай тенденційною, надмірно упередженим опонентом, який навмисно шукає приводу для загострення стосунків.

Ухилення буває цілком виправданим в умовах міжособистісного конфлікту, що виникає з причин суб'єктивного, емоційного порядку. Цей стиль найчастіше використовують реалісти. Люди такого складу, як правило, тверезо оцінюють переваги та слабкості позицій конфліктуючих сторін. Навіть зачеплені за живе, вони остерігаються безоглядного встрявання в «бійку», не поспішають приймати виклику на загострення зіткнення, розуміючи, що нерідко єдиним засобом виграшу в міжособистісній суперечці виявляється ухилення від участі в ній.

Інша справа, якщо конфлікт виник на об'єктивній основі. У такій ситуації відхилення та нейтралітет можуть виявитися неефективними, оскільки спірна проблема зберігає своє значення, причини, що її породили, самі собою не відпадають, а ще більше посилюються.

Пристосування відрізняється схильністю учасників конфлікту зм'якшити, згладити конфліктну ситуацію, зберегти чи відновити гармонію у взаєминах за допомогою поступливості, довіри, готовності до примирення. На відміну від відхилення цей стиль передбачає більшою мірою враховувати інтереси опонентів і не уникати спільних з ними дій. Звичайно пристосуванню дають вихід у тих ситуаціях, коли:

- учасник конфлікту не вельми заклопотаний виниклою проблемою, не вважає її досить істотною для себе й тому виявляє готовність узяти до уваги інтереси іншої сторони, поступаючись їй, якщо має більш високий ранг, або пристосовуючись до неї, якщо виявляється рангом нижче;

- опоненти демонструють зговірливість і навмисно уступають один одному в чомусь, рахуються з тим, що, мало втрачаючи, здобувають більше, у тому числі добрі взаємини, обопільну згоду, партнерські зв'язки;

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

- існує щире бажання однієї з конфліктуючих сторін надати підтримку опоненту, при цьому почуватися цілком задоволеним своєю добросердністю;

- виявляється змагальна взаємодія опонентів, не спрямована на тверду конкуренцію, неодмінне нанесення збитку іншій стороні.

Пристосування є застосовним при будь-якому типі конфліктів. Але, мабуть, цей стиль поведінки найбільше підходить до конфліктів організаційного характеру, зокрема за ієрархічною вертикаллю: нижчий рангом — вищий рангом, підлеглий — керівник і т. п. У таких ситуаціях буває вкрай необхідно дорожити підтримкою взаєморозуміння, дружнього настрою й атмосфери ділового співробітництва, не давати простору запальній полеміці, вираженню гніву та тим більше погроз, бути постійно готовим поступитися власними перевагами, якщо вони здатні завдати шкоди інтересам і правам опонента.

Зрозуміло, стиль пристосування, обраний як зразок конфліктної поведінки, може виявитися неприйнятним у ситуаціях, коли суб'єкти конфлікту охоплені почуттям образи та роздратування, не хочуть відповідати один одному доброзичливою взаємністю, а їх інтереси та цілі не піддаються згладжуванню й узгодженню.

Конфронтація орієнтована на те, щоб, діючи активно та самостійно, домагатися здійснення власних прагнень без врахування інтересів інших сторін або й на шкоду їм. Людина подібного стилю поведінки прагне нав'язати іншим своє вирішення проблеми, сподівається тільки на свою силу, не приймає спільних дій. При цьому виявляються елементи максималізму, вольовий напір, бажання будь-яким шляхом, включаючи силовий тиск, адміністративні й економічні санкції, залякування, шантаж і т. п., примусити опонента прийняти точку зору, яка ним заперечується, будь-що взяти гору над ним, здобути перемогу в конфлікті. Як правило, конфронтацію обирають у тих ситуаціях, коли:

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

- конфліктуюча сторона займає дуже вигідну, по суті безпрограшну позицію та має у своєму розпорядженні можливості використовувати її для досягнення власної мети;

- суб'єкт конфлікту впевнений, що пропонуваний ним варіант вирішення проблеми найкращий у даній ситуації, та разом з тим, маючи більш високий ранг, наполягає на прийнятті цього рішення;

- учасник конфлікту в даний момент позбавлений вибору та практично не ризикує що-небудь утратити, діючи рішуче на захист своїх інтересів і прирікаючи опонентів на програш.

Конфронтація зовсім не означає, що неодмінно вживається груба сила чи робиться ставка лише на владу та високий ранг того, хто домагається перемоги своєї думки, власних інтересів. Можливо, що наполегливе прагнення виграти спирається на більш переконливі аргументи, на уміння одного з опонентів мистецьки драматизувати свої ідеї, подавати їх в ефектному викладі, у манері помітного виклику.

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

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

Стиль співробітництва охоче використовується тими, хто сприймає конфлікт як нормальне явище соціального життя, як потребу вирішити ту чи іншу проблему без завдання шкоди якійсь із сторін. У конфліктних ситуаціях можливість співробітництва з'являється в тих випадках, коли:

- проблема, що викликала розбіжності, уявляється важливою для конфліктуючих сторін, кожна з яких не має наміру ухилятися від її спільного вирішення;

- конфліктуючі сторони мають приблизно рівний ранг чи зовсім не звертають уваги на різницю у своїх положеннях;

- кожна сторона бажає добровільно та на рівноправній основі обговорити спірні питання, для того щоб у кінцевому рахунку прийти до повної згоди щодо взаємовигідного вирішення значимої для всіх проблеми;

- сторони, втягнуті в конфлікт, поведуться як партнери, довіряють одне одному, рахуються з потребами, побоюваннями та перевагами опонентів.

Вигода співробітництва безсумнівна: кожна сторона одержує максимум користі при мінімальних затратах. Але такий шлях просування до позитивного результату конфлікту по-своєму тернистий. Він вимагає часу та терпіння, мудрості та дружньої налаштованості, вміння виразити й аргументувати свою позицію, уважно вислуховувати опонентів, які пояснюють свої інтереси, вироблення альтернатив і погодженого вибору з них у ході переговорів взаємоприйнятого рішення. Нагородою за загальні зусилля служить конструктивний результат, який влаштовує усіх, спільно знайдений оптимальний вихід з конфлікту, а також зміцнення партнерської взаємодії.

Компроміс займає середнє місце в сітці стилів конфліктної поведінки. Він означає налаштованість учасників конфлікту на врегулювання розбіжностей на основі взаємних поступок, досягнення часткового задоволення своїх інтересів. Цей стиль рівною мірою припускає активні та пасивні дії, додаток індивідуальних і колективних зусиль. Кращий тим, що звичайно перепиняє шлях до недоброзичливості, дозволяє, хоча й частково, задовольнити домагання кожної із втягнутих у конфлікт сторін. До компромісу звертаються в ситуаціях, якщо:

- суб'єкти конфлікту добре інформовані про його причини та розвиток, щоб судити про обставини, що реально складаються, всі «за» та «проти» власних інтересів;

- рівні за рангом конфліктуючі сторони, маючи взаємовиключні інтереси, усвідомляють необхідність змиритися з даним станом справ і розстановкою сил, задовольняються тимчасовим, але прийнятним варіантом вирішення протиріч;

- учасники конфлікту, що володіють різним рангом, схилиються до досягнення домовленості, щоб виграти час і зберегти сили, не йти на розрив відносин, уникнути зайвих витрат;

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

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

Здатність до компромісу — ознака реалізму та високої культури спілкування, тобто риса, яка особливо цінується в управлінській практиці. Не варто, однак, вдаватися до нього без потреби, квапитися з прийняттям компромісних рішень, перериваючи тим самим докладне обговорення складної проблеми, штучно скорочуючи час на творчий пошук розумних альтернатив, оптимальних варіантів. Щораз потрібно перевіряти, чи ефективний у даному випадку компроміс у порівнянні, наприклад, зі співробітництвом, ухиленням чи пристосуванням.

3.2 Попередження та врегулювання конфліктів

3.2.1 Методи профілактики конфліктів в організації

Профілактика, попередження деструктивних конфліктів повинні бути в постійному полі зору адміністрації організації. Особливої ролі тут набуває діяльність служб управління персоналом, підрозділів, що відповідають за формування систем і організаційних структур керування, розробку мотиваційної політики, а також методів організації праці. Зазначені ланки покликані проробляти та тримати під постійним контролем ті питання організації системи керування, що можуть розглядатися як методи профілактики конфліктів. До таких методів, що зачіпають різні сторони системи взаємин в організаційній структурі, можна віднести [12]:

- висування інтегруючих цілей між адміністрацією (у тому числі керівниками підрозділів) та персоналом організації;
- чітке визначення видів зв'язку в організаційній структурі керування;
- баланс прав і відповідальності при виконанні службових обов'язків;
- виконання правил формування та функціонування тимчасових підрозділів (груп з реалізації комплексних програм чи проектів в умовах матричних структур, тимчасових творчих бригад чи груп, що працюють на принципах командної організації праці та ін.) з метою ефективного використання виникаючого в цих умовах подвійного підпорядкування співробітників;
- дотримання правил делегування повноважень і відповідальності між ієрархічними рівнями керування;
- використання різних форм заохочення, що припускає взаємне сполучення та варіювання монетарних і немонетарних спонукальних систем.

Відсутність уваги до вирішення названих питань може стати причиною виникнення конфліктних ситуацій, які з великою часткою імовірності переростають у конфлікти. Разом з тим чітка проробка перерахованих питань створює в організації основу для надійних, партнерських взаємин між співробітниками одного рівня та між співробітниками й керівниками. Ці взаємини є запорукою подолання конфліктних ситуацій на їх початковому етапі. Причому таке рішення буде конструктивним, спрямованим на розвиток системи керування організацією та не дозволить конфліктній ситуації перейти в деструктивну, емоційну стадію конфлікту.

Висування інтегруючих цілей між адміністрацією (у тому числі керівниками підрозділів) та персоналом організації. Керівники підрозділів зобов'язані бути провідниками цілей, які ставить перед організацією апарат керування. У той же час цілі організації, висунуті адміністрацією, повинні не тільки не суперечити, але й збігатися з метою персоналу. І нарешті, лінійні керівники відділів і служб покликані інтегрувати цілі співробітників і цільові задачі підрозділів, з огляду при цьому на те, що функціональна роль ланок організаційної структури є відображенням загальної цільової системи організації.

Висування інтегруючих цілей між адміністрацією та співробітниками можна проілюструвати на прикладі системи керування персоналом.

Співробітники організації, включаючись у певну професійну діяльність, ставлять перед собою завдання, підтримки у вирішенні яких вони чекають від адміністрації. У свою чергу, адміністрація ставить перед персоналом свою ціль, спрямовану на досягнення мети організації та її місії. Отже, у системі керування персоналом діють дві цільові галузі: мета персоналу та мета адміністрації.

Реалізація цілей персоналу в загальному вигляді являє собою виконання основних функцій праці: монетарної, соціальної, самореалізації.

Монетарна функція праці припускає виконання наступних цільових завдань:

- одержання оплати праці, адекватної затрачуваним трудовим зусиллям;
- одержання додаткових матеріальних виплат і пільг, наданих адміністрацією організації (пільгові кредити, оплата страховок, компенсації витрат на навчання, участь персоналу в прибутках і капіталі підприємства; бонусування заробітної плати та ін.).

Виконання соціальної функції праці пов'язане з реалізацією таких цільових потреб персоналу, як:

- спілкування між членами колективу;

- забезпечення нормальних психофізіологічних умов праці та її технічної оснащеності;

- створення сприятливого психологічного клімату в колективі та використання стилів і методів керівництва, що відповідають інтересам співробітників;

- забезпечення соціальної безпеки співробітників, у тому числі надійного соціального статусу та юридичної захищеності.

Функція самореалізації припускає, що співробітники чекають від адміністрації підтримки в реалізації таких цільових устремлінь, як:

- виконання роботи переважно творчого характеру;
- одержання можливостей для професійного зростання та кар'єри;
- визнання заслуг, тобто оцінка праці й поведінки співробітників, адекватна результатам і діям.

Цільові настанови, що розкривають соціальну функцію праці, описують різні сторони такого комплексного поняття, як «умови праці» (у всіх її проявах). Цільові настанови, що розкривають монетарну функцію праці та самореалізації, охоплюють основні напрямки мотивації трудової діяльності. Іншими словами, персонал очікує від адміністрації забезпечення нормальних умов праці та мотивації.

Адміністрація організації, керівники підрозділів ставлять перед собою у відношенні персоналу наступні цілі: використання персоналу відповідно до організаційної структури керування; підвищення ефективності трудової віддачі персоналу. Використання персоналу припускає виконання співробітниками своїх професійних обов'язків, а також розвиток персоналу. Підвищення ефективності трудової віддачі може бути забезпечене за рахунок створення нормальних умов праці та керування мотивацією трудової діяльності.

Таким чином, цілі персоналу та цілі адміністрації, сформульовані та відповідно структуровані, не тільки не суперечать, але й взаємообумовлюють одна одну та створюють єдину систему інтегрованих цілей.

Визначення видів зв'язку в організаційній структурі керування. Розробка організаційних структур керування припускає не тільки встановлення складу ланок і підпорядкованості між ними, але й формування всіх необхідних структурних зв'язків між підрозділами та посадами [12]. Тільки в цьому випадку буде забезпечене взаєморозуміння між ланками, однозначність відносин, адресність зв'язків, що усуває основу для взаємних претензій з приводу розподілу обов'язків в організаційній структурі. А наявність таких претензій є частою причиною виникнення конфліктної ситуації.

Організаційна структура з чітким розподілом обов'язків між ланками припускає, що у відповідних організаційно-розпорядницьких документах визначені способи управлінського впливу на персонал, які реалізуються через структурні взаємозв'язки. Вони поділяються на наступні види:

- лінійний зв'язок (безпосередній зв'язок «керівник — підлеглий»);
- функціональний зв'язок (методичне, консультативне, інструктивне керівництво);
- зв'язок співвиконання (спільне виконання робіт, участь у процесі прийняття рішень);
- зв'язок обслуговування (здійснення допоміжних робіт, які забезпечують виконання основних робіт).

Баланс прав і відповідальності при виконанні службових обов'язків. Будь-яка професійна діяльність у рамках організації припускає, що виконавець наділений службовими обов'язками згідно із своєю посадою (чи робочого місця), відповідними правами та відповідальністю за результати роботи. Зазначені характеристики посади відбиваються, як правило, в описі роботи (посадовій інструкції) та частково регламентуються законодавчими актами, іншими інструктивними документами. Відповідальність співробітника припускає неухильне та своєчасне виконання службових обов'язків. У ряді випадків розпорядницькі документи можуть містити додаткові вимоги, що стосуються відповідальності виконавця.

Одне з важливих завдань керівника підрозділу — забезпечити збалансованість прав і відповідальності кожного із співробітників і довіреного підрозділу як структурної одиниці. Це досягається шляхом контролю за розробкою регламентуючих документів, а також через аналіз робіт виконавців. Якщо співробітнику визначена відповідальність за виконання того чи іншого службового обов'язку, але не дано прав, що забезпечують її ресурсне й організаційно-технологічне наповнення, це створює благодатний ґрунт для виникнення конфліктної ситуації між співробітником і його зовнішнім оточенням.

Виконання правил формування та функціонування тимчасових підрозділів. Під тимчасовими підрозділами маються на увазі групи для виконання комплексних програм чи проектів в умовах матричних структур керування, тимчасові творчі бригади для вирішення локальних дослідницьких, проектних чи інших завдань, групи, що працюють на принципах командної організації праці, й інші подібні структурні утворення. Організація роботи в цих формах вимагає неухильного дотримання певних правил. Непродумане та поспішне введення тимчасових підрозділів тягне за собою не тільки зниження ефективності керування, але й імовірність

виникнення конфліктних ситуацій: між учасниками тимчасових підрозділів; між адміністрацією та тимчасовими підрозділами; між адміністрацією та співробітниками, що не беруть участі у тимчасових підрозділах. Щоб звести цю імовірність до мінімуму, необхідно дотримуватися ряду рекомендацій.

Для тимчасових підрозділів повинні бути встановлені ясні цілі та завдання. Їх відсутність призводить до того, що створення тимчасових структур перетворюється в самоціль, учасники таких структур втрачають інтерес до аналогічних форм роботи.

Організація праці на основі тимчасових підрозділів обов'язково припускає варіювання тематики роботи, термінів виконання завдань, а також періодичну зміну складу учасників таких підрозділів. Для створення сприятливого соціально-психологічного клімату рекомендується формувати структуру тимчасових підрозділів з урахуванням особистісних особливостей їх учасників. Оптимально, якщо до складу групи входять люди, що виконують такі професійно-психологічні ролі:

- «генератор ідей»;
- організатор роботи;
- досвідчений співробітник, що знає особливості та «вузькі місця» групової організації праці;
- «опонент», тобто співробітник, що виконує роль конструктивного критика виникаючих ідей та пропозицій;
- виконавець, тобто співробітник, що за складом своєї особистості може акуратно та сумлінно виконувати роботу допоміжного, нетворчого характеру.

Істотним фактором безконфліктної роботи, який повинна враховувати адміністрація при організації тимчасових підрозділів, є збереження та використання для вирішення професійних завдань неформальних (референтних) груп, що існують у рамках формальних структур [12].

Одним з основних завдань, вирішення якого дозволяє значною мірою попередити виникнення конфліктної ситуації, є досягнення згоди між учасниками групи з принципових питань організації праці (розподіл службових обов'язків, розробка форм оплати праці й ін.). У будь-якій формі групової організації праці повинна бути чітко зафіксована індивідуальна відповідальність когось із співробітників за загальний стан справ і звітність перед керівництвом. Між адміністрацією й учасниками тимчасових підрозділів можуть виникнути розбіжності, якщо не будуть забезпечені організаційні можливості для спільної роботи.

Ефективне керування мотивацією припускає відкритість інформаційної системи всередині організації. Це дуже значимий фактор профілактики

конфліктів. Приватним проявом відкритої інформаційної системи є гласність результатів роботи, досягнутих різними ланками структури керування, у тому числі й тимчасовими підрозділами.

Завжди варто враховувати можливі негативні наслідки при організації праці на тимчасовій, програмно-цільовій, груповій та подібній основах. Так, фахівці, що беруть участь у роботі тимчасових підрозділів, можуть перерости функції, що виконуються ними. У співробітників, не приваблюваних до подібним форм, виникає почуття заздрості, ущемлення інтересів і непричетності до справ підприємства.

Організація праці на груповій, програмно-цільовій основі є незаперечним фактом сучасного менеджменту. Разом з тим профілактика конфліктів при її застосуванні вимагає ретельної проробки.

Виконання правил делегування повноважень і відповідальності між ієрархічними рівнями керування. Делегування повноважень — це передача частини службових обов'язків з вищого на нижчий рівень ієрархії керування. В останні роки даний метод є дуже популярним у світовій практиці менеджменту. Це пояснюється тим, що він розглядається як метод вирішення ряду поточних завдань, що виникають у процесі керування; один з методів навчання персоналу на робочому місці; один з інструментів, використовуваних у процесі підготовки співробітників до службового просування [12].

Однак так само, як і в попередньому випадку з використанням тимчасових підрозділів, поспішне та непідготовлене застосування методу делегування здатне викликати серйозні помилки, що приводять до зіткнення інтересів різних рівнів керування та, як наслідок, до виникнення конфліктної ситуації. Це відноситься однаковою мірою до практики непередуманих, непідготовлених керівником доручень, переданих своїм підлеглим. Відсутність профілактичної роботи до та після виникнення конфліктної ситуації веде до істотних протиріч сторін, зайнятих у процесі делегування. Тому при використанні делегування повноважень варто неухильно виконувати деякі правила, вироблені в результаті позитивного досвіду менеджменту та керування персоналом.

Першочерговим завданням керівника (чи іншої особи, що передає окремі повноваження) є визначення ступеня участі співробітника в процесі прийняття рішень. Потрібно пам'ятати, що делегування повноважень не означає відходу керівника від відповідальності та її перекладання на підлеглих; кінцева відповідальність за прийняті рішення залишається на керівнику. У залежності від ступеня довіри до підлеглого чи до тих завдань, які керівник ставить у процесі делегування (наприклад, перевірка

компетентності співробітника чи одержання ним деякої додаткової професійної кваліфікації), буде знаходитися рівень участі підлеглого у виробленні чи ухваленні рішення. Це може відноситися й до програми практичної реалізації вже прийнятих рішень.

У разі передачі частини повноважень, видачі доручень — керівник повинен сам чітко уявляти, яким чином розв'язати те чи інше завдання, яким є організаційно-технологічний процес виконання завдання, переданого підлеглому. Тому, перш ніж делегувати що-небудь, він зобов'язаний розробити план виконання роботи, чітко визначити зміст переданих повноважень, скласти перелік інформації, необхідної для успішного вирішення завдання. Причому керівник повинен знати джерела цієї інформації, щоб допомогти співробітнику одержати необхідні відомості.

У залежності від ступеня компетентності та готовності співробітника до виконання поставленого завдання може змінюватися й ступінь детальності доведення до нього керівником зазначених елементів — програми робіт, змісту повноважень, переліку інформації. Попередженню непорозумінь між сторонами сприяє письмова форма передачі завдань, доручень, повноважень і т. п. Це простий, але вірний крок для профілактики більш серйозних розбіжностей, що призводять до конфліктів.

У процесі делегування необхідно визначати контрольні точки виконання завдання та форми звітності за проміжними результатами та за кінцевими.

Однією з можливих причин виникнення конфліктної ситуації не тільки всередині підрозділу, але й між його керівником та іншими ланками структури керування може стати невміння відокремлювати ті задачі керування, що можуть бути делеговані, від тих, котрі делегуватися не повинні. Питання координації діяльності підрозділу, виконання загальних функцій керування залишаються прерогативою керівника.

Незначний на перший погляд факт передачі повноважень опосередковано, через третіх осіб, може надалі призвести до серйозних розбіжностей між передавальною та приймаючою повноваження сторонами. Тому ще одним правилом делегування є передача повноважень без посередників.

Необхідною умовою ефективного та безконфліктного делегування варто вважати перевірку керівником правильності розуміння поставленої задачі. Підлеглому доцільно в цьому випадку викласти своєму керівнику деякі кроки з наміченої програми виконання робіт, що в залежності від ступеня готовності співробітника можна зробити відразу або після одержання завдання.

Причиною виникнення конфлікту всередині підрозділу може стати неадекватна реакція персоналу на передачу повноважень кому-небудь зі співробітників, персонал підрозділу може не сприйняти зміну професійної ролі в одного з колег. Керівник повинен бути уважним і досить твердим у такій ситуації, щоб реакцію персоналу на делегування утримати під своїм контролем. При необхідності йому варто підтвердити ретельність виконання усіх вимог, що випливають з передачі повноважень особі, яка формально не займає керівну посаду.

І нарешті, при делегуванні повноважень завжди варто враховувати імовірність прийняття невірних рішень. Програма виконання робіт повинна передбачати визначені резерви для виправлення можливих помилок. Щоб не допускати виникнення конфліктних ситуацій, керівнику необхідно пам'ятати про те, що відсутність ясних і конкретних ділових пропозицій не дасть йому права висловлювати невдоволення у відношенні збоїв при виконанні завдань. Тим більше неприпустиме подібне невдоволення у відношенні виконавців роботи. Зазіхання на почуття власної гідності — прямий шлях до конфліктів.

Використання різних форм заохочення. Різноманіття форм заохочення варто розглядати як дієвий фактор керування мотивацією трудової діяльності. Разом з тим продумана та збалансована політика організації у сфері мотивації є могутнім засобом профілактики конфліктів. Використання різних форм заохочення припускає розроблення та застосування монетарних і немонетарних спонукальних систем.

До монетарної можна віднести наступні спонукальні системи:

- організацію оплати праці в розмірі, адекватному трудовому внеску співробітника;
- преміальну політику, що ґрунтується на результативності праці та професійної поведінки співробітників;
- участь персоналу в прибутках і капіталі підприємства, найбільш розповсюдженими формами якої є, наприклад, купівля співробітниками акцій власного підприємства, реінвестування частини доходів персоналу на розвиток організації шляхом випуску спеціальних облігацій і т. п.;
- спеціальні пільги та виплати, які виділяються з прибутку організації та не носять обов'язкового характеру, визначеного законодавством (пільгове чи безпроцентне кредитування на цільові потреби персоналу, оплата різних страховок, оплата навчання співробітників або членів їх родин і т. п.);
- бонусування заробітної плати, тобто розподіл частини прибутку між членами колективу за результатами роботи організації в цілому.

Основні форми бонусування, що практикуються закордонними фірмами, зводяться до наступного принципу розподілу бонусів: рівними частками поза залежністю від ступеня особистої участі співробітників в одержанні прибутку; у розмірах, пропорційних, заробітній платі співробітників; з урахуванням спеціальних факторів, наприклад результатів останніх оцінок персоналу, стажу роботи в організації, віку співробітника та ін.

До немонетарних спонукальних систем можна віднести:

- відкритість інформаційної системи фірми, що припускає причетність співробітників до справ організації, інформованість персоналу про усі важливі рішення, що стосуються кадрових перестановок, реорганізації структури керування, технічних нововведень і т. п.;
- залучення персоналу до розробки найважливіших рішень як усередині підрозділу, так і в організації в цілому;
- використання системи гнучкої зайнятості співробітників, змінного графіка роботи;
- застосування так званих віртуальних (у тому числі адхократичних) структур керування, що не припускають твердого режиму перебування співробітників на своєму робочому місці;
- використання стилів і методів керівництва, що відповідають інтересам співробітників;
- проведення спільних заходів (спортивного характеру, вечорів відпочинку, представлення нових співробітників і т. п.);
- інші види моральних заохочень персоналу.

Слід зазначити два моменти, істотних для успішного застосування мотиваційних систем і перетворення їх у діючий спосіб профілактики конфліктів. З одного боку, вищезгадані монетарні та немонетарні спонукальні системи найбільш ефективні при використанні в єдності та взаємозв'язку. З іншого боку — їх застосування не повинне призводити до порушення вимог справедливості, надання кому-небудь незаслужених переваг.

3.2.2 Примириліві процедури при трудових суперечках

Будь-який конфлікт, якої б загостреної форми він не набував у своєму розростанні, повинен зрештою припинитися, одержати повний чи частковий дозвіл. Результат можливий у двох варіантах: або як наслідок зміни об'єктивної ситуації, або як результат психологічної перебудови учасників конфлікту, зміни суб'єктивного сприйняття ситуації.

Процес залагодження конфлікту підпорядковується тому, щоб тим чи іншим способом спонукати конфліктуючі сторони припинити протиставлення, почати переговори та знайти спільне рішення, тією чи іншою мірою прийнятне для всіх. До того ж бажано шляхом примирення відновити взаєморозуміння та співробітництво [12].

Потрібно рахуватися з тим, що конфлікт як складна взаємодія людей — важко регульований процес з малим ступенем передбачуваності. Людські стосунки ніколи не бувають однотипними, застиглими; вони постійно змінюються, як змінюється саме життя навколо нас. У кожному конкретному випадку доводиться визначати зміст і специфіку прояву даного конфлікту, вибирати адекватні його природі методи впливу на опонентів, їх поведінку.

Будь-якому конфлікту об'єктивно передують деякі збіги обставин, у яких знаходяться та повинні діяти потенційні сторони протиставлення, а також самі люди зі своїми потребами, інтересами та мотивами — можливі суб'єкти конфліктного зіткнення. Ще на ранній стадії виникнення конфлікту важливо враховувати, як розділені протиріччями сторони сприймають конфліктну ситуацію, що посуває їх до зіткнення. Реакція та дії людей залежать від того, як вони ставляться до того, що відбувається, якою мірою розвиток подій відповідає властивим їм устремлінням, моральній позиції, особливостям темпераменту та характеру. Для підтвердження розглянемо ряд прикладів.

Приклад перший. Між співробітниками служби продажу та технологічного відділу акціонерного товариства виникла суперечка про шляхи підвищення рентабельності виробництва кулькових підшипників. Представники служби продажу наполягали на зменшенні маси первинних заготівель металу, тому що ціна практично всієї номенклатури продукції, яка випускається, є стабільною. Колеги з технологічного відділу зуміли практично довести, що використання цього параметра неможливе, оскільки приводить у процесі технологічних переробок до зниження надійності та довговічності підшипників. У цьому випадку високі професійні якості співробітників техвідділу, чіткість доказів виступили на перший план.

Приклад другий. У процесі розгляду конфліктної ситуації, зв'язаної з аналізом руху й ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві, помічено, що один з тих, хто сперечається м'якосердий, але вразливий, чутливий та амбіційний керівник. А в цій ситуації враховуються емоційні властивості індивідуума.

Приклад третій. Проводячи аналіз конфліктного зіткнення в організаційно-виробничій структурі об'єднання «Монолітне житло», учасники характеризують першого керівника (на відміну від другого) як талановитого організатора, який уміє ставити ясні та доступні цілі, за яким

іде колектив. Зрозуміло, що основна увага приділена волі адміністратора, його характерові та цілеспрямованим діям.

Наведені приклади стосуються в основному властивостей особистості. Але при здійсненні примирливих процедур не менш важливо мати чітке уявлення про причини та межі конфлікту, задіяні в ньому сили та засоби, ступені зацікавленості сторін у тому чи іншому вирішенні спірної проблеми. Без цього неможливо попередити небажану ескалацію конфліктного протистояння, вибрати способи впливу на сторони конфлікту, що відповідають сформованій ситуації, послабити та звести до мінімуму негативні наслідки. Переслідувана мета, як і раніше, одна — активно підтримувати все те, що відповідає тенденції збереження та зміцнення партнерського співробітництва, взаємної поваги та довіри.

Застосування обраного способу подолання конфлікту — завдання складне. Труднощі полягають у тому, що потрібно рахуватися з безліччю факторів — від особистих пристрастей та амбіцій до народних звичаїв. Сучасні прояви соціальної поведінки так чи інакше повинні співвідноситися з історично сформованим менталітетом даної спільноти.

Безсумнівно також, що методи впливу на перебіг і кінець конфлікту залежать від того, про який, власне, конфлікт іде мова, тобто від причин його виникнення та типу, до якого він відноситься. Адже одна справа — організаційний конфлікт і зовсім інша — соціально-трудовий чи тим більше суто емоційний. Особливого підходу вимагає міжособистісний конфлікт; іншою є специфіка міжгрупового чи локального конфлікту.

Доводиться враховувати й різні можливості конфліктуючих сторін. До того ж жоден із учасників конфлікту заздалегідь не знає намірів своїх опонентів. Йому слід лише приблизно судити про ті кроки й способи дій, до яких можуть удатися його суперники, щоб або попередити наростання конфлікту, або подбати про найбільш ефективне його розв'язання на свою користь.

Профілактика, як і залагоджування конфлікту, не можуть його скасувати. Але практично завжди є можливість впливати на конфліктну ситуацію, впливати на поведінку її учасників для того, щоб знизити розпал напруженості, обмежити масштаби протистояння в групі чи організації в цілому, винести з конфлікту максимум користі, звести до мінімуму можливі економічні, соціальні та моральні втрати.

До числа ефективних відносяться **соціально-психологічні методи подолання конфліктного протистояння**. Вони охоплюють в основному правила, дотримання яких надає можливість направляти перебіг того чи іншого конфлікту в заспокійливе русло. До правил подібного роду

відносяться головним чином досягнення певного рівня культури спілкування, використання необхідних і прийнятних примирливих процедур, а також дотримання загальнозначущих принципів ведення переговорів. Ці правила найтіснішим чином пов'язані між собою й обумовлюють одне одного, підсилюючи загальний ефект від їх застосування.

У нинішніх умовах іноді трапляється подібна ситуація: громадянин у торговій фірмі придбав старий автомобіль, у ході проходження техогляду та реєстрації з'ясувалося, що машина розшукується Інтерполом. Торгова фірма повертати отриману суму не бажає. У потерпілого покупця є два шляхи: звернення в товариство захисту прав споживача чи в суд.

Згаданий конфлікт має явне соціальне забарвлення, оскільки виявляє недосконалість функціонування соціальної сфери, прогалини в соціальному обслуговуванні людей, що бажають відпочити на закордонних курортах, недоліки в діяльності торгових фірм. виправляти ситуацію, що склалася, краще соціально-психологічними методами, зокрема за допомогою примирливих процедур, щоб переконати (змусити) керівництво фірми принести вибачення, відшкодувати заподіяний матеріальний та моральний збиток. Звертання ж у суд — граничний захід.

Природно, профілактична робота з попередження виникнення конфліктних ситуацій та переростання їх у конфлікти повинна проводитися постійно. Її проводять керівники різних підрозділів, кадрова служба та громадські організації. Вона включає практично всі сторони взаємин, що виникають у процесі виконання завдань: видача завдань у зрозумілій, доступній формі; визначення основних етапів, термінів і ресурсів таким чином, щоб колектив управлінської команди засвоїв об'єднуючу мету та кінцевий результат роботи; поділ прав і обов'язків між членами команди та перерозподіл повноважень у разі потреби.

Якщо в процесі спільної роботи поступово створюється дружня атмосфера та команда згуртовується, то таку тенденцію варто закріпити та перетворити в традиційну форму. А якщо в процесі спілкування психологічний клімат розпалюється, з'являються різні недомовки, а потім — погослоси та плітки, то реагувати на подібні явища треба негайно. У протилежному випадку — конфлікти неминучі.

Розвитку позитивних традицій сприяє чіткий розподіл обов'язків, що можуть бути викладені у функціональних вимогах до членів команди. Керівник повинен контролювати результати роботи кожного члена управлінської команди, аналізувати їх з погляду появи конфліктної ситуації, підкреслюючи відповідальність за доручену ділянку роботи та дотримання підпорядкованості, звітності, організації праці.

Попередженню конфліктів може спонукати передача частини повноважень і прав у процесі виконання окремих завдань. Їх варто делегувати в письмовій формі з обов'язковою перевіркою розуміння завдання. Колегам по команді повинно бути ясно, що подібна практика сприяє навчанню співробітників для подальшого професійного зростання та просування по службі. Щоб не виникало почуття заздрості чи відстороненості, варто справедливо делегувати вирішення епізодичних завдань кожному, з'ясовуючи практичні можливості членів команди. Відкритість інформації та гласність результатів вирішення подібних завдань є простим надійним засобом попередження конфліктних ситуацій, тому що колеги можуть порівнювати дії кожного.

Природно, керівник не повинен перекладати при цьому відповідальність за доручену справу. Необхідно час від часу перевіряти хід завдання, ділячись досвідом і інформацією, відзначаючи позитивні та негативні шляхи його вирішення. Така поведінка допомагає професійному зростанню співробітників і не зачіпає почуття їх власної гідності.

Для підтримки творчої атмосфери потрібно вимагати ретельної та правдивої підготовки поставлених питань і незалежності, відкритості суджень.

Якщо управлінська команда розділилася на конфліктуючі сторони, то в першу чергу треба з'ясувати, як сприймаються плани та задуми кожної сторони. Будь-яка упередженість веде до більш глибокого розмежування. Щоб направити конфлікт у конструктивне русло, керівник під час обговорення повинен дати зрозуміти, що конфлікти — нормальне явище, при цьому, він не тяжіє над якоюсь зі сторін, а бере участь нарівні з іншими.

Для успішної майбутньої роботи необхідно зрозуміти сутність розбіжності позицій сторін, також ділянки, де вони збігаються. Розвиваючи спільні точки зору, легше буде розв'язати конфлікт, особливо якщо учасники переконані в можливості досягнення домовленості.

Якщо ж розбіжності розширюються, з'являється недоброзичливість або агресивність, то в першу чергу треба звернути увагу на манеру поведінки. Обговорення повинне проходити без погроз і образ, а емоції — не бути різкими та грубими. У подібних випадках необхідно враховувати темперамент членів команди, втягнених у подібну ситуацію.

Простіше та легше попередити конфлікт, якщо зрозумілі його причини. Коли сторони співробітничать, то таке партнерство варто зберігати, підтримувати, щоб у перспективі можливість появи опонента зменшувалася, особливо при роботі над одним проектом. У випадку виникнення утруднень слід надати реальну допомогу, ненав'язливо виявляючи співчуття та не

зачіпаючи честь колеги якою-небудь перевагою. Варто обговорювати можливі варіанти вирішення отриманого завдання та їх наслідки для інших підрозділів і членів команди.

Усі ці способи повинні сприяти створенню та розвитку ділових дружніх відносин, взаєморозумінню, довірі та повазі. Керівник управлінської команди зобов'язаний своєю моральною поведінкою стимулювати порядність і справедливість. У документах і договорах, офіційно регулюючих функціональні обов'язки співробітників, варто передбачати у випадку виникнення конфліктної ситуації письмове представлення розбіжностей. Вивчаючи їх, можна розкрити мотиви дій чи намірів сторін, проконсультуватися з фахівцями та визначити критерії, які допоможуть конструктивно вирішити ситуацію.

Процедура згладжування конфлікту залежить від його характеру – організаційного, соціально-трудового чи психологічного. Перехід від стадії протистояння до стадії переговорів може відбуватися через об'єктивну зміну обставин та в результаті трансформації суб'єктивного розуміння стану, що утворився.

Чим вища культура спілкування, тим простіше перейти до творчих, результативних переговорів. А прихована чи явна ворожість, нетактовність, грубий виступ можуть зруйнувати спокійну обстановку обговорення стану, що утворився в команді.

У книзі Ч. Ліксона [19] «Конфлікт: сім кроків до миру» приводяться поради щодо подолання протистояння.

1 «Знімемо маски» — бути порядними та сумлінними, невдаваними та відвертими.

2 «Виявляємо справжню проблему» — довідатися про справжню причину розбіжностей, позиції кожної сторони.

3 «Відмовляємося від установки «Перемогти за будь-яку ціну» — гострий конфлікт варто переборювати, а не вигравати бій.

4 «Знаходимо кілька можливих рішень» — необхідно визначити достатню кількість альтернативних рішень, щоб у подальшому можна було їх видозмінювати.

5. «Оцінюємо варіант і обираємо кращий» — у залежності від обраних сторонами критеріїв визначається варіант, який задовольняє кожну зі сторін і реалізація якого не викликає сумнівів.

6 «Говоримо так, щоб нас почули» — вести переговори таким чином, щоб їх зміст був зрозумілий та доступний усім учасникам конфліктуючих сторін.

7 «Визнаємо та бережемо цінність відносин» — для того, щоб у перспективі зберегти спільні дії, вникаючи в труднощі інших учасників загальної справи, проводячи спілкування у конструктивному, творчому дусі.

Якщо згода не досягнута, то в протоколі фіксують позиції сторін і залучають посередника, який користується стабільним авторитетом у даній галузі знань.

Культура спілкування складається з дотримання багатьох умов, вироблених людством за свою довгу історію. Вона вбирає особливості національного характеру, специфічні риси психічного складу людей, а також включає загальний закон відгуку чи взаємності, який виражає схильність людини ставитися до оточуючих людей так, як вони ставляться до неї.

Відомий Дейл Карнегі — автор популярної книги «Як завойовувати друзів і впливати на людей» — радить: якщо ви хочете нав'язати комусь свою точку зору, виявляйте повагу до думки співрозмовника, з самого початку дотримуйтесь дружнього тону, намагайтеся зрозуміти думки та бажання іншого, звертайтеся до шляхетних мотивів, не будьте затятими у своїй неправоті.

Життєвий досвід підтверджує, наскільки важливо переконати учасників конфлікту в тому, що проблеми, які їх розділяють, і відносини між ними можуть бути улагоджені на основі спокійного обміну думками, розважливого уточнення взаємних позицій. Тільки так можна знайти прийнятний шлях до подолання навіть найгострішого конфлікту.

Антипатія, безтактність, різкі особисті випадки та інше не укладаються в норми культури спілкування. Вони завжди знижують ефект взаємодії. Щоб уникнути їх, буває корисним надавати сторонам психологічну паузу в розрахунок на те, що вона зніме розпалювання емоційної перенапруженості, послабить стресовий стан.

Цілком досяжним в рамках певного рівня культури спілкування є взаємна згода та зацікавленість. Для цього потрібно бути одночасно твердим і гнучким, наполегливим і поступливим, поєднувати критику та самокритику, гострі дискусії та спокійні обговорення, умовляння та переконування. Найкраще впливати компетентною й авторитетною думкою, логікою фактів і узагальнень, силою доброго прикладу. Яку б посаду не займала людина, яку б роль вона не відігравала, їй притаманні звичайні слабості та звички, особливості темпераменту та характеру.

До умов і методів підтримки високого рівня інтелектуальної культури спілкування відносяться, зокрема, такі:

- прагнення досягти в конфліктній ситуації згоди з опонентом на основі зближення займаних позицій, реальної участі в спільній справі;

- готовність виявити емпатію, тобто щире «входження» у положення співучасника в конфлікті, розуміння його турбот і тривог, вираження йому співчуття, можливості надання допомоги в подоланні труднощів, що виникли; навмисне зближення з іншою стороною, яка бере участь у конфлікті, настроювання її на продуктивний, творчий лад, обмін інформацією про події, що відбуваються, та майбутні зміни, спільне обговорення їх наслідків;

- виключення навіть натяку на дискримінацію в чомусь, неприпустимість підкреслення переваги кого-небудь над іншим;

- бажаність так названого психологічного «поглажування» для підтримки гарного настрою та позитивних емоцій, що викликають та, як правило, живлять почуття взаємної симпатії.

Особливе місце в улагоджуванні конфліктів займають примирливі процедури. Вони придатні для подолання багатьох видів конфліктних ситуацій, але вкрай необхідні при розв'язанні будь-яких — індивідуальних чи колективних — трудових суперечок, навіть обов'язкові як цивілізований вихід з локального та загального соціально-трудового конфлікту, як засіб запобігання граничного заходу його вирішення — страйку [12].

На практиці ряду країн світу перевірено, що узгоджено-договірний процес на основі переговорів представників роботодавців і працівників — це найкраща форма виявлення потреб і інтересів конфліктуючих сторін, знаходження взаємоприйнятих рішень. Зрозуміло, велике значення має визнання державою колективних переговорів як пріоритетної умови вирішення трудових конфліктів.

Колективна трудова суперечка означає неурегульовані розбіжності між працівниками та роботодавцями (сторонами конфлікту) з приводу встановлення та зміни умов праці, включаючи й заробітну плату; укладання, зміни та виконання колективних договорів, угод з питань соціально-трудових відносин. Працівників представляють звичайно органи професійних спілок і їх об'єднань, органи громадської самодіяльності, створені на зборах (конференції) працівників організації; представниками роботодавців виступають керівники організацій чи інші уповноважені відповідно до статуту організації, інших правових актів особами.

Перший і обов'язковий етап — розгляд у визначений законом термін колективної трудової суперечки з метою її розв'язання примирливою комісією, сформованою з представників працівників і роботодавців. Рішення комісії приймається за згодою сторін, оформлюється протоколом, має для сторін обов'язкову силу та виконуються в порядку та терміни, встановлені прийнятим рішенням.

При недосягненні згоди в примирливій комісії сторін розгляд колективної трудової суперечки повинен бути продовжений за участю посередника. За згодою сторін посередник або запрошується ними самими, або рекомендується державною службою з урегулювання трудових суперечок. Цей етап завершується ухвалою погодженого рішення в письмовій формі чи складанням протоколу, який фіксує розбіжності.

Якщо й за участю посередника не вдалось досягненням згоди, розгляд колективної трудової суперечки переходить у трудовий арбітраж, що, як тимчасовий орган, формується в складі трьох чоловік з числа професійних арбітрів, за винятком представників конфліктуючих сторін. Створення арбітражу, його склад, регламент, повноваження оформлюються відповідним рішенням роботодавця, представника працівників і держслужби з урегулювання трудових суперечок.

У трудовому арбітражі суперечка розглядається за участю представників сторін. Арбітраж при необхідності інформує органи державної влади та місцевого самоврядування про можливі соціальні наслідки колективної трудової суперечки, розробляє рекомендації щодо суті конфлікту. Ці рекомендації передаються сторонам у письмовій формі та набувають для конфліктуючих обов'язкової сили, якщо сторони уклали відповідну угоду про їх виконання.

Законом встановлено, що члени примирливої комісії, посередники, арбітри на час розв'язання колективної трудової суперечки звільняються від основної роботи зі збереженням на певний строк середнього заробітку. Представники профспілок, їх об'єднань, органів громадськості, що беруть участь у розв'язанні конфлікту, не можуть бути в період розв'язання колективної трудової суперечки піддані дисциплінарному стягненню, переведені на іншу роботу, переміщені чи звільнені з ініціативи адміністрації без попередньої згоди органу, який уповноважив їх на представництво.

Неприпустимим є ухилення роботодавця від участі у формуванні та роботі примирливої комісії, від створення трудового арбітражу, розгляду в ньому колективної трудової суперечки, а також від виконання винесених рекомендацій. Представники роботодавця, що ухиляються від одержання вимог працівників і участі в примирливих процедурах, що перешкоджають їх проведенню чи винні в невиконанні досягнутих угод, піддаються дисциплінарному стягненню чи штрафу, який накладається в судовому порядку.

При здійсненні примирливих процедур поряд із правовими, юридичними тонкощами улагоджування соціально-трудових конфліктів зберігає важливість дотримання загальноприйнятих і перевірених практикою

принципів ведення переговорів — одного з пріоритетних і найбільш ефективних способів подолання конфліктного протистояння. Переговори являють собою дискусію, зацікавлений діалог щодо обставин, що складаються, чи вже сформованих відносин про прийнятні умови погашення конфлікту. Це дієвий пошук рішення, яке розв'язує проблему, що призвела до зіткнення сторін.

Недарма ж серед основних принципів ведення переговорів значаться: взаємна повага та визнання представників сторін як рівнокомпетентних і повноважних; довіра та паритетність осіб, що представляють суб'єктів на переговорах; свобода вибору й обговорення питань, які відносяться до змісту конфлікту; врахування реальних і обґрунтованих можливостей забезпечення заходів, спрямованих на усунення (ліквідацію) причин конфлікту; добровільність прийняття суб'єктами, які беруть участь у переговорах, певних зобов'язань; контроль за виконанням зобов'язань, прийнятих сторонами, і відповідальність за їх здійснення.

Угодами на державному, галузевому та регіональному рівнях можуть передбачатися положення з широкого спектра трудових і соціально-економічних питань, які не суперечать законодавству. Серед них — угоди, що стосуються розвитку соціального партнерства та тристороннього співробітництва, сприяння укладенню колективних договорів, запобігання трудовим конфліктам і страйкам, про зміцнення трудової дисципліни.

При здійсненні примирливих процедур не менш, ніж правові норми та принципи переговорів, є значимими ті ж загальновизнані правила комунікації. Вони зазвичай припускають неодмінну культуру спілкування, терпимість до чужої думки та позиції, зайнятої партнером у ділових відносинах чи опонентом у конфліктній ситуації, визнання того, що кожний суб'єкт конфлікту у чомусь є правим, усі сторони, що беруть участь у конфліктному протиборстві, рівні між собою. Тому конфліктуючим сторонам настійливо рекомендується:

а) по-перше, вміти слухати та спокійно, терпляче обговорювати конфлікт, уникаючи запальної суперечки, бо істина в ній, як правило, гине;

б) по-друге, звертати першочергову увагу на суть справи, не розмінюватися на дріб'язки, вести діалог гідно, у коректній формі. Ні в якому разі не переходити на особистості, постійно пам'ятати, що зайві емоції заступають розум, заважають вникнути в проблему, відволікають від головного — загальних інтересів у конкретній сфері діяльності;

в) по-третє, чітко формулювати предмет обговорення, шукати загальний підхід до взаємоприйнятого рішення, фіксувати насамперед позитивні моменти та збіг думок, з огляду на те, що інтерес кожної сторони в

підсумку полягає в тому, щоб якнайкраще забезпечити інтерес іншої сторони, без чого взаємна згода неможлива;

г) по-четверте, важливо не тільки те, що говорить, але й хто та як висловлюється. Необхідно вести переговори з посмішкою, не бути агресивним, не приймати «бойової стійки», не змушувати опонентів чи партнерів тримати «глуху оборону»;

д) по-п'яте, оптимальний варіант переговорів, як і взагалі результат примирливих процедур,— досягнення угоди, яка задовольняє всіх учасників конфлікту, але не за рахунок інтересів тих, хто безпосередньо не бере участі у конфлікті, тобто якої-небудь змови.

Переговори, примирливий процес, звичайно ж, не панацея. При усій своїй важливості як метод залагоджування конфліктів вони не вільні й від істотних обмежень, оскільки більше пов'язані із суб'єктивною стороною конфліктної поведінки та далеко не завжди можуть зняти чи хоча б послабити гостроту протиріч, які виникають на об'єктивній основі. І все-таки вітчизняний та закордонний досвід дозволяють вважати психологічні та соціально-психологічні методи придатними в умовах будь-якого конфліктного протистояння. Вони в більшості випадків знімають напруженість у відносинах, усувають перешкоди на шляху до взаєморозуміння та згоди, вибирають такий спосіб дій, який неодмінно враховує інтереси різних сторін, залучених до конфлікту, дають найбільший ефект при врегулюванні часто виникаючих соціально-трудових конфліктів.

3.2.3 Страйк — крайня форма соціально-трудового конфлікту

У ході примирливих процедур з вирішення колективної трудової суперечки працівники відповідно до законодавства можуть скористатися правом проводити збори, мітинги, демонстрації, пікетування. Ці акції проводяться ними на підтримку своїх вимог.

Збори — перший акт пред'явлення вимог працівників. Вимоги висувуються на зборах (конференції) більшістю голосів. Крім того, обираються повноважні представники працівників для участі в розв'язанні колективної трудової суперечки. Роботодавець не тільки не має права перешкоджати проведенню зборів (конференції), а й зобов'язаний надавати для цього відповідне приміщення. Як правило, висунуті вимоги викладаються в письмовій формі та направляються роботодавцю, а їх копія — в орган державної служби з врегулювання колективних трудових суперечок.

Мітинг як форма масових зборів із приводу актуальних, переважно суспільно-політичних і соціально-економічних питань може проводитися працівниками на знак невдоволення своїм становищем і підтримки висунутих вимог. Часто використовується як спосіб впливу на хід розгляду колективної трудової суперечки.

Демонстрація, представляючи собою масовий хід, виражає суспільно-політичні настрої, у тому числі й соціальний протест. Викликана невдоволенням працівників організації, чи галузі регіону, вона також може використовуватися як форма вираження суспільної думки з приводу змісту та порядку розв'язання соціально-трудового конфлікту.

Пікетування відноситься до акцій того ж плану. Означає патрулювання групою мітингуючих або демонстрантів у районі проведення мітингу чи демонстрації. Нерідко пікети виставляються з учасників протесту соціального чи іншого характеру перед установами державної влади та місцевого самоврядування, іншими офіційними представництвами.

Зазначені акції проводяться звичайно в умовах локального чи загального конфлікту, коли в протиборство втягується більшість персоналу підприємства або основна маса працівників, зайнятих у тій чи іншій галузі господарства. У такому конфлікті, як правило, гостро зіштовхуються незбіжні інтереси сторін, пов'язані переважно з виробничими, розподільними та трудовими відносинами. Але нерідко протистояння виходить за ці рамки, втручається в область економічної та соціальної політики, діяльності органів державної та місцевої влади, супроводжується вимогами політичного характеру.

Локальний та загальний конфлікти набуває різних поведінкових форм.

Нема сумніву, **крайньою формою соціального протесту є страйк**. Актуальність теми страйкового руху як засобу вирішення соціально-трудових конфліктів у цей час набуває підвищеної гостроти.

Історично страйки стали фактом в умовах утвердження капіталістичного способу виробництва, переходу до машинної індустрії, концентрації осіб найманої праці на великих підприємствах з багатьма тисячами робітників. Їх головна мета — захист інтересів тих, хто живе продажом своєї робочої сили.

Форми страйкової боротьби відрізнялися розмаїтістю. Відомо, наприклад, що луддити — учасники перших стихійних виступів на підприємствах Великобританії наприкінці XVIII — на початку XIX ст. — ламали верстати та фабричне устаткування. Невдоволення ліонських ткачів у Франції в 1831 і 1834 рр. доходило до застосування робітниками вогнепальної зброї. Широкий резонанс у світі викликали демонстрації

працівників Чикаго в США в травневі дні 1886 р., що супроводжувалися поліцейською розправою.

В історію помітною віхою ввійшов знаменитий Морозовський страйк на Нікольській мануфактурі Морозових у підмосковному Орехово-Зуєво, що відбувся в січні 1885 р. Тоді ткачі та прядильники, припинивши роботу, поставили письмові вимоги не тільки власникам підприємства, але й уряду. Зокрема, вони наполягали на скасуванні або істотному скороченні штрафів, виданні спеціального закону про умови наймання на роботу та звільнення. Зрештою владі та власникам мануфактури довелося уступити, а суд, що потім відбувся, виправдав організаторів страйку.

Варто нагадати, що з часу закінчення Другої світової війни й аж до середини 70-х рр. у США, більшості держав Західної Європи, Японії й інших країн страйковий рух набув найширшого розмаху. На ту пору змінилися коло та характер вимог, що висувалися працівниками. Страйкуючі вимагали не тільки поліпшення умов купівлі-продажу робочої сили, тобто більш високого рівня заробітної плати, скорочення робочого дня, надійної охорони праці, але й вжиття заходів для забезпечення повної зайнятості, організації професійно-технічної підготовки, благоустрою робочого побуту тощо. Тоді ж склалися й діють досі організаційні форми соціального партнерства.

З кінця 70-х рр. ситуація почала схилятися у бік зменшення хвилі страйків, ослаблення впливу профспілок, встановлення так званого нового соціального консенсусу. Але й тепер у багатьох країнах час від часу спалахують гострі соціально-трудові конфлікти.

У країнах з розвинутою ринковою економікою накопичений та значною мірою піддався науковому узагальненню досвід прогнозування страйків та їх врегулювання. На підприємствах цих країн в улагодженні виникаючих конфліктів загального характеру беруть участь представники не тільки страйкуючих та підприємців-роботодавців, але й муніципальних та державних органів. Втручання владних структур закріплено відповідним законодавством.

Закони більшості розвинутих країн світу беруть до уваги рекомендації таких міжнародних установ як Організація Об'єднаних Націй, Міжнародна Організація Праці (МОП) та ін. Вони передбачають право громадян на страйк, встановлюючи, однак, й певні обмеження. Насамперед складається перелік галузей, у яких страйкові акції заборонені. Звичайно, це стосується збройних сил, поліції, пожежної служби, швидкої медичної допомоги, газопостачання, електростачання, деяких інших життєзабезпечуючих систем.

До порушників законоположень застосовують різні санкції з залученням при необхідності сил правопорядку. Держава ж встановлює

законодавчі рамки ведення переговорів і здійснення примирливих процедур між конфліктуючими сторонами, пошуку взаємоприйнятних рішень. Вона прагне бути посередником, щоб не допускати крайніх форм соціального зіткнення.

У колишньому Радянському Союзі соціально-економічна криза, що охопила з кінця 80-х рр. країну, спроби тодішніх «архітекторів перебудови» реформувати умови господарювання в рамках соціалістичного вибору також викликали сплеск страйкових дій. Улітку 1989 р. масовий протест охопив Кузбас; із шахтарями цього регіону солідаризувалися гірники й інших вугільних басейнів. Восени того ж року застрайкували шахтарі Воркути. Згодом страйки чи погрози удатися до них стали практикуватися в багатьох районах. Слідом за гірниками їх оголошували працівники інших масових професій, включаючи вчителів, медичних працівників, персонал науково-дослідних установ.

Як один зі способів вирішення колективної трудової суперечки страйк має добровільний характер. Відповідно до закону, ніхто не може бути примушений до участі або відмови від участі в страйку. При цьому представники роботодавця не мають права організовувати страйк і, природно, брати у ньому участь.

Звичайно страйк очолює обраний зборами (конференцією) працівників орган або комітет профспілки. Цей орган має право скликати збори (конференції) працівників, одержувати від роботодавця інформацію з питань, що торкаються інтересів працівників, залучати фахівців для підготовки експертних висновків із суперечливих питань. Він же має право призупинити страйк, а потім знову відновити його при дотриманні термінів попередження про це.

У період проведення страйку сторони зобов'язані продовжити вирішення колективної трудової суперечки шляхом проведення примирливих процедур. При цьому роботодавець, органи виконавчої влади та місцевого самоврядування та ті, хто очолює страйк, повинні вжити усіх заходів для забезпечення в цей період громадського порядку, збереження майна організації та безпеки фізичних осіб, а також роботи машин і устаткування, зупинення яких є безпосередньою загрозою для життя та здоров'я людей. Якщо не забезпечений мінімум необхідних робіт (послуг), страйк може бути визнано незаконним.

Приклад. Працівники невеликого підприємства з чисельністю персоналу менше 100 людей протягом декількох місяців замість зарплати одержували нечасті, мізерні аванси. Не витримавши такого «іспиту», більшість працівників одного дня зібралися на заводському дворі й під час

виниклого мітингу зажадали від адміністрації негайної ліквідації заборгованості по оплаті праці. Представники дирекції пояснили таку ситуацію поганим фінансовим станом підприємства через неплатежі споживачів продукції. Ті, що зібралися, не були задоволені відповіддю, обвинуватили керівництво в бездіяльності й оголосили, що припиняють роботу. Підприємство зупинилося.

Адміністрація заводу звернулася до правоохоронних органів із заявою про визнання страйку незаконним. Прокуратура підтримала це клопотання, тому що при спонтанному протесті не було дотримано необхідної умови оголошення страйку — проходження примирливих процедур.

Ті, хто відповідав за незаконне оголошення страйку, можуть бути піддані стягненню за порушення трудової дисципліни. Разом з тим закон встановлює гарантії та правове положення працівників у зв'язку з проведенням страйку. Насамперед участь працівника в страйку не може розглядатися як порушення трудової дисципліни та бути підставою для розірвання трудового договору. На час страйку за страйкуючими зберігаються місце роботи та посада. У процесі врегулювання соціально-трудового конфлікту, включаючи проведення страйку, забороняється локаут — звільнення працівників з ініціативи роботодавця в зв'язку з колективною трудовою суперечкою й оголошенням страйку, а також ліквідація або реорганізація підприємства, філії, представництва.

Роботодавець вправі не виплачувати працівникам зарплату за час їх участі в страйку. Виключення становлять працівники, зайняті виконанням обов'язкового мінімуму робіт (послуг), а також працівники, що не брали участі в страйку й у зв'язку з цим припустили простій не зі своєї вини. Не виключаються, однак, варіанти компенсаційних виплат й тим, хто брав участь у страйку, якщо вони передбачаються колективним договором чи угодами, досягнутими в ході вирішення трудової суперечки.

Таким чином, можна констатувати, що страйк, як і будь-яке соціальне явище, специфічний, має свої істотні особливості та відмінності.

У першу чергу, страйк виділяється своїм колективним характером, масовою участю в ньому осіб найманої праці — робітників, службовців, фахівців. Вони припиняють роботу або істотно скорочують випуск продукції та надання послуг, одночасно висуваючи вимоги економічного, соціального та (нерідко) політичного характеру. За своїм змістом ці вимоги адресуються й власникам (адміністрації) підприємства, й органам влади — державної та муніципальної.

Страйк реально загрожує втратами тим, проти кого він спрямований, тому що викликає падіння продуктивності праці, зниження якості товарів і

послуг, виплатою підприємцями (роботодавцями) штрафів і неустойок партнерам по економічних зв'язках у випадках зриву постачань у заздалегідь обумовлений термін, недоодержанням прибутку та ін. Подібна погроза вкрай небажаних і за своєю суттю руйнівних для підприємства чи галузі господарства наслідків використовується страйкуючими як підкріплення висунутих ними вимог, як засіб тиску на роботодавців-власників, органи державної влади та місцевого самоврядування.

Ще однією особливістю страйку в сучасних умовах є те, що він фактично завжди має організований характер, укладається в рамки діючого в країні законодавства про працю. Це, як правило, заздалегідь спланована та добре підготовлена акція, що спрямовується керівним органом — страйковим або профспілковим комітетом, зі своїми лідерами, що спираються на підтримку більшості учасників страйку, тих чи інших суспільних рухів, політичних партій та засобів масової інформації, а то й фракцій парламенту.

Важлива особливість нинішніх страйків — особлива гострота вияву соціальної напруженості, властивої окремій галузі господарства або регіону, різноманіття форм конфліктного протистояння, включаючи як пасивний опір і стихійний протест, так і активні скоординовані дії. Найчастіше протистояння проривається не раптом, а збільшується поступово, обростаючи все новими й твердими вимогами [12].

Початком є заклики до страйку, обговорення на зборах колективних вимог, створення страйкому або покладення повноважень на профспілковий орган. Потім настає час невиходу страйкуючих на робочі місця й інші подібні акції, призначені підтвердити серйозність висунутих вимог. Надалі організуються такі форми тиску як мітинги, демонстративні походи, виставляння пікетів, пред'явлення ультиматумів, індивідуальні та колективні голодування, перекриття транспортних магістралей та інше. На все це незримо, а то й відкрито накладають печатку спроби використовувати масове невдоволення соціально-економічними умовами в політичних цілях.

Страйк, що є об'єктивно та юридично правомірною формою соціально-трудового конфлікту, це як двосічний меч соціальної взаємодії. При неправомірному підході до розгляду локальних суперечок і розбіжностей, відступах від законом установлених положень вирішення такого роду колізій він може обернутися на потенційно небезпечну зону соціального вибуху та загального потрясіння.

3.3 Способи розв'язання конфліктів

Розв'язання конфлікту — це ряд послідовно виконуваних етапів з пошуку взаємоприйнятної вирішення проблеми виниклої ситуації.

Для прискорення цього процесу необхідно визначити сутність протистояння:

- 1) знайти привід і причину конфліктної ситуації, якщо вони не розголошуються сторонами;
- 2) установити межі ситуації, об'єктивність її появи, вплив на учасників конфлікту та результативність спільної роботи, перелік питань і протиріч;
- 3) розібратися в особистих мотивах участі в конфлікті кожного співробітника.

Якщо конфлікт є результатом пошуку виробничих, конструктивних, наукових та інших рішень, то додання йому характеру пошуку найкращого варіанта рішення з визначенням набором критеріїв, змінить обстановку та сприятиме спільній плідній роботі.

Якщо ж в основі конфлікту особиста, міжособистісна або групова конфліктність, то сторони варто віддалити одну від одної, запросити консультанта-психолога. Можливо, з його допомогою конфлікт не буде мати такий тривалий та стабільний характер.

Якщо цілі сторін у конфліктній ситуації протилежні, то дати об'єктивну оцінку позицій важко. Проте слід зрозуміти взаємодію окремих осіб, способи силового та морального тиску, провокації та компромати одне на одного. Усі сили треба спрямувати на взаєморозуміння, доброзичливо та наполегливо використовуючи різні психологічні та педагогічні прийоми. Квапливість і нестриманість — погані помічники у напруженій атмосфері [20].

Якщо вивчати розвиток конфліктної ситуації в часі, то динаміка процесу охоплює чотири стадії. На першій стадії питання цікавить декількох співробітників, і частина з них розглядає його інакше. Якщо в результаті обговорення виникло рішення, це відмінний результат, а якщо ні — виникає незадоволеність, ростуть критичні зауваження не тільки стосовно самої справи, але й на адресу окремих колег чи груп. На цій стадії збільшується різкість зауважень, з'являються окремі випадки, зневажливе ставлення до опонентів. Ігнорування обстановки переводить конфлікт у третю стадію, коли сторони починають залучати до своїх рядів інших співробітників, розширюють зону конфлікту, емоційне тло підштовхує групи до непримиренності. На четвертій стадії з'являється загальноколективний конфлікт зі чварами, наклепом тощо. Подібна байдужість керівництва до

процесу розвитку конфлікту різко порушує нормальну діяльність колективу, знижується його продуктивність, руйнується морально-психологічний клімат.

Для виходу з положення та відновлення функціонування команди, бажано зв'язувати не тільки причини й етапи розвитку конфлікту, а й способи їх вирішення. Природно, кількість варіантів конфлікту величезна, кожен має свої особливості, проте знання типів і причин конфліктів допоможе керівнику домогтися конструктивного його вирішення (табл. 3.1) [12].

Таблиця 3.1 — Типи міжособистісних відносин і причини виникнення конфліктних ситуацій у колективі

Типи міжособистісних відносин у колективі	Причини виникнення конфліктних ситуацій у колективі
Організаційно-управлінські	Недоліки керівника, обумовлені порушенням, невиконанням своїх організаційно-розпорядчих, управлінських функцій, норм, принципів, встановлених правил
Правові	Порушення законів, прав, невиконання обов'язків як з боку керівника, колективу
Фінансові	Порушення фінансової дисципліни, використання державних засобів, засобів фірми, підприємства в особистих цілях
Комунікативні	Недотримання норм ділового та неформального спілкування
Оцінні	Необ'єктивна оцінка праці, поведження окремих осіб і груп
Психологічні	Психологічна несумісність, упереджена негативна установка, характерологічні недоліки окремих членів колективу
Моральні	Порушення моральних норм (нечесність, брутальність, низька етична культура)
Міжнаціональні	Образа національних почуттів, зневажання традиціями, приниження національної гідності, обмеження прав і можливостей

Для ефективного вирішення конфліктних ситуацій необхідно:

1. Визначити дійсних учасників ситуації.
2. Дослідити мотиви та цілі, здібності, відмінності характеру, професійну компетентність учасників конфлікту.
3. Вивчити міжособистісні відносини, що передували конфлікту.
4. Установити першопричину появи конфлікту.
5. Зрозуміти наміри конфронтуючих сторін та їх уявлення про шляхи розв'язання конфлікту.

6. Виявити ставлення до конфлікту осіб, що не беруть участі у конфліктній ситуації, але зацікавлені у його позитивному розв'язанні.

7. Підібрати та використати способи розв'язання конфліктної ситуації які б:

- а) відповідали характеру причин;
- б) брали до уваги особистісні якості, погляди, переконання, знання, здібності учасників конфлікту;
- в) надали йому конструктивного характеру;
- г) сприяли позитивному розвитку міжособистісних відносин і зміцненню колективу.

Стандартний набір правил поведінки керівника для виходу з напруженої обстановки включає такі прийоми:

1. Діяти по відношенню до інших так, як ви хотіли б, щоб вони діяли по відношенню до вас.
2. Довести конфлікуючим сторонам їх значимість і достоїнства, сприяючи переходу від конфронтації до примирення та співробітництва.
3. Розв'язувати конфлікт із ясними, доступними, зрозумілими цілями.
4. Бути ініціатором примирення, не дозволяти емоціям захлеснути розум.
5. Конфлікт врегулювати до логічного кінця.

Стиль поведінки в конфлікті збігається зі способом його розв'язання. Стиль — це манера поводитися, сукупність характерних прийомів, що відрізняють образ дії, тобто в даному випадку спосіб подолання конфліктної ситуації, вирішення проблеми, що призвела до конфлікту. Отже, шлях до врегулювання конфліктів лежить через ті ж п'ять способів, що знайшли графічне відбиття в сітці Томаса-Кілменна (див. рис. 3.1), а саме: відхилення, пристосування, конфронтація, співробітництво, компроміс [12].

Визначення стратегії врегулювання конкретного конфлікту пов'язане з вибором способу дій, рівнозначного стилю конфліктної поведінки. При цьому доводиться зважати на обставини, що так чи інакше зводяться до використання заходів стимулювання, включаючи переконання та примус.

По-перше, у врегулюванні будь-якого конфлікту основне завдання полягає в тому, щоб надати йому функціонально-позитивного характеру, звести до мінімуму невідворотний збиток від негативних наслідків чи протистояння гострого протиборства. Такого результату досягти можна, якщо учасники конфлікту виявлять чесний, доброзичливий підхід до нього, загальну зацікавленість, докладуть спільних зусиль до пошуку позитивного рішення на основі консенсусу, тобто стійкої, стабільної згоди всіх сторін.

При консенсусі зовсім не обов'язкова одноголосність — повний збіг позицій всіх учасників процесу врегулювання конфлікту. Досить, щоб було відсутнє заперечення кого-небудь з опонентів, тому що консенсус несумісний з негативною позицією хоча б однієї зі сторін, що беруть участь у конфлікті. Звичайно, той чи інший варіант згоди залежить від природи та типу конфлікту, характеру поведінки його суб'єктів, а також від того, хто й як керує конфліктом.

По-друге, можливий двоякий результат конкретного конфлікту — його повне чи часткове вирішення. У першому випадку досягається вичерпне усунення причин, що викликали конфліктну ситуацію, а при другому — відбувається поверхневе ослаблення розбіжностей, що згодом можуть знову виявити себе.

При повному врегулюванні конфлікт припиняється на об'єктивному та на суб'єктивному рівнях. Конфліктна ситуація кардинально змінюється, її відбиття у свідомості опонентів означає трансформацію, перетворення «образу супротивника» на «образ партнера», а психологічна установка на боротьбу, протидію змінюється орієнтацією на примирення, згоду, партнерське співробітництво.

Часткове ж врегулювання не викорінює причини конфлікту, як правило, виражаючи тільки зовнішню зміну конфліктної поведінки при збереженні внутрішнього спонукання до продовження протистояння. Стримуючими факторами виступають або вольові аргументи, що йдуть від розуму, або санкція сторонньої сили, що впливає на учасників конфлікту, переконуючи або змушуючи конфліктуючі сторони припинити ворожнечу, виключити чиюсь поразку та вказати на засоби, що сприяють взаєморозумінню.

По-третє, окрема особа або соціальна група, співвідносячи інтереси конфліктуючих сторін і параметри їх поведінки, вибирають пріоритетний для себе спосіб розв'язання конфлікту, найбільш доступний та прийнятний у даних умовах. Необхідне розуміння того, що не всякий стиль, отже, й спосіб підходять до конкретної ситуації. Кожний зі способів ефективний лише при врегулюванні саме цього типу конфлікту.

Розглянемо приклади з виробничого процесу.

У приватній проектно-будівельній фірмі «Сучасне житло» справи йдуть досить успішно, замовлень багато. Власники фірми — фізичні особи, один з них керує архітектурно-будівельним відділом, інший — контролює хід виконання будівельно-монтажних робіт на об'єктах. Оплата їх праці досить висока. А головний архітектор, крім невисокої заробітної плати й епізодичних премій, нічого не одержує. Хоча в нього багато творчої роботи,

йому доводиться займатися узгодженням і затвердженням проектно-кошторисної документації у безлічі інстанцій. Завдяки високому професіоналізму головного архітектора, знанню ним нормативної документації претензій до нього з боку узгоджуваних інстанцій немає. Через великий обсяг робіт йому доводиться майже щодня працювати надурочно, а на матеріальному становищі це не відбивається: доходи головного архітектора значно нижчі за доходи власників фірми.

Керівники фірми «Сучасне житло» вважають, що додержуються умов договору та не хочуть вносити зміни. Сторони наближаються до конфлікту. З юридичної точки зору до них не може бути претензій, тому що розмір заробітної плати й умови преміювання обговорені в трудовому контракті. Контракт не порушується. Таким чином, власники фірми можуть не звертати уваги на прагнення головного архітектора до підвищення заробітку й обрати для розв'язання конфлікту спосіб **відхилення**.

Таке рішення в перспективі може призвести до тяжких наслідків, тому що через ігнорування керівництвом фірми його вимог головний архітектор або втратить інтерес до роботи, або перейде в іншу організацію. Природно, обидва шляхи розв'язання конфлікту не улаштовують власників фірми та їм вигідніше змінити умови оплати праці, обравши спосіб вирішення конфлікту у вигляді **пристосування**.

Спосіб **конфронтації** часто обирають учасники колективних трудових суперечок, локальних і загальних соціальних конфліктів. Іноді розбіжності по соціально-трудових спорах розвиваються аж до страйку, що спричинює економічну втрату. Роботодавці відчувають психологічний тиск через пікети, мітинги, демонстрації, голодування та інше.

Співробітництво в такому випадку — найбільш раціональний спосіб розв'язання конфлікту, оскільки дозволяє відкрито, колективно обговорювати виниклі протиріччя та розбіжності з метою задоволення інтересів конфліктуючих сторін.

Проаналізуємо приклад із практики реконструкції триповерхового цегляного будинку. Після реконструкції об'єкт призначався для експлуатації як молодіжний суспільно-культурний центр. Існуючі перекриття будинку були старі та не відповідали б майбутнім навантаженням. Було запропоновано два варіанти заміни перекриттів: перший — у вигляді монолітної залізобетонної плити та другий — збірних залізобетонних балок із заповненням міжбалкового простору пустотілими блоками. Кожна група проектувальників захищала перед замовником свій варіант. Їх аргументація не давала змоги замовникові вибрати, тому він звернувся до фахівців-викладачів Університету будівництва й архітектури та наукових

співробітників «ПромбудНДІпроект». Ретельний аналіз варіантів і їх обговорення дозволили зблизити позиції груп проектувальників.

Широко розповсюдженим способом розв'язання конфліктів є **компроміс**. Зокрема, це пов'язано з тим, що наш час вирізняється підвищеним динамізмом подій та тісним поєднанням суспільних сил. Вимагаються рівновага та баланс, уважне ставлення як до того, що веде до зближення та співробітництва, так й до того, що порушує партнерські відносини, породжує конкуренцію, протиборство та загострення конфліктів.

Класичний приклад компромісу — відносини між продавцем і покупцем на ринку, у тому числі при дрібнооптовій торгівлі продуктами харчування та непродовольчими товарами. Результат купівлі-продажу (головним чином угода про ціну) і є бажаний плід компромісу, взаємних поступок, що влаштовують обидві сторони.

Разом з тим постійне звертання до компромісів показує, що універсальних, єдино придатних засобів не існує, будь-який спосіб як сукупність прийомів і правил має обмеження в залежності від ситуації, учасників конфлікту та розв'язуваних ними задач. Компроміс тим і зручний, що не протистоїть іншим способам врегулювання конфліктів, не виключає їх використання нарівні або в сполученні із собою.

Крім того, конфліктуюча сторона може за певних умов скористатися не одним, а двома-трьома чи взагалі всіма способами розв'язання конфлікту. Ця обставина також слугує підтвердженням того, що жоден з п'яти стилів поведінки в конфліктах, способів їх врегулювання не можна виділити, визнати найкращим або найгіршим. Головне — вміти з користю застосовувати кожний з них, свідомо робити той чи інший вибір, виходячи з конкретної конфліктної ситуації.

Але можлива й особиста схильність до того чи іншого способу. Пріоритет віддається такому підходу, використання якого дає можливість людині почувати себе в сформованій конфліктній ситуації найбільш розкуто та вільно.

Вже згадуваними Томасом і Кілменном був розроблений спеціальний тест на спосіб врегулювання конфліктів, що дає змогу кожному скласти приблизну характеристику своєї реакції на конфліктні ситуації. Ця реакція оцінюється в балах — від 5 (висока оцінка) до 1 (низька оцінка) — залежно від частоти використання способу та випробовуваного самопочуття. Результати фіксуються в табл. 3.2.

Обов'язковою умовою пропонованого тесту є, насамперед, готовність людини усвідомити, який з п'яти стилів конфліктного поведінки використовується ним частіше або рідше, який на його погляд

найпридатніший та найзручніший, який дає змогу почуватися комфортно. Безсумнівно, важливі щирі та швидкі відповіді, що виявляють безпосередню й інтуїтивну реакцію на питання. Потрібно також негайно, без роздумів і коливань, записати свою оцінку у відповідній графі. Тільки за дотримання цих умов можна розраховувати на одержання загальної об'єктивної картини: як саме ви ставитеся до різних методів врегулювання конфліктів, які з них у даний момент найкращі.

Таблиця 3.2 — Приклад оцінки реакції людини на конфлікти

Спосіб врегулювання конфлікту	Ставлення до використовуваного способу			
	Використовую часто	Волію використовувати	Використовую рідко	Почуваю себе найменш комфортно
ВІДХИЛЕННЯ намагаюся не брати участь у конфлікті			X	
ПРИСТОСУВАННЯ намагаюся знайти рішення, що задовольняє конфліктуючих			X	
КОНФРОНТАЦІЯ активно відстоюю власну позицію				X
СПІВРОБІТНИЦТВО визначаю шляхи спільного вирішення проблеми		X		
КОМПРОМІС шукаю рішення, засноване на взаємних поступках	X			

Значення тестування за моделлю Томаса-Кілменна не вичерпується фіксуванням реакції людини, притаманної їй на момент тестування. Не менш суттєво й те, що одержані результати придатні для цілеспрямованого корегування його ставлення до стилю поведінки, способу подальшого вирішення конфліктів.

Схильність конкретної особи та вибір способу врегулювання конфліктів виявляється й іншими прийомами. Зокрема, можна вдатися до психологічного тесту, що складається з 15 запитань-тверджень — по три запитання на кожний з п'яти стилів конфліктної поведінки (табл. 3.3).

Оцінка в балах: не згодний — 1 бал, згодний — 2, скоріше згодний — 3, більше згодний — 4 і цілком згодний — 5 балів. Якщо сума балів за відповіді на три запитання перевищує 10, то перевага способу розв’язання конфліктів вважається вираженою.

Поінформованість людини про свої схильності до вибору способів врегулювання конфліктів, отримана в результаті тесту, послугує йому орієнтиром при реагуванні належним чином на конфліктні ситуації, використанні способів розв’язання конфліктів. Важливо затвердитися в думці, що в тому чи іншому конкретному випадку буває недостатньо обрати тільки один з відомих способів врегулювання конфлікту, але можливий перехід від одного способу до іншого залежно від стадії розвитку конфлікту або використання способів у комбінації, необхідність якої виявляється при ускладнених обставинах і затяжному характері конфліктного зіткнення.

Таблиця 3.3 — Виявлення переваг у виборі способу врегулювання конфліктів

Спосіб врегулювання конфліктів	Питання-твердження, що вимагають відповіді	Оцінка відповіді, бал
Відхилення	1. Мені складно відстоювати свою позицію, навіть якщо точно знаю, що я правий 2. Уникаю напружених конфліктних ситуацій 3. Домагаюся ефективних результатів, коли працюю під керівництвом досвідченішого партнера	
Пристосування	1. Для мене важливо зберегти гарні стосунки, навіть якщо доводиться жертвувати своїми інтересами 2. Багато часу приділяю проблемам інших і часто забуваю про себе 3. Якщо це зробить іншого щасливим, даю йому можливість стояти на своєму	
Конфронтація	1. Я людина принципова та ніколи не змінюю своєї позиції 2. З будь-якого конфлікту виходжу переможцем 3. Продовжую суперечку доти, поки співрозмовник не погодиться з моєю точкою зору	
Співробітництво	1. Витрачаю багато часу на пошуки точок дотику 2. Переглядаю свою точку зору, якщо відчуваю свою неправоту 3. Із задоволенням виявляю ініціативу у примиренні сторін	
Компроміс	1. Відзиваюся на пропозиції інших, але сам не схильний виявляти ініціативу 2. Легко поступаюся, якщо інший робить те ж саме 3. Часто погоджуюся на першу ж умову, якщо це веде до врегулювання у взаєминах	

Слід затвердитися в думці, що в тому чи іншому конкретному випадку буває недостатньо обрати тільки один з відомих способів врегулювання конфлікту, але можливий перехід від одного способу до іншого залежно від стадії розвитку конфлікту або використання способів у комбінації, необхідність якої виявляється при ускладнених обставинах і затяжному характері конфліктного зіткнення.

Для припинення конфлікту необхідно ліквідувати об'єктивні причини його виникнення. Вітчизняні та закордонні дослідники пропонують такі способи [12]:

- 1) усунення об'єкта конфлікту;
- 2) розділення об'єкта конфлікту між сторонами;
- 3) встановлення черговості або правил використання суперечливого ресурсу;
- 4) компенсація іншим сторонам за передачу ресурсу одній із сторін;
- 5) розведення сторін конфлікту;
- 6) трансформація відносин сторін в іншу площину, що припускає появу загального інтересу тощо.

Найраціональніший спосіб подолання протиріччя — переговори. Для цього слід: по-перше, щоб сторони, крім протиріччя, мали загальні інтереси; по-друге, схилилися до однієї з альтернатив; по-третє, брали участь у дискусії. Ці дії можуть включати прохання, вимоги, пропозиції, обіцянки та інше. Правила та процедури проведення переговорів чітко сформульовані, так само як і склад учасників, канали комунікації, інформація тощо.

Типові помилки при проведенні переговорів за виробничих конфліктів:

- 1) перенесення власних помилок на помилки партнера(ів);
- 2) приховання своїх інтересів;
- 3) перехід до нападу або відхід у глухий захист без необхідності;
- 4) вимога визнати перевагу своєї сторони;
- 5) згадування про колишні протиріччя, образи тощо.

Американські фахівці з конфлікт-менеджменту рекомендують такі елементи переговорів:

- 1) вести переговори як по процедурі, так і по суті;
- 2) домагатися погодженого розуміння проблеми, а потім переходити до спільного рішення;
- 3) попередні проблеми звести до їх причин;
- 4) відокремлювати людей від проблем, переконувати їх і поліпшувати відносини, не відмовляючись від своїх поглядів;
- 5) оцінювати чужі ідеї, навіть якщо ви з ними не згодні.

Звичайно, за допомогою переговорів не завжди вдається усунути об'єктивні причини конфлікту, але вони корисні для позитивного вирішення проблем.

3.4 Спільна робота при подоланні конфліктів

3.4.1 Роль колективу в подоланні конфліктів

Види взаємин у колективі. Людина є вирішальною ланкою діяльності будь-якої організації; ані матеріально-технічні умови, ані досконала технологія самі по собі не можуть гарантувати успіху. Ставлення людини до справи, зацікавленість у результатах своєї та спільної з іншими праці, властива їй реакція на суспільні ініціативи — ці психологічні та соціальні аспекти діяльності трудових колективів мають вирішальне значення для успішного функціонування організації в цілому.

Перевага адміністративних методів вирішення проблем, надцентралізація у плануванні та керуванні, адміністративно-командний стиль у поведженні багатьох керівників призводять до зниження активності, ініціативності людей, падіння в них інтересу до праці та відповідальності за результати. Регулювання взаємин і спілкування в трудовому колективі припускає розуміння закономірностей групової взаємодії та соціально-психологічних процесів, що його супроводжують, а також основних принципів впливу на всі сторони життєдіяльності колективу [12].

Під трудовим колективом розуміється спільність людей, що входять до одного структурного підрозділу, пов'язані спільною діяльністю та вирішують загальну виробничу задачу. Колектив — вища форма соціальної групи, у якій об'єднані два основних компоненти: матеріальний (люди) та духовний (спрямованість людей, їх думки, переживання та інше). Називатися колективом соціальна група має право за умови, що в неї є такі ознаки, як суспільно корисна мета, згуртованість, наявність органів керування. Крім того, розвинутий колектив — це самокерована та саморегулююча система.

Духовну сторону життя трудового колективу складають його ідеологія (сукупність ідей та поглядів) та психологія (сукупність визначених соціально-психологічних явищ). Серед останніх виділяються:

- соціально-психологічні фактори, що виникають із практики взаємодії людей (взаємні оцінки, вимоги, авторитет тощо);
- суспільна думка (колективні погляди, установки, судження); соціальні почуття та колективні настрої, звички та звичай).

У колективі переважають три сфери відносин: професійна (трудова), суспільно-політична та життєдіяльності. Професійна сфера припускає між працівниками взаємини, що складаються в процесі праці. Вона включає:

- субординаційні відносини (керівник — підлеглий, старший — молодший);
- координаційні відносини, обумовлені спільною діяльністю;
- у деяких випадках відносини в системі «людина — техносистема».

У цій сфері працівник виступає як фахівець-професіонал. Однак його діяльність не зводиться тільки до виконання професійної функції. Зазначена функція виконується в рамках суспільно-політичної сфери. У сфері ж життєдіяльності задовольняються матеріально-культурно-побутові потреби та потреби спілкування, відбувається формування малих груп і культивування психології мікросередовищ, що знаходить свій вияв в інших сферах.

Навряд чи можна чекати успіху від спільної діяльності, якщо психологічний клімат в організації неблагополучний, якщо висока конфліктність і низька згуртованість співробітників, велика плінність кадрів, нестабільна загальна обстановка в колективі. Психологічний клімат виступає одним з найважливіших індикаторів готовності організації до ефективного вирішення задач, що стоять перед нею.

Функції спілкування в колективі. Оскільки в колектив об'єднуються люди з різними особистісними та характерологічними особливостями, доводиться стикатися з так званими конфліктними особистостями. Знання особливостей поведінки таких людей, своєчасне виявлення їх у колективі є частиною заходів для попередження виникнення конфліктних ситуацій та запобігання деструктивних конфліктів.

Основою конфлікту завжди є протиріччя між інтересами суб'єктів, тому кращий та найрезультативніший шлях подолання конфліктів — усунення такого роду протиріч. Але набагато важливіше й ефективніше попередження небажаного конфлікту, аніж його врегулювання. Основні зусилля слід спрямовувати на недопущення виникнення конфліктних ситуацій, що можуть мати негативні наслідки, розвиток взаєморозуміння та співробітництва, створення норм, що регулюють поведінку людей, підтримання нормального психологічного клімату в колективі.

Спілкування в трудовому колективі — це складний процес, що починається з встановлення контактів і продовжується розвитком взаємодії. У його основі — спільна трудова діяльність людей, необхідність узгодження та співвіднесення дій різних працівників, взаємозв'язку та взаємозалежності, що виникають у колективі.

Відповідно, основна функція спілкування в трудовому колективі в організації спільної діяльності людей, що мають єдину мету, орієнтування їх на досягнення загального кінцевого результату. То ж спільна діяльність припускає поділ загального завдання на складові (звичайно функціонально залежні одне від одного), одночасно виконувані різними учасниками, у більшості випадків ще й об'єднані загальним простором, місцем роботи, що визначає та породжує комунікацію членів колективу з приводу можливого розподілу завдань між окремими працівниками, координації їх зусиль, оцінки дій один одного тощо.

Забезпечення за допомогою спілкування сукупної діяльності припускає вироблення єдиної стратегії взаємодії людей, що можливо тільки на основі узгодження їх позицій, обміну інформацією, встановлення взаєморозуміння. Звідси випливає ще одна функція спілкування — пізнання людьми одне одного.

У процесі спільної діяльності, різного роду контактів і взаємодій, що виникають між людьми, йде постійне формування уявлень одне про одного, складаються образи. Дійсно, щоб вступити в контакт з іншою людиною, треба реально уявляти собі, чого від неї можна чекати, як вона відгукнеться на ваші дії. Коли мова йде про відносно прості форми взаємодії, не потрібно глибоке знання психології партнера. Але чим складніше взаємодія, чим потужніші задачі, тим глибше та точніше має бути уявлення про партнерів.

Важливий бік життєдіяльності трудового колективу — формування та розвиток міжособистісних відносин. Ця функція природно впливає з двох перших. У процесі спілкування, пов'язаного з трудовою діяльністю, на основі відповідних контактів, взаємодій виникають уявлення про членів колективу, його керівника, складаються відповідні міжособистісні відносини. Вони існують у двох основних формах: ділові відносини (авторитет окремих членів колективу, схильність до співробітництва та взаємодопомоги тощо) й особисті відносини (симпатії — антипатії). Не слід, однак, розглядати ці форми як дві незалежні складові міжособистісних відносин, тому що вони, безумовно, взаємозалежні та справляють одне на одного сильний вплив.

Чим сильніше розвинений колектив, тим більш визначальну роль у ньому відіграють ділові відносини. Але це не означає, що особисті взаємини поступово зникають зі сфери спілкування: йдеться лише про те, що, оцінюючи один одного, члени розвинутих колективів більше орієнтуються на ділові якості співробітників. Авторитетність людей у таких колективах, їх популярність, у першу чергу, визначаються професійними якостями, а особисті взаємини підкоряються інтересам справи. У групах з менш високим рівнем розвитку можуть, навпаки, домінувати особисті взаємини, симпатії-

антипатії відігравати визначальну роль у тому, кого підтримати, а кого засудити, кому дати «вигідну», а кому «невигідну» роботу.

Спілкування є найголовнішою потребою особистості. Усі сучасні форми життєдіяльності мають колективний характер. Людина не може підтримувати своє існування, не вступаючи в контакти з іншими людьми.

Об'єктивні та суб'єктивні причини «важкого» спілкування. Ефективна взаємодія — це така взаємодія, при якій загальні цілі досягаються з мінімальними витратами часу, а сама вона викликає в учасників почуття задоволення. Говорячи про труднощі, мають на увазі ситуації, коли учасникам спілкування або не вдається досягти необхідного результату, або ж на його досягнення витрачається занадто багато часу й енергії, контакти залишають почуття незадоволеності, навіть якщо мета взаємодії й досягнута. За невдачами найчастіше стоїть невміння або небажання зрозуміти один одного, виробити загальну точку зору, відсутність необхідних навичок спільного прийняття рішень, що робить взаємодію тривалою, важкою, а іноді й хворобливою.

У колективах нерідко виникають ситуації «важкого» спілкування. Іноді вони мають явний характер — доходючи аж до гострих конфліктів, коли людям не вдається дійти не тільки до взаємоприйнятного рішення, але навіть до простого взаєморозуміння. Нерідко порушення нормальної взаємодії не настільки очевидні: зовні усе виглядає відносно благополучно, однак учасників спілкування щось роз'єднує, їм заважає відсутність довіри, взаємна недоброзичливість, вони, як то кажуть, «не спрацювалися». У будь-якому випадку труднощі у взаємодії позначаються на ефективності спільної діяльності та на відносинах у колективі.

У взаємодії людей у рамках їх спільної трудової діяльності можна виділити аспект, пов'язаний з об'єктивними обставинами, компонентами соціально-виробничої ситуації, що можуть викликати труднощі у спілкуванні, а згодом — і конфліктні ситуації. Чим більше об'єктивні обставини призводять до різного роду розбіжностей та зіткнень інтересів, тим імовірніше на цьому ґрунті будуть виникати конфліктні ситуації, незалежно від того, які люди є учасниками даної ситуації. Наприклад, якщо між двома відділами існує невизначеність у розподілі повноважень, то в суперечливих точках взаємодії через об'єктивно існуючу організаційну непогодженість будуть виникати ускладнення. При цьому конфліктність набуває хронічного характеру, конфліктна взаємодія, що склалася з невіршених питань, втягує в свою орбіту працівників з «поганими» та з «гарними» характерами.

Очевидно, за тих самих об'єктивних обставин взаємодія людей може бути різною. Тут уже набирають сили суб'єктивні аспекти, власне людський бік ситуації: кожний по-своєму реагує на об'єктивно сформоване оточення, оцінює його залежно від власних особливостей, вибирає різні манери поведінки, спосіб вирішення виникаючих проблем і подолання труднощів.

Для того щоб зрозуміти причини труднощів у взаємодії та перейти до їх подолання, треба проаналізувати об'єктивні та суб'єктивні аспекти їх виникнення. Поділ об'єктивного та суб'єктивного аспектів має важливе практичне значення для аналізу виникаючих труднощів і розбіжностей, та для їх подолання. У тому чи іншому конкретному випадку важливо врахувати частку об'єктивного, внесеного в спілкування самою виробничою ситуацією, та суб'єктивного, залежного від людей, що беруть участь у взаємодії.

Так, упровадження нової техніки, зміна технології нерідко вимагають перебудови в соціальній організації — уведення нових організаційних форм, перекваліфікації працівників тощо. І навпаки, застаріла техніка, значна частка ручної праці, неефективна технологія вступають у протиріччя зі зростим освітнім і кваліфікаційним рівнем працівників, їх природним прагненням до цікавої роботи, реалізації своїх знань і навичок. І як наслідок — ріст напруженості в соціально-психологічному кліматі колективу.

Життєдіяльність організації супроводжується боротьбою протиріч, подоланням одних складних ситуацій та появою інших. Не слід, однак, сприймати це явище лише як негативне. Деяка суперечливість і, відповідно, виникаюча напруженість у взаємодії окремих підрозділів і працівників може бути й на користь справі.

Проблема полягає в тому, щоб не допускати переходу протиріч (виникнення яких саме по собі природно та доцільно) у міжособистісні ускладнення, що призводять до порушення нормального співробітництва людей.

Особливості колективу та їх вплив на конфліктність. Однією з обставин, які сприяють тому, що організаційні проблеми переходять у труднощі міжособистісного спілкування та взаємодії, стають причинами розбіжностей між людьми, є схильність тих приписувати визначений особистісний характер офіційним, службовим відносинам, що залежать насправді не від особистих особливостей працівника, а від займаної ними позиції в організації та відповідних дій, що диктуються цією позицією. Наприклад, дисциплінарні вимоги, прийняті в організації, можуть розглядатися підлеглими як прояв особистої вимогливості керівника, тоді як насправді вони продиктовані цілями, законами, нормативами тощо. Людина

ж у своїй взаємодії з організацією не оперує цими поняттями, а багато в чому ототожнює організаційну взаємодію з міжособистісною. Його ставлення до організації значною мірою визначається ставленням до керівників та інших членів колективу.

Об'єктивні суперечливі ситуації створюють потенційну можливість для появи конфліктів, що стають реальністю тільки за наявності суб'єктивних факторів. Якби об'єктивні умови не існували, вступають у конфлікт кінцею люди, тому від їх сприйняття ситуації залежить, який розвиток вона одержить. Людський фактор конфліктності, її суб'єктивні аспекти пов'язані з особливостями колективу та з індивідуальними, особистісними якостями людей, культурою їх спілкування.

Психологічний клімат, що склався в трудовому колективі, впливає на фоновий рівень конфліктності, на те, як люди переживають напружені, стресові ситуації. Фахівці відзначають, що переростання в конфлікти складних, напружених ситуацій частіше спостерігається в колективах з невисоким рівнем розвитку, що відрізняються роз'єднаністю його членів, відсутністю єдності в питаннях спільної діяльності, низьким рівнем етики спілкування.

Так, в одному з лабораторних психологічних досліджень до рішення поставленої задачі були притягнуті групи з різним рівнем розвитку. У процесі вирішення проблеми учасникам створювали різноманітні перешкоди. Реакція груп на цю, хоча й лабораторну стресову ситуацію була неоднозначною. У групах з високим рівнем спостерігалася сильна адекватна реакція: група відповідала на виникнення складної ситуації високою опірністю та підвищенням ефективності своєї діяльності. Групи із середнім рівнем розвитку виявилися менш здатні до ліквідації збою, однак також адаптувалися до нової ситуації. У групах же з низьким рівнем розвитку спостерігалися дезорганізація, агресивні реакції, різке зниження ефективності діяльності.

Результати цього дослідження підтверджуються практичними спостереженнями: згуртовані колективи з розвиненими товаришескими стосунками, взаємодопомогою, почуттям взаємної відповідальності набагато легше переборюють складні, напружені ситуації, аніж групи з невисоким рівнем розвитку (з погляду спрямованості на справу, розвиненості колективістських відносин), у яких об'єктивні труднощі частіше породжують міжособистісну конфліктність. Тому так важлива згуртованість колективу, що складається на основі збігу уявлення працівників про найістотніші сторони життєдіяльності їх колективу.

Складна система ділових і особистих відносин може бути охарактеризована також з погляду взаємної доброзичливості, спрямованості на співробітництво, готовності членів колективу до спільного, мирного рішення виникаючих проблем. Психологи відзначають тенденцію до іррадіації (поширення) традицій, що складаються в колективі, спілкування, що виявляється в тому, що схильність керівника до конфліктного поводження, внесення їм компоненту напруженості у відносини з підлеглими виявляють негативний вплив і на відносини членів колективу між собою. Уміння керівника не тільки не загострювати складні ситуації, але й знімати напруженість, переводити розбіжності, що зароджуються, у русло конструктивного ділового обговорення сприяють розвитку такого ж стилю й у відносинах між рядовими членами колективу.

Безумовно, неузгодженості між учасниками соціальної групи можуть бути пов'язані не тільки з особливостями колективу, але й з індивідуальними якостями людей. Причини, що спонукують людину стати «важким» у спілкуванні, прийнято поділяти на ситуаційні й особистісні.

Ситуаційні причини, через які людина конфліктно реагує на зовнішні обставини, сприймає їх занадто емоційно — це її тимчасовий психічний стан: утом, перенапруга, невдоволення собою та навколишніми, почуття несправедливості тощо. Саме під впливом цих факторів звичайно витримана людина в стані крайньої перенапруги стає запальною, різкою, здатною до загострення відносин з людьми. Такі прояви поведінки людини тому та називають ситуаційними, що вони випадкові, не є характерними для неї.

Особистісні причини істотні. Вони виникають, коли людина має стійку схильність до конфліктного реагування, перетворення утруднення або неузгодженості в міжособистісні загострення та зіткнення. Це може бути наслідком особливостей його емоційно-вольової сфери. Звідси запальність, нестриманість, імпульсивність. В особливо тяжких випадках під впливом несприятливих життєвих обставин може формуватися своєрідне «емоційне тяжіння» до періодичної драматизації відносин, посилення міжособистісної напруженості. У такого типу особистості емоційна напруженість конфліктної ситуації, випробовувана суб'єктом і його «супротивниками», викликає своєрідне почуття задоволення. «Потяг» до конфліктів самою особистістю не усвідомлюється та відноситься до її глибинних сфер, тому особливо важко корегується.

Конфліктність особистості може бути наслідком неадекватності уявлень, що сформувалися в неї про себе та інших. Завищена самооцінка, тобто таке сприйняття й оцінка себе, що не відповідає реальним можливостям і потенціалу особистості, утруднюють спілкування людини з

безпосереднім оточенням. Працівник із завищеною самооцінкою очікує таких же оцінок і від оточуючих і, не одержуючи їх, відокремлюється від співробітників, обвинувачуючи колег у несправедливості, приписує їм корисливі мотиви, заздрість тощо (різновид перекручень в оцінці та сприйнятті інших — загострене сприймання їх недоліків, слабкостей, бачення у людях перш за все сприйняття поганого, тобто переважання негативних оцінок над позитивними).

Ще один варіант конфліктності особистості, що утруднює спілкування в колективі,— це розходження між стереотипами поведінки людини та нормами групи, уявленням про правильне поведіння та культуру. У цьому випадку цілком доброзичлива людина, що прагне до співробітництва та контактів, постійно опиняється в ситуаціях розбіжностей, робить помилки через відмінність своєї поведінки від прийнятої в групі. Як наслідок, він сприймається в ній як «чужий», викликає невдоволення окремих членів групи, може стати постійним подразником, джерелом напруження. Разом з тим не слід перебільшувати роль тих чи інших індивідуально-психологічних особливостей, «поганих» характерів у виникненні міжособистісних ускладнень і конфліктів у колективі. Сприятлива ситуація, у якій опиняється людина, не створює ґрунту для прояву конфліктних тенденцій його характеру (або пом'якшує їх) і навпаки — загальна неблагополучна ситуація може призвести до конфлікту навіть цілком доброзичливо настроєних один до одного працівників. Оптимальний соціально-психологічний клімат, високорозвинені відносини в колективі є найкращою гарантією від небажаних конфліктних проявів.

3.4.2 Правила ведення переговорів по суперечних проблемах

Складові процесу переговорів. В основі переговорів лежить прагнення врегулювати конфлікт, протиріччя. Однак сам по собі конфлікт — ще не предмет для переговорів. Переговори — це процес взаємопогоджуваних дій сторін щодо врегулювання конфлікту з метою встановлення відповідності та невідповідності їх позицій. Переговори виконують визначені функції. Серед них [43]:

- інформаційно-комунікаційна;
- регулююча;
- контролююча;
- спільне вирішення проблеми.

Переговори являють собою, у першу чергу, спільну з партнером діяльність, що припускає відносини в системі суб'єкт — суб'єкт (а не суб'єкт

— об'єкт). При цьому необхідно враховувати кілька важливих моментів. По-перше, переговори означають взаємодію суб'єктів, кожний з яких має свої цілі, інтереси, наміри. По-друге, діяльність на переговорах має спільний характер. По-третє, інтереси учасників переговорів частково збігаються та частково розходяться. По-четверте, неоднорідний за своїми задачами процес переговорів складається з декількох етапів:

- підготовка до переговорів;
- безпосереднє їх проведення;
- аналіз результатів і виконання досягнутої домовленості.

Дуже важливим є **підготовчий етап переговорів**, від якого залежать і результат, і сам процес переговорів: чи будуть переговори тривалими, конфліктними чи пройдуть швидко, без зривів. Підготовчий етап повинний бути й при вирішенні організаційних питань, та при пророблянні основного змісту переговорів [12].

До організаційних питань відносять визначення часу та місця зустрічі, формування кількісного та якісного складу учасників з кожної сторони. Переговори звичайно тривають півтори-дві години, перший спад активності настає приблизно через 35 хвилин. Варто заздалегідь розглянути питання формування складу делегації, голова якої має бути компетентний з пропонованих до обговорення питань. Крім організаційних питань, дуже важливе проробити основний зміст переговорів:

- аналіз проблеми (альтернативи рішення);
- формулювання загального підходу до переговорів, цілей, задач і власної позиції;
- визначення можливих варіантів рішення;
- підготовка пропозицій та їх аргументація;
- складання необхідних документів і матеріалів.

Переговорний процес складається з трьох послідовних стадій:

- 1) взаємного уточнення інтересів, точок зору, концепцій та позицій учасників;
- 2) обговорення (висування аргументів для обґрунтування своїх поглядів і пропозицій);
- 3) узгодження позицій та вироблення домовленостей.

На першій стадії необхідно з'ясувати взаємні точки зору й обговорити їх. Можна розглядати переговори як процес зняття інформаційної невизначеності шляхом поступового з'ясування позицій один одного. При веденні переговорів з спірних проблем пропонується скористатися такими рекомендаціями:

- краще сказати менше, ніж занадто багато;
- думки повинні бути чітко сформульовані;
- короткі пропозиції (не більш 20 слів) краще сприймаються;
- мова повинна бути фонетично доступна;
- смислове навантаження несуть не тільки слова, але й темп, гучність, тон і модуляція мови — лакмусовий папірець вашого стану, впевненості, вірогідності інформації;
- демонструйте співрозмовнику, що ви уважно слухаєте його;
- зосередьтеся на логічності висловлень партнера по переговорах;
- стежте за основною думкою, не відволікайтеся на деталі;
- не перебивайте того, хто говорить, не розмовляйте з колегами під час його виступу;
- важливо показати розуміння висловлюваного та схвальне ставлення до партнера, не роблячи поспішних висновків з його виступів.

Друга стадія процесу переговорів спрямована на те, щоб максимально реалізувати власну позицію. Вона особливо важлива, якщо сторони орієнтуються на вирішення проблем шляхом торгу. Під час обговорення позицій істотного значення набуває аргументація, що звичайно показує, на що та чи інша сторона може піти та чому, на які поступки погодиться.

На третій стадії виявляються фази узгодження позицій: спочатку загальна формула, потім деталізація. Під деталізацією розуміють вироблення остаточного варіанту готового рішення (у тому числі якого-небудь документу).

Техніка переговорів має на меті вибір підходу до їх ведення та типу прийнятого рішення. Існують два основні методи ведення переговорів:

- метод позиційного торгу;
- метод принципівних переговорів.

Суть методу позиційного торгу полягає в тім, щоб з часом, у деякій послідовності відійти з займаних спочатку позицій. Починається торг із викладенням вихідних позицій, що припускають дуже значне завищення первісних вимог. Висувається крайня позиція, яку завзято відстоюють шляхом невеликих поступок. Чим твердішу позицію займає сторона, що бере участь у переговорах, і чим незначніші її поступки, тим більше часу та зусиль потрібно, щоб зрозуміти, можлива угода чи ні. У цілому метод малопродуктивний, оскільки характеризується непередбачуваністю результату, великими витратами часу, можливістю погіршити взаємини з партнерами та, відповідно, ймовірністю відмовлення їх від співробітництва в майбутньому.

Метод принципів переговорів, розроблений у Гарвардському університеті США та докладно описаний у книзі Р. Фішера та У. Юри «Шлях до згоди, або Переговори без поразки», полягає в тому, що партнери не торгуються з приводу того, на що може піти або не піти кожна зі сторін, а виходять із суті діла та прагнуть відшукати взаємну вигоду там, де це можливо, а там, де їх інтереси не збігаються, домагаються такого результату, який був би обґрунтований справедливими нормами незалежно від волі кожної сторони. Головне в таких переговорах — прийняття рішення, яке задовольнить обидві сторони, рішення, заснованого на партнерських взаєминах рівноправних суб'єктів.

Проблемне поле переговорів. Вступаючи в переговори з спірних проблем, необхідно визначити їх першопричину. Виділяється така експозиція конфлікту як претензії та домагання, що являють собою вимоги одночасно й до ситуації (до динаміки її зміни), та до дій партнера-суперника. **Домагання** формулює в собі заявку на зміну або збереження визначеного положення, а **претензії** — вимоги до дій опонента стосовно даної ситуації. Таким чином, конфліктна ситуація починає деталізуватися в предметних вимогах і персоніфікуватися у вимогах до суперника.

Для аналізу конфлікту всі рівні взаємних претензій та домагань повинні бути враховані. Конфлікт стає багатшаровим, у ньому висвітлюються об'єктивні (вимоги до об'єкта) та суб'єктивні (вимоги до суб'єкта) складові.

Виявлення системи вимог не дає повного уявлення про предмет переговорів. Зв'язано це з тим, що не всі зазначені вимоги однієї сторони можуть бути прийняті іншою як предмет для обговорення. Усяке пряме твердження про значимість власних претензій та домагань як предмета для обговорення часто наштовхується на таке ж пряме відмовлення з боку опонента. Тому формулювання претензій та домагань — це ще не вираження позиції.

Позиція формується з претензій та домагань сторін, але не шляхом прямого декларування, а методом організації пакета пропозицій, торгів з них і, відповідно, прийняття цих пакетів як погодженого рішення після необхідних взаємних поступок. У цьому випадку можна вважати, що переговори вже почалися та почалися успішно, бо в їх основі — компроміс, а не конфронтація та силовий тиск.

Початок переговорів знаменує готовність обговорювати **пропозиції опонентів**. Претензії та домагання при цьому стають неявними вимогами, явні формуються в пропозиціях. Такий результат дозволяє домогтися багато чого. По-перше, знімається наліт суб'єктивізму в претензіях і домаганнях сторін. На відміну від них пропозиції даються разом з обґрунтуваннями та

оцінками. По-друге, сторони повніше знайомляться з позиціями одне одного. І, по-третє, міняється сама тональність переговорного процесу.

Якщо на рівні претензій та домагань тональність переговорів виражається у вимогах до партнера, що часто мають імперативний, безапеляційний характер, то на рівні пропозицій вона набуває форми взаємного консультування. Проте це не означає, що переговори повинні минати стадію претензій та домагань. Ця стадія важлива, саме тут сторони розкривають свої наміри. Якщо таку стадію не пройдено, супротивник залишається вільним у виборі пояснення мотивів дії протилежної сторони. Чим повніше опонент інформований про дійсні мотиви тієї чи іншої поведінки партнера, тим реальніша «міцна» угода. Отже, пред'явлення претензій та домагань — важлива частина переговорного процесу, до того ж вона містить у собі завдатки доброякісності результату.

Підсумовуючи сказане, можна сформулювати загальне уявлення про **предмет переговорів**, незважаючи на те, що на різних етапах він включає різні наміри й інтереси, домагання та претензії, пакети пропозицій та характеристики положень. Предметом переговорів є список погоджених пропозицій з пакетів учасників переговорного процесу.

Проблемне поле переговорів, будучи системою, одночасно являє собою вираження переговорного процесу, його механізм. Стосовно нього опоненти мають різні претензії та домагання. Це конфліктний вимір їх взаємодії. Конструктивний характер проблемне поле здобуває в тому випадку, якщо сторони вносять спочатку окремі пропозиції, а потім **пакети пропозицій** з врегулювання конфлікту. Формування загального пакета пропозицій означає, що обидві сторони приймають до обговорення спірні питання та варіанти їх розв'язання. Предмет переговорів, позиції сторін, процедура обговорення якраз і формують проблемне поле переговорів, упорядковане співвідношення предмета переговорів, позицій сторін, процедури та безлічі пропозицій, що є підставою цих позицій.

Проблемних полів у переговорному процесі стільки ж, скільки учасників (суб'єктів) обговорення предмета переговорів.

У процесі переговорів поведження учасників може відповідати трьом різним підходам.

Перший підхід відповідає ідеї протиріччя сторін. Сторони займають тверду позицію та не бажають зрозуміти один одного, вислухати точку зору опонента. Учасники переговорів намагаються відстояти власні раніше затверджені позиції. Вони не домовилися про загальний предмет переговорів і не прийняли процедурних правил. У таких переговорах кожний з учасників не схильний рахуватися з партнерами та вперто відстоює свою позицію.

Основною метою кожного з них буде прагнення перемогти, причому будь-що. У такому разі домінуватиме жорсткий, твердий стиль. У манері переговорів прийнятними стануть різні нелояльні засоби. Загальна мораль переговорного процесу зведеться до принципу «ціль виправдовує засоби». Можливий результат — перемога одного та придушення іншого. Результат таких переговорів не може бути міцний, негайно руйнується за обставин, що змінилися. Можна сказати, що в такому двобою програють обоє партнерів, а сам характер переговорів виявляється деструктивним.

Другий підхід можна вважати протилежним першому. Сторони займають дружні позиції. Слабкіша сторона очікує від партнера по переговорах толерантного до себе ставлення та поводить ся запобігливо. Проблемні поля переговорів цілком збігаються. Такі переговори характеризуються м'яким стилем, у них відсутній силовий тиск. Однак конструктивними їх усе-таки не назвеш. Обумовлено це тим, що за своєю природою переговори, що ґрунтуються на співпадаючих проблемних полях, є або термінологічною суперечкою, або грою та ритуалом, або виявленням кон'юнктури. Результат таких переговорів — найчастіше самі переговори. Вони використовуються для затягування часу, вирішення сторонніх питань, у кращому випадку, досягнення термінологічної ясності. Моральне кредо подібної переговорної діяльності — «принциповість над усе!» На практиці настільки формальний підхід зустрічається рідко.

Третій підхід заснований на розумінні сторонами необхідності пошуку взаємоприйнятних рішень. Учасники переговорів спільно аналізують ситуацію, шукають такі рішення, які б максимально відповідали інтересам обох сторін. Такий підхід може бути названий партнерським. Він найбільш продуктивний та конструктивний, у ньому домінують ділова принциповість, твердий, але не жорсткий стиль, лояльні манери, більш високий рівень довіри між сторонами. В основі поведінки учасників переговорів лежать спільний аналіз проблеми та принципи «розумного егоїзму»: ретельний аналіз інтересів; власні інтереси реалізуються повніше, якщо й партнер досягає своїх інтересів.

На практиці важко зустріти «чисті» варіанти описаних вище підходів. Скоріше можна говорити про переважну орієнтацію учасників переговорів на один з них. І все-таки у врегулюванні конфліктів, улагоджуванні ділових відносин переважає розвиток конструктивних партнерських зв'язків.

Стилі проведення переговорів. Питання про те, що слугує визначальною характеристикою переговорів, є важливим і неоднозначним. Важливість його пов'язана з тим, що в будь-якій справі практично завжди необхідно виділяти головну ланку та другорядні моменти. Вступаючи в

переговори, потрібно усвідомлювати те, за що варто боротися, а чим можна в тих чи інших випадках поступитися. Це, у свою чергу, визначає набір відповідних засобів, методів і сценаріїв.

Визначення ступеня твердості та гнучкості прямо пов'язане з осмисленням того, якого стилю ведення переговорів варто дотримуватися. Чи треба вести свою лінію жорстко, чи орієнтуватися на протидію, домагаючись консенсусу в паритеті сили, чи ж потрібно одразу настроїтися на співробітництво? Чи буде стиль пов'язаний з досягненням принципової ясності переговорів, чи ж він зведеться до дріб'язкових причіпок до форми та протоколу? Ці питання не другорядні, тому що раптові зміни стилю переговорів свідчать про хибність позиції, що відстоюється, неврівноваженість партнера, його низьку культуру ділового спілкування. Той чи інший стиль має бути вмотивований цілями переговорів і конкретними умовами. Прояв твердості, приміром, ні в якому разі не слід зв'язувати зі сплеском емоцій, упередженістю до партнера та ін. М'який же стиль не може застосовуватися як наслідок невдалого тиску, поступки силі, загравання.

Неоднозначність стилю ділового спілкування обумовлена тим, що практично усі компоненти процесу переговорів відповідним чином впливають на нього. Можна виділити п'ять основних елементів, з яких складаються відносини між сторонами, та дати ряд рекомендацій щодо того, що зробити, аби вони використовувалися ефективніше.

1. Раціональність. Необхідно вести себе розсудливо, якщо навіть інша сторона виявляє емоції. Неконтрольовані емоції негативно позначаються на процесі прийняття рішень.

2. Розуміння. Намагатися зрозуміти партнера. Неуважність до його точки зору обмежує можливість вироблення взаємоприйнятних рішень.

3. Вірогідність. Не слід давати помилкову інформацію; якщо це робить протилежна сторона, така поведінка послаблює силу її аргументації, утруднюючи подальшу взаємодію сторін, що беруть участь у переговорах.

4. Не варто повчати партнера. Варто уникати повчального тону. Бажано вислухати аргументи партнера та намагатися у свою чергу переконати його.

5. Прийняття. Необхідно зрозуміти іншу сторону та бути відкритим, для того щоб довідатися чогось нового від партнера.

Загальною характеристикою ділового стилю є орієнтованість на одержання конструктивного результату, пов'язаного з обговоренням спірного положення.

Конструктивним вважається результат, що складається з оптимального комбінування предметних полів переговорів всіх учасників процесу. Це,

відповідно, характеризує й те, що називається конструктивною переговорною діяльністю. Такою будуть будь-які форми взаємодії з обговорення спірного положення, що спрямовані на досягнення оптимального комбінування всіх предметних полів переговорів.

На відміну від конструктивного **силовий** стиль переговорів припускає як результат придушення або підпорядкування однієї з позицій та торжество іншої. Різновид силового стилю — твердий (конфліктний) стиль і боротьба (конфронтація) — указують лише на ступінь конфліктності, пов'язану з межами припустимих дій. Альтернативою силового стилю є м'який стиль і співробітництво. Вони дозволяють досягти угоди не оптимізацією конструктивних результатів, а компромісами, маневрами позицій, угодами.

Існує загальноприйнятий критерій, якому поки немає задовільної назви. Він дає змогу відрізнити переговори, здійснювані на основі об'єктивних оцінок, фактів, неупередженого ставлення до справи та партнера, від угод, що такими не є. Якщо обидві сторони не вирішили для себе це основне питання переговорів, вони можуть або просто не зрушити з місця, або ж зробити рух по шляху до угоди некерованим і тому небезпечним.

Основне питання переговорів можна сформулювати так: *позиції сторін визначаються ставленням або до проблеми (спірного положення), або до опонента*. Залежно від рішення даного питання виникають зовсім різні уявлення про те, який зміст вкладається в поняття «переговори».

У першому випадку сторони дійсно мають справу зі зваженим, хоча, можливо, й різним за напруженням пристрастей обговоренням спірного положення. Це й є переговори. В другому випадку мова йде не стільки про обговорення проблеми, скільки про обговорення або навіть осуд носіїв тих чи інших поглядів. Якщо учасники процесу доводять свої позиції до загального знаменника, це не переговори в буквальному значенні, а скоріше змова, альянс — данина кон'юктурі.

Принципове розходження згаданих вище моделей, що впливає з того чи іншого рішення основного питання переговорів, дає їх об'єктивну або суб'єктивну експозицію. А це, у свою чергу, припускає: яка природа даного процесу та його методи. Якщо послідовно розглянути два способи вирішення основного питання переговорів, то можна відзначити таке: головний принцип будь-яких переговорів (тобто діяльності, заснованої на обговоренні спірного положення, безвідносно до того, як це позначається на взаєминах між партнерами) такий — ставлення до проблеми не залежить від ставлення до опонента.

На закінчення необхідно підкреслити, що конструктивне обговорення спірних питань, врегулювання конфліктів, ведення переговорів, аргументація

своїї позиції — усе це практичні аспекти. Звичайно, вони базуються на теоретичних принципах і поняттях, але навчитися діловому спілкуванню, набуті навичок й умінь обговорювати в ході переговорів складні проблеми, улагоджувати конфлікти та мінімізувати їх негативні наслідки можна тільки на практиці.

4 КЕРУВАННЯ КОНФЛІКТАМИ

4.1 Результати конфлікту

Будь-який керівник є менеджером конфлікту, тому частину своїх сил і часу він витрачає на його розгляд. Іноді керівник допомагає розв'язати конфлікт, пропонуючи самостійні рішення; іноді зволікає з ухваленням рішення, намагаючись підштовхнути конфронтуючих учасників до контрольованої ситуації або стати на чийсь бік, маючи додаткові дані; або, озброївшись знаннями, практичним досвідом вміло поводячись, впливає на кінцевий результат розбіжності.

У першому розділі монографії докладно описаний традиційний погляд на конфлікт, одна з точок зору — він викликається порушником спокою. За своєю суттю він не раціональний, його не слід допускати, а у разі виникнення треба гасити. Сучасні дослідники розглядають конфлікт як об'єктивну неминучість змін, що відбуваються, він може бути корисний, але ним необхідно керувати.

Менеджер зв'язаний масою зобов'язань із усіма співробітниками організації та, задовольняючи запити одних, може вступити в конфлікти з іншими (рис. 4.1).

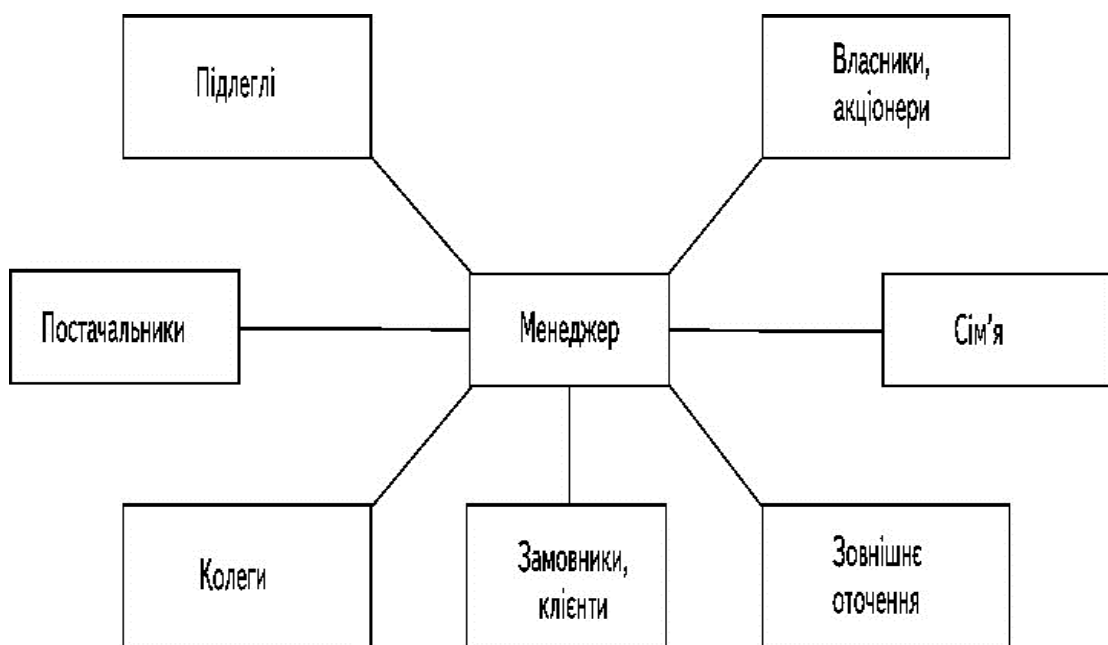


Рисунок 4.1 — Конфліктне оточення менеджера

Різні види та рівні конфліктів розглядалися в другому та третьому розділах, далі буде розглянуто конфлікти в організаціях.

Дослідник С. Хенді [21] розглядав три рівні конфліктів: суперечка, конкуренція, безпосередньо конфлікт.

При *суперечці* відкрито розглядається сформована ситуація та з'являються шанси нових можливостей.

Конкуренція характеризується суперництвом сторін з метою досягнення першості або кращих результатів, а це веде до розвитку ініціативи та зростання професійної майстерності.

Конфлікт первісно потенційно шкідливий, оскільки одна зі сторін прагне перешкодити іншій досягти мети.

При матричній структурі керування виконавці мають двох керівників: функціонального менеджера та проект-менеджера, що спричиняє двозначність юрисдикції. Хоча їх функції визначені й вони часто працюють разом, але мета в них різна. Це може призвести до конфлікту між ними чи між ними та організацією. Бар'єри в спілкуванні дуже часто ведуть до конфлікту.

Конфлікт може розвиватися інтенсивно, якщо сторони борються за різні види обмежених ресурсів. Природно, всі учасники хочуть працювати з найкваліфікованими співробітниками, найкращими матеріалами, свіжою та достовірною інформацією, тому може виникнути суперництво між окремими виконавцями або їх групами, особливо якщо вони розділені територіально або в часі. Будь-яка робота виконується у визначеній технологічній черговості, послідовно чи паралельно, з використанням різних виконавців з різними цілями.

У монографії С. Д. Бушуєва та В. В. Морозова [16] розглядаються основні умови, що викликають конфлікти:

1. Двозначні юрисдикції.
2. Конфлікт інтересів.
3. Бар'єри в спілкуванні.
4. Залежність від однієї сторони.
5. Диференціація в організації.
6. Об'єднання сторін.
7. Потреба в консенсусі.
8. Регульовані поведінки.
9. Неврегульовані раніше конфлікти.

«Залежність від однієї сторони» виявляється через залежність керівників в ієрархії керування, прийняття чийсь сторони персоналом, суперечливі вказівки керівництва, що викликають настороженість, тривожність і як підсумок — конфлікт.

«Диференціація в організації» відбиває кількість рівнів керування, що ускладнює спілкування, сприяє конфлікту інтересів, показує залежності між різними рівнями організації, їх обов'язками та домаганнями. Це може дратувати підлеглих і підштовхувати до виникнення конфліктної ситуації.

«Об'єднання сторін» сприятиме появі конфлікту при прийнятті сторонами спільного рішення про розподіл ресурсів. При відсутності безпосередніх контактів між менеджерами можливість розширення конфлікту збільшується.

«Потреба в консенсусі» передбачає необхідність згоди всіх сторін за прийнятими рішеннями для досягнення спільних результатів. Виникаючі труднощі варто розв'язувати переконливою логікою, показуючи результативність загального рішення.

«Регулювання поведінки» спирається на золоте правило високоморального поведіння та спілкування, коли такі особистісні якості як совість, обов'язок, порядність, чесність дозволяють зберегти в собі людину та бачити в конфліктуючих таких самих людей.

«Нерозв'язні раніше конфлікти» могли бути згладжені, зігноровані, приглушені владними розпорядженнями чи компромісами. Подібні конфлікти здатні відновлюватися й набувати більш гострих форм. Аналогічні умови виявляються в колективах, тому необхідно керувати конфліктом, намагаючись зменшити деструктивні фактори.

4.2 Механізм керування конфліктами

Кращий спосіб регулювання конфлікту — раціональний підхід до нього з метою скорочення можливих втрат через неконтрольований розвиток конфліктної ситуації. Керування розбіжностями та протиріччями різних сторін повинне попереджати виникнення негативних конфліктів, а якщо вони з'явилися,— надати їм конструктивного характеру.

Сучасний конфліктний менеджмент рекомендує ряд положень, дотримання яких забезпечує позитивну тональність рішення проблем керування конфліктом.

1. Керування розвитком конфліктних ситуацій — це процес керування персоналом. Оскільки кожна сторона характеризується своїми факторами та мотивами поведінки, включаючи об'єктивні та суб'єктивні, матеріальні та духовні, раціональні й інші, то розвиток подій можна розглядати в перспективі з деякою часткою ймовірності.

2. Керування конфліктами — керування рівними учасниками. До будь якої з сторін конфлікту не можна ставитися упереджено, з причини того, що

в чомусь ця сторона може бути права. Якщо ігнорувати чийсь думки, то дійти стійкої згоди навряд чи вдасться.

3. Якщо в конфлікті беруть участь великі групи людей, то особливу увагу варто приділяти політико-правовим аспектам, залучаючи до врегулювання конфлікту профспілки й інші громадські організації.

4. Керувати конфліктом необхідно беручи до уваги інтереси кожної зі сторін, це приведе до угоди, а не до переліку думок, оман тощо.

Для успішної протидії розвиткові конфлікту необхідно виявити його якнайшвидше, на стадії виникнення або поширення. Між фактичним початком конфлікту та виявленням його тими, хто йому протистоїть, минає деякий час. Максимального успіху у розв'язанні конфлікту можна досягти, якщо цей проміжок мінімальний. Ще краще — розпізнати конфлікт на стадії дозрівання. Часто співробітники замічають первинні елементи передконфліктної ситуації, проте або не хочуть першими говорити про це або зацікавлені у виявленні конфлікту якнайпізніше.

Рядові виконавці швидше від усіх відчувають ускладнення відносин і їх причини, тому заклопотаність, труднощі, критичні зауваження, сигнали слід передавати на різні рівні керування без препарування первинної інформації. Інформаційна воля є основною умовою для пошуку різних способів і прийомів, за допомогою яких можна опанувати конфліктну ситуацію та досягти раціонального розвитку самого конфлікту.

Для сприйняття конфлікту таким, яким він є, необхідна об'єктивна оцінка інформації, що надходить, аби аналіз положення не зводився до недооцінки чи переоцінки. Змістовна інформація має бути передана на відповідні рівні для прийняття рішень. Далі аналізуються учасники конфлікту, його розмір і причини, характер протиріч і ступінь гостроти.

Колеги можуть брати участь у конфлікті відкрито або потай, неявно. Їх характеристика необхідна для розуміння внутрішніх сил конфлікту, прогнозування розвитку дій. Одержавши відповідь на питання «Кому це вигідно, кому це потрібно?», можна уявити дійсних ініціаторів і їх мету.

Виявлення предмета конфлікту, тобто речі, факту, обставини, ресурсу тощо, через що виник конфлікт, дає змогу намітити шляхи його подолання. Це може бути будь-який вид компенсації, заміна на аналогічний предмет або інше.

Аналізуючи конфлікт, необхідно встановити його розміри, межі, зв'язки з іншими економічними, соціальними, організаційними, політичними, релігійними й іншими обставинами. При розробці прийомів регулювання та ліквідації конфлікту повинні бути враховані особливості загальної культури, психіки, національні традиції.

У зарубіжній практиці для попередження конфліктів угода між юридичними чи фізичними особами включає розділ, який регулює поведінку партнерів у разі виникнення спірних ситуацій. У ньому чітко та докладно передбачаються такі положення:

- текстовий обмін думками у разі виникненні розбіжностей;
- залучення на перших етапах консультанта або помічника;
- використання будь-яких спроб до примирення;
- ведення переговорів особами з високою кваліфікацією;
- декілька етапів переговорів;
- у випадку провалу переговорів сліз розглянути можливість звернення до арбітра з метою визначення подальших дій сторін.

Цей розділ договору стримує сторони від необачних дій.

Аналіз обставин, що призвели до конфлікту дозволяє перейти до вироблення рішень щодо його усунення.

У спеціалізованій літературі [16] наводяться методи впливу на сторони із зазначенням галузі використання. До них відносять: внутрішньоособистісні, структурні, міжособистісні дії, переговори й агресивні дії у відповідь.

Внутрішньоособистісні методи спрямовані на індивідуума для прояснення ситуації, що утворилася, та особистої точки зору. У висловленнях нема обвинувачень і не пред'являються ніякі вимоги, щоб у протилежної сторони не виникло негативної реакції. Застосування цих методів ефективно, якщо опонент виявляє невдоволення, обурюється, злоститься.

Структурні методи включають роз'яснення вимог до виконуваної роботи, застосування координаційних механізмів, уточнення цілей колективу й організації, удосконалювання систем преміювання та винагороди.

Роз'яснення вимог до роботи дається в посадових інструкціях із зазначенням функціональних обов'язків при звичайному режимі роботи та у випадку хвороби, відпустки або відсутності колеги. В інструкції зазначаються права та відповідальність виконавця.

Застосування координаційних механізмів включає використання різних структур організації, керуючих та посадових осіб. Їх положення в ієрархії керування дозволяє використовувати свої повноваження для врегулювання спірних питань, тому що при цьому підлеглі будуть змушені виконувати рішення керівника.

Уточнення цілей організації допомагає координувати роботу колективу для успішного її виконання.

Удосконалювання системи преміювання та винагороди дозволяє керувати конфліктною ситуацією, тому що справедливість в оплаті праці позитивно впливає на колектив.

Міжособистісні методи припускають вибір форми та стилю поведінки, що сприяють мінімізації втрат чи поступок. До них відносять: пристосування, відхилення, протиборство, співробітництво, компроміс, а також примус і рішення проблеми.

Примус нав'язує своє бачення проблеми, ігноруючи думки інших. У випадках, коли керівник має значну владу над підлеглими та поводить досить агресивно, метод може бути використаний. Однак примус сковує ініціативу підлеглих і може викликати збурювання у висококваліфікованої й активної частини колективу.

На відміну від примусу рішення проблеми розглядає різні думки про причини конфлікту та шляхи його подолання. Керувати конфліктом можна так:

1. Визначити проблему в категоріях цілей, але не рішень.
2. З'ясувавши проблему, приступити до пошуку рішень, що задовольняють обидві сторони.
3. Основну увагу приділити проблемі, а не особистим якостям сторін.
4. Для створення атмосфери довіри обмінятися інформацією, ретельно пояснюючи її.
5. Прояв симпатії, зосередженість сприяють створенню доброзичливих відносин.

Переговори функціонально націлені на пошук рішень, прийнятних для конфліктуючих сторін. Їх ведуть до певної стадії конфлікту, при цьому учасники повинні мати рівні права та можливості.

Агресивні дії у відповідь ведуться з позиції сили у виняткових випадках.

При спрямуванні конфлікту у керівників різного рівня мається привілей у вигляді стратегічного лідерства,— можливості виробляти цілі, варіанти їх досягнення та аналізу реалізації.

Сучасний конфлікт-менеджмент налічує п'ять моделей розв'язання конфлікту (у порядку їх ефективності): вирішення проблеми, форсування, компроміс, згладжування та відхід. Перші три моделі забезпечують вирішення проблеми, а відхід і згладжування дають тільки тимчасовий результат.

Відхід від конфлікту використовують, якщо:

- а) є складніші задачі, а не тривіальні, повсякденні питання поточної діяльності організації;
- б) необхідний час для одержання достатньої інформації;

в) є необхідність у зниженні розпалу протиставлення та формуванні команди. Іноді в подібних випадках конфлікт ігнорують, пускаючи його на самоплив, оскільки прогнозувати його розвиток не уявляється можливим.

Згладжування сповільнює розвиток подій та його використовують, якщо протиріччя незначні, а загальні інтереси переважають.

До компромісу під час переговорів вдаються у ситуаціях, коли можна чимось поступитися. У такому випадку зацікавленість особиста та виробнича є середньою, що дозволяє йти на компроміс.

При форсуванні одна зі сторін одержує вигоду, якщо інша програє. При цьому ставки в конфлікті високі, а альтернативи розв'язання немає. Така модель використовується за ліміту часу для ухвалення рішення та переконаності в тім, що збереження подібної ситуації веде до істотних витрат.

Вирішення проблеми — оптимальний варіант моделі, якщо між конфліктуючими сторонами існують довірчі відносини та достатній запас часу.

Механізм впливу на конфлікт включає такі етапи:

- відверте й відкрите його фіксування;
- пропозиція переговорів і способів їх проведення;
- чітке визначення розбіжностей — суті конфлікту та з'ясування позицій сторін;
- висування варіантів рішень і розгляд їх наслідків;
- ухвалення спільного рішення;
- реалізація прийнятого рішення.

Для зниження деструктивних властивостей конфлікту, крім довіри й ефективного спілкування, необхідно:

- 1) наявність конкретних цілей і здатність виділити основну проблему, відмовлення від безпредметних суперечок;
- 2) зрілість емоцій та стійкість натури для вибору лінії поведінки в ситуації, що змінюється;
- 3) здатність реально оцінювати конфлікт із різних позицій сторін, що беруть участь у суперечці;
- 4) уміння вислухати опонентів для прогнозування їх поведінки надалі;
- 5) зближення інтересів сторін та їх раціональна мотивація.

Спостережливі та далекоглядні учасники конфліктної ситуації повинні набиратися досвіду з її врегулювання, аналізувати причини минулих помилок, учитися досягати компромісу інтересів і приймати погоджені рішення.

Серед норм, що регулюють конфлікт, зустрічаються моральні, релігійні, правові, політичні та інші. Моральні норми найбільш цінні, тому що свідчать про правильну поведінку, честь, достоїнство, порядність тощо.

Релігійні норми при розв'язанні виробничих конфліктів застосовуються дуже рідко.

Правові норми представлені в законодавчих актах, санкціоновані державою та не змінюються з волі чи бажання сторін. При звертанні до суду конфліктуючі сторони долають протиріччя законним шляхом. Якщо подібні дії можуть завдати моральної шкоди іміджу організації, використовують консультантів і посередників.

4.3 Роль керівника у вирішенні конфліктів

Керівник будь-якого рівня має визначені владні повноваження, справляючи вплив на підлеглих. Він може бути учасником конфлікту або посередником протиборчих сторін. Якщо керівник не дотримує службової етики, порушує трудове законодавство та нормативні вимоги, несправедливо ставиться до підлеглих, то сам стає суб'єктом конфлікту. Прояв зарозумілості, чванства, брутальності, обман, невиконання обіцянок, безтактність викликає ворожість колективу, утруднює взаєморозуміння, ускладнює співробітництво. Такий керівник повинний докорінно змінити своє поведіння, домогтися довіри та повернути повагу. Повагу можна втратити дуже швидко, відновлювати її довго, важко та болісно, тому керівнику треба не тільки знати елементарні правила культури спілкування, але й неухильно їх дотримувати.

Порушення трудового законодавства, допущене керівником, свідчить або про його юридичну неграмотність, або про прагнення обійти закон. При звертанні підлеглого до суду справедливість буде відновлено, але осад від подібних дій керівника залишається надовго. Дотримання законів, офіційно затверджених документів, постанов уряду сприяє створенню нормальної робочої обстановки.

Якщо керівник несправедливо оцінює діяльність і поведіння підлеглих, то це викликає збурювання співробітників і ймовірність появи конфлікту дуже висока. Набагато краще не вдаватися до критики, а конструктивно впливати на колег шляхом принципової вимогливості, беручи до уваги утворення, характер, досвід роботи. Коректність у відносинах, доброзичливість у вирішенні поточних проблем, переконливість і спокійний тон дозволять керівнику в перспективі повернути авторитет.

У будь-якому випадку керівник як безпосередній учасник конфлікту має більші можливості, ніж інші, тому ефективне використання своїх прав і повноважень дозволяє справедливо розв'язати конфлікт, беручи відповідальність на себе та не підганяючи підлеглих до конформізму. Справедливо критикувати завжди складніше, ніж висловлювати схвалення та визнання. У деяких колег критика викликає необхідність самооборони, оскільки сприймається як приниження власної гідності. Конструктивна критика має бути істотною й абсолютно ясною, тоді виникнуть передумови до змін. Як правило, науковці підкреслюють, що крім того вона має бути спрямована на вчинки, а не на особистість, і націлена в майбутнє.

Часто керівник виступає в ролі посередника, арбітра у врегулюванні конфліктів. Він зацікавлений швидко й рішуче розібратися в конфліктній ситуації, щоб розбіжності та суперечки не впливали на виконання виробничої програми. Його авторитет, зацікавленість у злагодженій роботі різних груп і відділів повинні сприяти функціональному та творчому вирішенню спорів. Керівник зобов'язаний враховувати вплив соціального середовища, поведінку конфліктуючих і обставини, що призвели до конфлікту. Об'єктивність сприйняття та достовірна інформація допомагають оцінити конфлікт, ставлячи опонентів у рівні умови. Якщо конфлікт носить трудовий характер, розв'язання його варто шукати в межах правових норм і традицій колективу (створення резерву керівників, вихід на пенсію та ін.). Організаційно-розпорядницькі технології передбачають створення наказу, де зазначається розподіл виконавців для найкращого їх використання. Врахування інтересів усього кадрового складу усуває значну частину причин подібних конфліктів.

При виникненні конфлікту між структурними підрозділами, службами та співробітниками керівнику ясно, що система керування та регулювання дає збої. Усі зусилля потрібно направити на вирішення питань основного виробничого завдання, підтримувати впевненість колективу в успіху.

Використання морально-психологічних методів передбачає знання настрою колег, їх інтересів і потреб, життєвих утруднень і сімейних обставин. Керівник повинний ставитися до конфліктів такого рівня як до з'ясування причин напруженого спілкування, особливостей поведінки сторін. Це необхідно для розробки раціонального шляху впливу на співробітників і конструктивного подолання протистояння. Довірчі та партнерські відносини сприяють продуктивній роботі з профспілками, замовниками, підрядчиками. Керівник зобов'язаний брати активну участь у примирливих процедурах для того, щоб прискорити процес ухвалення рішення та зменшити негативні наслідки конфлікту.

Протиріччя між людьми неминучі, хоча б через властиві їм розбіжності: у характерах, життєвому досвіді, займаних позиціях і ставленні до життя. Чим закінчуються конфлікти, з яким результатом — втратами чи надбаннями — залежить від сприйняття ситуації та поведінки.

Типовим у реагуванні на конфлікти є підвищена емоційність, їх сприйняття й оцінка. Емоційні переживання пов'язані з тим, що опонент не може довести свою настільки очевидну для нього правоту, затвердити свою, як йому здається, єдино правильну точку зору, з почуттям, що його не розуміють (чи не хочуть розуміти), що опонент виявляє ворожість і відносини погіршуються та, якщо все це відбувається в родині або на роботі, можуть бути серйозні ускладнення.

Разом з тим це далеко не найефективніший спосіб врегулювання конфліктів. *Зрілість людини значною мірою визначається тим, як вона реагує на проблеми, що виникають під час спілкування з оточуючими та як вирішує їх.*

Раніше були розглянуті можливі стратегії поведінки учасників конфліктів і виділені з них ті, що є переговорними, як конструктивні та такі, що потенційно ведуть до домовленостей і відновлення відносин. На жаль, повсякденна свідомість часто націлена на перемогу. Люди настроєні відстоювати свою точку зору розпалюючись і переконуючи один одного. Якщо наш «супротивник» абсолютно впевнений у своїй правоті (у конфліктах звичайно буває саме так), то це взаємне переконання навряд чи приведе до успіху, а от ускладнення у відносинах викликати може. Навіть якщо намагатися припинити тривалу суперечку, присмак незгоди може зберегтися надовго.

Емоційна реакція учасників конфлікту в цих випадках часто пов'язана з тим, що людина сприймає власну позицію як частину свого «Я», своєї особистості. Саме тому людина так і відстоює її — вона фактично відстоює себе. Проте визнати власну оману чи помилку в окремому випадку зовсім не означає визнати особистісну неспроможність. Намагайтеся не встановлювати міцного зв'язку між своїм «Я» та своєю позицією, інакше дійсно стане питанням честі відстояти власну точку зору, а до чого це призводить, уже згадувалося. Важливо допомогти в цьому й партнерові, тому звичайно при веденні переговорів рекомендують, обговорюючи проблему та, можливо, піддаючи критиці пропоновані варіанти її вирішення, ні в якому разі не критикувати особистість «автора», його точки зору.

Переваги діалогу переконливо доведені спеціальними дослідженнями та практичним досвідом. Настроїти партнера на співробітництво найлегше, демонструючи свою лояльність. Хто викликає довіру? Той, хто й раніше був

готовий піти назустріч, хто при попередніх контактах був схильний виявити готовність до розуміння, до того, щоб рахуватися не тільки зі своїми інтересами, але й з інтересами партнера. Якщо в оточуючих склалося уявлення про вас як про людину непоступливу, тверду, не слід дивуватися, що вони поставляться до вас сторожко.

Своїм стилем поведінки ви мимоволі «задаєте» стиль поводження з вами. Існує психологічний закон спілкування, у спрощеній формі він звучить так: кооперація викликає кооперацію, конкуренція — конкуренцію.

У конфлікті, у порівнянні з «нормальним» спілкуванням, колеги особливо потребують того, щоб правильно зрозуміти опонента та щоб опонент зрозумів їх. Це можливе тільки при певному ступені довіри та відкритості між людьми. Разом з тим у конфліктній ситуації люди рідко вдаються до такого довірчого спілкування. Основна перешкода — свідомий та несвідомий захист себе. Людина може свідомо прагнути про щось змовчати, вважаючи, що це може бути використане проти нього. Та й несвідомо, мимоволі «закривається» від партнера, намагаючись не показати щирих почуттів і переживань. Якщо бажаєте, щоб спілкування в конфліктній ситуації було більш конструктивним, необхідно намагатися створити атмосферу довіри, зрозуміти позицію партнера та його почуття. Навіть якщо здається, що він помиляється, варто зрозуміти, чому він думає саме так.

Сказане відповідає тому, що в практичній психології називають установкою на співробітництво. Потрапивши у конфліктну ситуацію, важливо не піддатися бажанню відстоювати свої уявлення або інтереси як єдино обґрунтовані, у той же час не боятися ускладнень у відносинах (якщо партнер відчує, що ви готові поступитися, аби не зіпсувати з ним відносини, він може змусити вас чинити так, як бажано для нього, а це, хоча й врегулює ситуацію, може зашкодити подальшим відносинам), але спитати себе: «Як нам діяти, щоб разом вирішити проблему, максимально враховуючи інтереси кожного?»

В одній з популярних книг, присвячених питанням ведення переговорів [22], наводиться такий приклад. Два чоловіки претендують на апельсин. Зрештою вони домовилися поділити його навпіл. Після цього один з них вичавив зі своєї половинки сік і викинув кірку, інший, навпаки, очистив кірку від непотрібної йому серцевини, оскільки потребував саме кірки для приготування торта. Якби вони замість того, щоб сперечатися, кому має дістатися цей апельсин, розповіли, з якого боку він цікавить кожного з них, і домовилися, вони б виграли обидва.

Характерною оманю є уявлення про те, що в конфліктах хтось правий, а хтось неправий, хтось виграє, хтось програє. Якщо так, то кожний,

звичайно, хоче виграти, тому, буде прагнути перемоги партнера. Насправді більш обґрунтованим є інше висловлення: якщо ви виграли, то насправді теж програли, тому що програли у ставленні до вас вашого партнера. То ж типовим для сучасного підходу до ефективного поводження в конфліктних ситуаціях є інший принцип — як зробити так, щоб ми обидва виграли.

4.4 Схильність до конфліктного поводження

Необхідно розглянути схильність до конфліктного поводження як складового управлінського потенціалу керівника. Відомо, що серед співробітників зустрічаються люди, схильні до конфліктного поводження, й ті, котрі спокійно й індиферентно ставляться до різних ситуацій. У США та Європі при підборі персоналу та роботі з кадрами вже понад 20 років використовується підхід до вивчення конфліктності, запропонований К. Томасом (США). Його тест по вивченню особистісної схильності до конфліктного поводження адаптований у нас Н.В. Гришиною [23].

К. Томас уперше запропонував новий підхід до вивчення конфліктів у системі міжособистісних відносин. Традиційно вся психологічна література наголошує на «розв'язанні» конфлікту, підкреслюючи, що його можна та необхідно розв'язати або знищити. Робиться це для досягнення ідеального безконфліктного стану, коли люди працюють і взаємодіють у повній гармонії між собою та оточуючими. Однак аналіз повсякденної практики вніс нові нюанси у вивчення цієї проблеми:

1) більшість зусиль з повного знищення конфліктів виявилися даремними;

2) з'ясувалося, що конфлікти, крім негативної функції, можуть мати й позитивну.

Звідси К. Томас припустив, що основна увага має бути перенесена зі знищення конфліктів на керування ними. Відповідно до цього він запропонував сконцентруватися на таких аспектах вивчення конфліктів: які *форми поведінки* в конфліктних ситуаціях характерні для людей, які з них є *продуктивніші* чи *деструктивніші* та яким чином можна *стимулювати* продуктивну поведінку.

Таким чином, уперше в соціальній психології та психології особистості було поставлене питання про неоднозначне ставлення до особистісних конфліктів і показано, що одна з задач психології керування — навчитися керувати усіма фазами конфлікту та стимулювати безконфліктну поведінку персоналу.

Описуючи можливі типи поведінки людей у конфліктних ситуаціях, К. Томас використав двомірну модель регулювання конфліктів, про яку ми згадували вище. Основними вимірами в ній є *кооперація* (врахування інтересів іншого) залучених до конфлікту людей, для яких характерний акцент на захисті *власних інтересів*, та їх наполегливість, енергія.

У цій схемі К. Томас виділив п'ять способів врегулювання конфліктів:

1. Змагання (конкуренція) як прагнення задовольнити свої інтереси на шкоду іншому.

2. Пристосування, що, на противагу суперництву, означає принесення в жертву власних інтересів заради іншого.

3. Компроміс (нульовий варіант).

4. Відхилення (уникання), для якого характерна відсутність прагнення до кооперації та досягнення власних цілей.

5. Співробітництво, коли учасники ситуації приходять до альтернативи, що цілком задовольняє інтереси обох сторін.

Згідно з К. Томасом, при униканні конфлікту жодна зі сторін не досягає успіху (це можна навіть представити умоглядно). При таких формах поведінки як конкуренція, пристосування та компроміс або один з учасників у виграші, а інший програє, або обоє програють, тому що йдуть на поступки один одному. І тільки одна ситуація — співробітництво — виграшна для обох.

К. Томасом розроблений спеціальний тест з виявлення тенденції до типових форм поведінки, що сьогодні використовується в усьому світі у роботі з кадрами та персоналом.

В опитувальнику описується кожний з п'яти варіантів з 12 судженнями про можливе поведінку людини в конфліктній ситуації. Усього там міститься 30 пар суджень (деякі з суджень повторюються, але у різних сполученнях). При дослідженні схильності до конфлікту респонденту пропонується вибрати одне судження в кожній з 30 пар, що є найбільш типовими для характеристики його поведінки в подібних ситуаціях.

Кількість балів, що набрана респондентом по кожній із шкал (табл. 4.1), дає уявлення щодо тенденції до відповідної форми поведінки в конфліктних ситуаціях.

Таблиця 4.1 — уявлення щодо тенденції до відповідної форми поведінки в конфліктних ситуаціях

№ пари	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Відхилення	Пристосування
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А
Усього балів:	12	12	12	12	12

Інтерпретація результатів дослідження стилів поведінки в конфліктній ситуації стосовно керівника

1. Суперництво (конкуренція). Людина, якій притаманний цей стиль, дуже енергійна та активна, воліє йти до розв'язання конфлікту своїм шляхом. Його мало цікавить співробітництво з іншими, домагаючись свого, він здатний на вольові рішення. Він може сказати: «Мене не цікавить, що думають інші. Я сам знаю, як вирішити проблему». Він задовольняє в першу чергу власні інтереси на шкоду інтересам інших, змушуючи інших людей приймати його варіант рішення проблеми. Керівник з таким стилем поведінки — типовий представник твердого алгоритму керування. Подібний метод може дати позитивний ефект там, де керівник наділений владою. Але якщо його застосовувати у випадку, коли точка зору даного суб'єкта розходиться з точкою зору більш високих керівників, можна «обпектися».

Цей стиль поведінки є успішний у випадках, якщо:

- результат дуже важливий для вас;
- ви маєте достатній авторитет і підлеглі вважають, що прийняте вами рішення — найкраще;
- рішення не терпить зволікань;
- ви відчуваєте, що у вас зараз немає іншого вибору та вам втрачати вже нічого;
- ви в критичній ситуації, й врятувати положення може тільки ваша миттєва реакція;
- ви не можете дати зрозуміти підлеглим, що знаходитесь в тупику, тоді як вони чекають від вас правильного рішення;
- ви повинні прийняти непопулярне рішення та зволікати не можна, бо потім вам не пробачать, що ви не зробили цього кроку поки у вас були повноваження.

Якщо ви використовуєте цей підхід, то при позитивному результаті завоюєте нових прихильників, а при негативному — у вас з'являться додаткові супротивники й слід бути готовим до відповідальності. Однак, якщо ви лідер-популіст і вам важливо зберегти гарні стосунки з усіма, то цей стиль використовувати не слід. Він прийнятний лише в тих випадках, коли, як то кажуть, «ризик — шляхетна справа», тобто ви вірите в перемогу, свої сили, упевнені в співробітниках і маєте волю та владу.

2. Відхилення (унікання). Вказаний підхід у конфліктній ситуації можна реалізувати тоді, коли ви особисто не зачеплені, у вас не виникає потреби на даний момент нагадувати усім про свої права та прерогативи або

вигідніше ухилитися від розв'язання конфлікту. Ви можете використовувати цей стиль, якщо обговорюються не дуже важливі для вас проблеми та не має сенсу витратити сили та ресурси на їх вирішення або ж якщо ви знаходитесь в безнадійному становищі. Почуваючи себе неправим і розуміючи правоту іншого, теж можна удатися до цього стилю поведінки. Під час обговорення проблеми ви можете спробувати внести в неї нові нюанси або вийти з кімнати, зробити щось таке, що відстрочить конфлікт. У даному випадку ви йдете від проблеми, дозволяючи іншому вирішувати.

Домагатися відстрочки рішення — теж не оптимальний вихід, якщо ви розумієте, що все одно програєте.

Наведемо найбільш типові випадки, коли стиль відхилення може допомогти вам:

- напруженість велика, пристрасті киплять і ви відчуваєте, що треба їх угамувати;
- результат уже не важливий, ви внутрішньо змирилися з ним, вирішили не витратити на нього останні сили;
- у вас сьогодні важкий день, а рішення проблеми додасть неприємностей;
- вам саме зараз не вигідно розв'язувати конфлікт на свою користь;
- вам необхідно виграти час, щоб заручатися підтримкою чи одержати додаткову інформацію;
- ситуація складна та вам доведеться багато чим поступитися;
- у вас мало влади для вирішення проблеми бажаним способом;
- ви розумієте, що в інших більше шансів вирішити проблему;
- обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію для вас — небезпечно.

Зі сторони таке відхилення «втечею» від проблем можна вважати неефективним. Насправді ж, як доводить практика, відхід від конфлікту або відстрочення його розв'язання можуть бути цілком виправданою реакцією на конфлікт. Можливо, після вашого «відходу» конфлікт розв'яжеться сам по собі. Якщо ж ні, то, зібравшись із силами та підготувавшись, ви займатиметеся ним пізніше.

3. Пристосування. Даний стиль означає, що ви дієте разом з іншою людиною, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Виправданий тоді, коли ви не можете взяти гору, оскільки інша людина має більшу владу. Таким чином, ви поступаетесь і погоджуєтесь з пропозиціями опонента. Якщо ж вам здається, що ви поступаєтесь чимось важливим і відчуваєте свою незадоволеність, то даний стиль як вас неприйнятний. Це стосується тих

ситуацій, коли ви відчуваєте, що опонент не збирається (на відміну від вас) поступитися чимось і не оцінить вашої делікатності та поступок. У такому випадку вам би допомогла розвинута здатність відстоювати свою точку зору, не порушуючи моральних прав іншої людини.

Стиль пристосування може дещо нагадувати стиль відхилення, оскільки ви можете використовувати його для одержання відстрочки у вирішенні проблеми. Відмінність полягає в тому, що ви погоджуєтесь робити те, чого хоче опонент (він звик «вити мотузки» з оточуючих).

Найбільш характерні ситуації, при яких звертаються до стилю пристосування, такі:

- вас не хвилює та не стосується те, що трапилось;
- хочете зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми;
- розумієте, що результат набагато важливіший для тієї особи, аніж для вас;
- у вас мало влади та шансів домогтися свого;
- думаєте, що, поступаючись іншому, навіть не погоджуючись із ним, ви немовби даєте йому корисний урок на майбутнє;
- жертвуючи своїми інтересами, ви іншим разом використаєте свою поступливість і, можливо, у чомусь компенсуєте свою поразку.

4. Співробітництво. У цьому випадку ви відстоюєте свої інтереси, але намагаєтесь при цьому співробітничати з іншою особою. «Викладаєте на стіл» потреби, турботи й інтереси обох сторін, а потім обговорюєте їх. Це вірний шлях до одержання взаємоприйняттого результату та задоволення інтересів обох сторін. Якщо ви обидва розумієте, у чому причина розбіжностей, то може з'явитися можливість спільного пошуку нової альтернативи або прийняттого компромісу.

Такий підхід може дати ефект у ситуаціях, коли:

- вирішення проблеми однаково важливо та вигідно для обох сторін;
- вас пов'язують з іншою стороною тривалі відносини;
- учасники конфлікту ігнорують різницю в положенні та виявляють взаємну довіру та повагу.

Співробітництво є мудрим підходом до розв'язання конфліктної ситуації, у той же час воно вимагає певних зусиль і психологічного настрою. Отже потрібно вміти пояснити свої бажання, вислухати один одного та разом відшукати альтернативні варіанти вирішення проблеми. Гнучкий алгоритм керування зазвичай спирається на співробітництво.

5. Компроміс. Використовуючи цей стиль, ви частково йдете на поступки, щоб одержати важливіше для вас у цей момент; інша сторона

робить те саме. Ви обмінюєтеся поступками, готуючи ґрунт для прийняття компромісного рішення, яке влаштовуватиме всіх.

Такі дії деякою мірою можуть нагадувати співробітництво, проте компромісу досягти трохи легше: ви поступаєтесь у чомусь, інший так само йде вам назустріч. Мета компромісу — обмін поступками та досягнення згоди на той період, який влаштовує обидві сторони. Мета співробітництва — вироблення довгострокового взаємовигідного рішення. У ситуації компромісу сторони доходять думки: «Ми не можемо реалізувати цілком свої бажання, отже, необхідно знайти рішення, з яким кожний з нас міг би погодитися».

Компромів ефективний, якщо:

- а) обидві сторони мають відносно рівні позиції, а їх інтереси взаємовиключаючі;
- б) немає часу й вам необхідно швидко прийняти хоч якесь рішення;
- в) вас влаштує тимчасове рішення, воно дає можливість скористатися короткочасною вигодою;
- г) ви волієте одержати хоч щось, щоб не втратити все.

У своїй повсякденній діяльності керівник зобов'язаний мати високу культуру поведінки, бути психологом в галузі виробничих і людських взаємин. Етика ділових відносин зобов'язує керівника, крім уміння врегульовувати конфліктні ситуації, вільно спілкуватися під час ділової бесіди, коректно критикувати, разом зі співробітниками відзначати успіхи у виробничій сфері, ювілеї тощо.

4.5 Інформація про невербальні системи спілкування в конфліктних ситуаціях

Вивченням зв'язку **експресивної поведінки** людини з її індивідуальними та характерологічними особливостями займається **соціальна перцепція** — розділ сучасної психології, що досліджує закономірності пізнання та сприйняття людини людиною в процесах їх спілкування та взаємодії.

Експресивна поведінка — складне явище. Воно включає міміку (рух лицьових м'язів), жести та пози (рухи рук і корпусу), ходу, експресію обличчя та фігури, обумовлені будовою обличчя, тулуба, кінцівок.

Сучасні дослідження довели, що **експресивний репертуар** людини та його **психологічні особливості єдині**. Цей феномен детально вивчався під керівництвом А.А. Бодалева [23]. Сьогодні нам доступні й закордонні

дослідження, які допомагають завдяки «розшифровці» експресивного репертуару «читати людину як книгу».

Вже древня людина помітила залежність між виразними рухами та психічним станом. Звідси створення експресивних (expressio від лат.— вираження) масок, скульптурних зображень богів, наскальних малюнків.

Міміка, жести, поза, хода як елементи експресивної поведінки, є однієї з головних **невербальних візуальних систем спілкування**, засвоєваних з дитинства. Є багато даних про пріоритет «мови тіла» над мовною мовою. Як вважає А. Пиз, у процесі взаємодії людей від 60 до 80 % комунікацій відбуваються за рахунок невербальних засобів вираження. Особливістю мови рухів тіла є те, що її прояв обумовлений роботою підсвідомості, й відсутність можливості підробити ці імпульси дозволяє нам довіряти цій мові більше, ніж вербальному каналу спілкування, контрольованому свідомістю.

Особливо важливим, на думку А. Пиза, є володіння «мовою рухів тіла» у сфері бізнесу та менеджменту. Здатність зацікавити партнера та переконати його багато в чому може залежати від уміння інтерпретувати цю мову, а володіння нею допоможе досягти успіху в бесідах і переговорах.

Авіценна вважав, що вивчення експресивного репертуару людини сприяє прояву властивостей її характеру та вибору адекватних способів взаємодії з нею, тобто облік і розшифрування **невербальних сигналів**, одержуваних від індивіда, дає необхідну оперативну інформацію про партнера та допомагає організувати оптимальну взаємодію з ним. Поштовхом для вивчення експресії обличчя та зв'язок її з емоціями слугує також робота Ч. Дарвіна «Виявлення емоцій у людини та тварин» [23].

Характерна для людини постава та типові пози є одним з компонентів її вигляду й можуть розглядатися як знаки, що сигналізують про її стан і стійкі особливості особистості. Постава пов'язується зі звичним положенням корпусу й голови та класифікується як *пряма, сутулувата, згорблена, млява, бадьора*. Зафіксовано зв'язок між поставою людини та провідними рисами її характеру, психологічним і соціальним статусом у колективі та суспільстві. У художній літературі не випадково іноді підкреслюється «царствена» чи «рабська» постава персонажів. Пряма та бадьора постава зазвичай асоціюється з активністю, рішучістю, наполегливістю та лідерським статусом людини. Пози пов'язуються з визначеними якостями особистості (рис. 4.2).

1. Нейтральна поза, за нею важко судити про характер людини.

2. Людина з високою самооцінкою любить покрасуватися, «улюбленець публіки», що звик бути в центрі уваги.

3. Невдаха, нерішучий, заглиблений у себе, що звик коритися, махнув на себе рукою.

4. Владний, самовпевнений, іронічний, скептичний.

Помічено, що зарозумілі люди нахиляють корпус назад, випинають груди та відкидають голову.

Люди скромні та сором'язливі намагаються бути непоміченими. Сутуляться, втягують голову та здимають плечі.

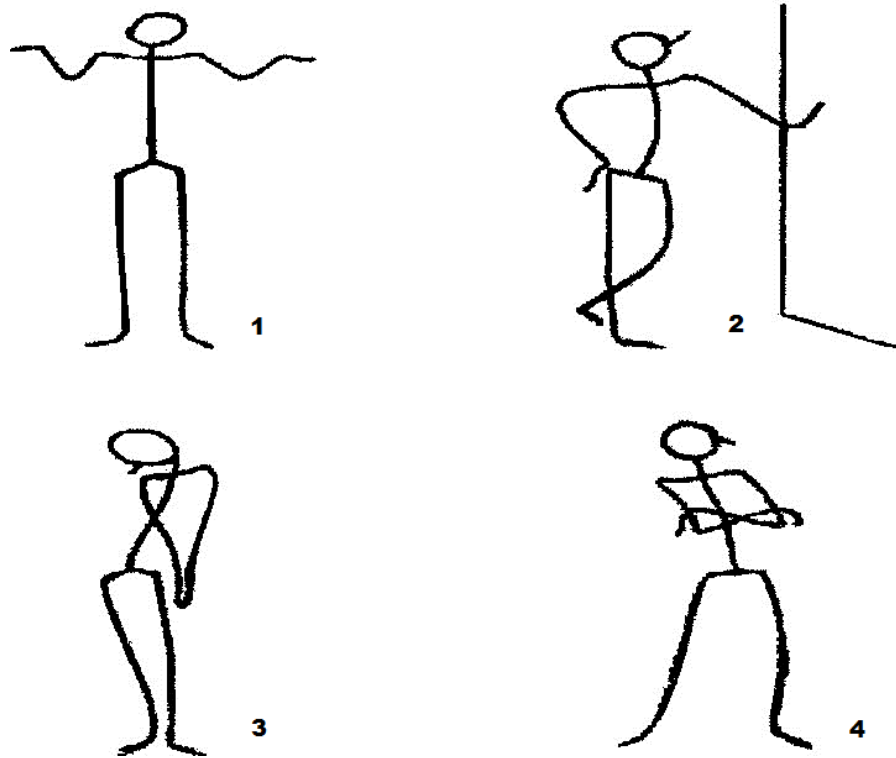


Рисунок — 4.2. Тлумачення різних поз

Підлесник нахиляє корпус уперед. Погляд при цьому спрямований на співрозмовника.

Хо́да людини також збагачує наше уявлення про людину, бо не тільки сигналізує про її стан, але й фіксує більш глибокі риси особистості. Хо́да характеризується *ритмом, швидкістю, тиском* на поверхню, *довжиною* кроку, *еластичністю, мінливістю*. Неприродність ходи може бути обумовлена або станом здоров'я, або стресовою ситуацією. Темп ходи пов'язаний з екстра — або інтровертністю, розгойдування або карбований крок — ознака акуратності, педантизму. Маленькі кроки високої людини можуть свідчити не тільки про неквапливість, але й про боязкість, бажання віддалити зустріч з об'єктом або суб'єктом. Хо́да буває *рішуча, боязка, винувата, вітійовата, карбована, чоловіча, жіноча, обережна, легка, важка*.

Кому́нікаційні жести. В усьому світі, коли люди щасливі, вони посміхаються, коли сумні — супляться. Кивання головою скрізь означає

«так», погойдування — заперечення або незгода. Жест «знизування плечима» сигналізує про те, що ми не розуміємо, про що йде мова.

Проте невербальна мова однієї нації, так само як і вербальна, залежно від типу культури, може відрізнятися від мови іншої нації.

Відомий усім жест — коло, утворене великим і вказівним пальцями руки (рис. 4.3), в англomовних країнах позначає букву «о» у слові «о'кей». У Франції він позначає «нуль», «нічого», в Японії — «гроші», у країнах Середземномор'я — гомосексуальну приналежність чоловіка.

Піднятий вгору великий палець в англomовних країнах (США, Англія, Австралія) має три значення:

- а) спроба піймати подорожню машину;
- б) «усі в порядку», «справи йдуть добре»;
- в) якщо ж він різко викидається нагору, то це означає брудну нецензурну лайку.

З V-подібним знаком теж не всі так просто. У. Черчілль використовував цей знак (від англ. victory — перемога) для позначення перемоги, але для цього рука має бути повернена тильною стороною до того, хто говорить. Якщо ж вона повернена долонею до того, хто говорить, то цей жест означає «заткнися».

Таким чином, неправильне тлумачення жестів, без врахування національних особливостей учасників спілкування, може призвести до непорозумінь.

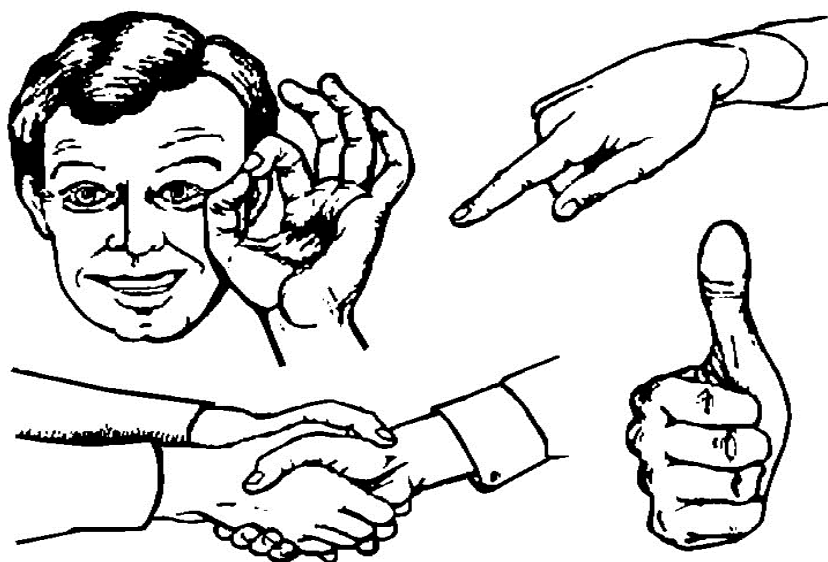


Рисунок 4.3. — Комунікаційні жести

Долоня людини є одним з інформативних джерел для розшифрування невербальних сигналів. Як правило, ми використовуємо три її положення: долоня догори, долоня вниз і положення вказівного пальця (рис. 4.4).

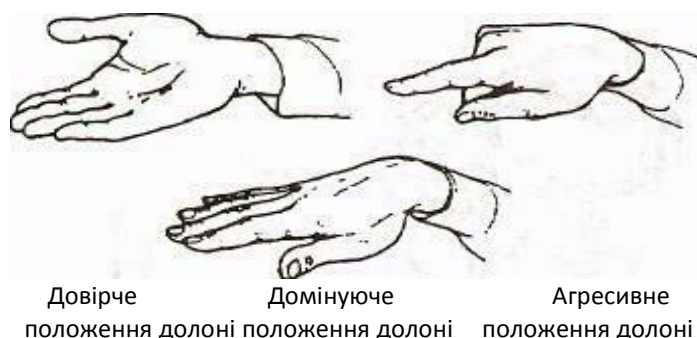


Рисунок 4.4 — Положення долоні

Положення «долоня угору» — довірливий, незагрозливий жест. Людина, яку ми попросили пересунути стілець або подати нам якусь річ, супроводжуючи прохання таким жестом, не відчує з нашого боку ніякого тиску й охоче відгукнеться. Коли долоня повернена вниз, у цьому жесті виявляється відтінок домінантності, що натякає на додержання субординації. У людини, до якої ми звернулися з тим самим прохання, але супроводжували його таким жестом, швидше за все з'явиться відчуття, що він одержав наказ, може навіть виникнути почуття ворожості стосовно вас (адже цей жест він може витлумачити як замах на його людську гідність і маніпуляцію ним). Індивід з високим психологічним статусом, завищеною самооцінкою та значним рівнем претензій може бути уражений таким жестом, індивід же з низьким психологічним статусом, що звик бути «веденим», виконає прохання без внутрішніх реагувань.

Перстовказівний жест асоціюється з кийком, за допомогою якого примушують до покори. Керівник, що використовує такий жест, неминує викличе негативні емоції та роздратування. Зазвичай це улюблений жест керівників, що полюбляють твердий алгоритм керування (див. рис. 4.3, 4.4).

У міжособистісному та діловому спілкуванні ми часто обмінюємося **рукостисканнями** (рис. 4.5).

Під час владного рукостискання руку партнера захоплюють так, що своя долоня повернена вниз. Тим самим ми свідомо чи мимоволі повідомляємо партнеру, що в процесі спілкування маємо намір дотримуватися домінантної позиції.

Коли ми хочемо віддати ініціативу іншій людині та дозволяємо їй почувати себе господарем становища, то простягаємо руку для рукостискання долонею угору.

У випадку, якщо обидва виражають повагу та розуміння, їх руки залишаються у вертикальному положенні.



Рисунок 4.5 — Значення рукостискання

Відзначимо, що заздалегідь, звичайно, ніхто з нас не планує, як саме він розгорне долоню, це виходить рефлексивно, автоматично, на підсвідомому рівні. То ж форма рукостискання є важливим сигналом про особливості характеру учасника спілкування та його місце (статус) у системі міжособистісних і ділових відносин.

Домінантне, владне рукостискання дає мало шансів на встановлення відносин рівного партнерства. Однак існує прийом, що нейтралізує це рукостискання. Потрібно обхопити руку людини за зап'ястя та злегка струснути її. Звичайно цей спосіб трохи збиває амбіції партнера та допомагає нам стати господарем становища (див. рис. 4.5).

Жест «рукавичка» звичайно використовується в дипломатичній практиці або під час відповідальних бесід і переговорів. Автор жесту при цьому немов би підкреслює, що йому можна довіряти, «усе буде так, як обумовлено». Цей жест не дуже ефективний при знайомстві або спілкуванні з добре знайомими людьми (див. рис. 4.3).

Жести в процесі спілкування. Розглянемо докладніше жести, що виражають різні позиції людини в процесі спілкування (рис. 4.6).

У процесі обміну інформацією важливу роль грають прояв емоцій, манери партнерів, їх жести. Буває так, що зроблене повідомлення сприймається неправильно з тієї простої причини, що супроводжується

«суперечливими» жестами. Спостерігати жести досить просто, але інтерпретувати їх — набагато складніше.

Розуміння жестів дуже утруднене, якщо різні елементи вирвані з контексту. Однак, коли жести зібрані разом на своїх композиційних місцях, виникає цілісна картина.

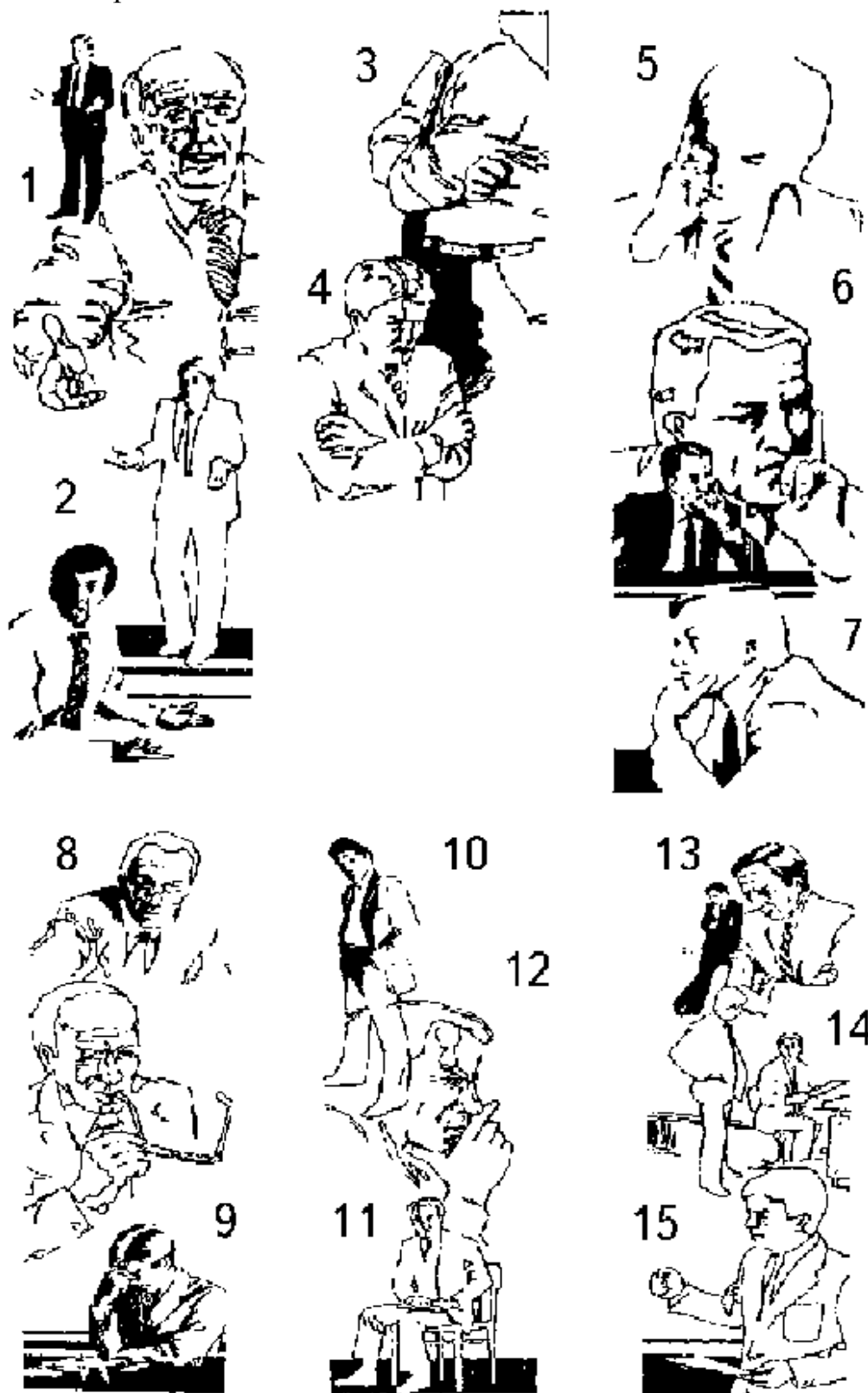


Рисунок 4.6 — Жести в процесі спілкування

Кожен жест — як слово в мові. Щоб тебе зрозуміли, людина повинна поєднувати свої слова в речення, що виражають цілісні думки. Те саме з жестами. Розуміння погодженості жестів дозволяє точніше сприймати позицію людини, з якою спілкуєшся. Правильно прочитані жести викликають зворотний зв'язок, що відіграє головну роль у цілісному процесі взаємодії, а жестові групи — їх важлива складова. Вони вказують, як люди реагують на те, що відбувається. Ми можемо зрозуміти, як зустрінете те, про що ми говоримо, — зі схваленням чи вороже, відкриті слухачі чи замкнуті, зайняті самоконтролем чи нудьгують. Лектори називають це почуттям аудиторії або спрямованістю на групу. «Безсловесний» зворотний зв'язок може попередити про те, що потрібно змінити свою поведінку, узагалі зникнути або зробити щось інше, аби досягти потрібного результату.

Словник жестів. Розглянемо деякі групи жестів, що виражають різні позиції людини в процесі спілкування. Серед жестів, що позначають *відкритість*, можна виділити такі.

Розкриті руки (руки долонями догори) (рис. 4.6, поз. 1) — жест, що більшість з нас одразу ж зв'язує з щирістю та відкритістю. Особливо часто цей жест використовують італійці. Коли вони схвильовані, то кладуть долоні на груди, говорячи: «Чого ти від мене хочеш?». Зниження плечима також супроводжується жестом розкритих рук, долонями догори (рис. 4.6, поз. 2) Актори використовують такий жест не тільки для того, щоб виявити емоції, але й для позначення відкритості натури персонажа ще до того, як актор починає говорити. Поспостерігаймо за дітьми, що пишаються своїми досягненнями. Вони відкрито показують руки. А якщо відчують свою провину або насторожено сприймають ситуацію, то ховають руки або в кишені, або за спину.

Розстібання піджака. Люди відкриті та дружньо налаштовані на спілкування часто розстібають або навіть знімають піджак у нашій присутності.

Аналізуючи записані на відео взаємодії, можна спостерігати, наскільки частіше досягаються угоди між людьми в розстебнутих піджаках, ніж між тими, хто залишався з застебнутим. У багатьох з тих, хто схрещував руки на грудях в захисному жесті, піджаки також були застебнуті. Той, хто змінював своє рішення в сприятливу сторону, розтискав руки й автоматично розстібав піджак. Утримайте його в цьому положенні — й вам швидше за все легко буде досягти спільної мети.

Якщо переговори йшли успішно, спостерігачі-психологи відзначали жестову групу «об'єднання»: сидячі учасники розстібають піджаки, розпрямляють ноги, пересуваються на край стільця ближче до столу, що

відокремлює їх від співрозмовника. Цю групу жестів у більшості випадків супроводжує повідомлення про можливу угоду, рішення чи загальне позитивне враження від спільної роботи.

До жестів, що позначають захист (оборонність) відносяться такі, котрими ми реагуємо на можливі погрози, конфліктні ситуації.

Руки, схрещені на грудях. Позиція зі схрещеними руками зустрічається в повсякденному житті досить часто та використовується для вираження оборони.

З усіх індикаторів цей жест «читати» найлегше. Іноді це той мінімум, що розпізнається під час спілкування. Такий жест впливає на поведінку інших людей. Якщо в групі з чотирьох чи більше людей ви схрестили руки у захисній позиції, то незабаром можна чекати, що ваш приклад наслідують й інші члени групи. Ви знайдете, що дуже легко розділити групу на підгрупи або змусити співрозмовників зайняти позиції, які важко змінити для досягнення відкритої взаємодії.

Жест схрещених рук звичайний у відеозаписах переговорів, що спостерігали психологи. Нажаль, багато хто не усвідомлюють, що, схрестивши руки, ваш співрозмовник немов сигналізує про свою захисну позицію. Тільки при перегляді відеозаписів учасник розуміє свою помилку. Замість того щоб викликати опонента на відвертість, звернувшись до нього та з'ясувавши, чого він прагне, учасник переговорів продовжує неправильний курс, що й став причиною захисної реакції. Нерідко люди дуже активно «виключають» та продовжують відсторонювати людину, яку хотіли б «включити». Коли ми бачимо, що співрозмовник схрестив руки, то повинні переглянути свої дії, тому що партнер починає ухилятися від обговорення.

Якщо ми потрапимо в ситуацію, коли виникають сумніви, захищається людина чи вона спокійна (як сама стверджує), звернімо увагу на її руки: розслаблені вони чи стиснуті в кулаки (рис. 4.6, поз. 3); може, пальці так вчепились у біцепс, що побілили суглоби (рис. 4.6, поз. 4). Така захисна поза подібна до пози нервозного й незвичного до польотів пасажира, який під час злету сидить, вчепившись у ручки крісла.

До захисної пози можна також віднести положення корпусу тіла під час бесіди. Якщо людина відхиляється, відсувається від співрозмовника, це свідчить про її захисну реакцію — відхилення, відхід, відсторонення від переговорів.

Найчастіше неправильно інтерпретуються жести, які називають *жестами оцінки* — вони мають відношення до замисленості та мрійливості. Оскільки успіхи в діловому та громадському житті багато в чому залежать

від спілкування, знання й оцінка інформації, отриманої за допомогою зворотного зв'язку, істотні для людини, що хоче зрозуміти, наскільки точно було прийнято його повідомлення.

Жест «рука біля щоки» (рис. 4.6, поз. 5). Огюст Роден, великий скульптор, глибоко проникнув у мову жестів, коли створював «Мислителя». Хто засумнівається, що це скульптурне зображення людини, глибоко зануреної у роздуми. Коли людина приймає положення, що позначається як «група жестів критичної оцінки» (рис. 4.6, поз. 6), він підносить руку до обличчя, спирається підборіддям на долоню, вказівний палець витягає уздовж щоки, інші пальці — нижче рота.

При проведенні семінарів і занять досвідчений викладач у першу чергу звертає увагу на позу «рука біля щоки». Якщо присутні, скажемо, 50 слухачів, то в перші 15 хвилин принаймні 30 будуть сидіти в позі «рука біля обличчя». З них приблизно половина слухачів буде зацікавлена інформацією, якщо злегка подадуться вперед. Інша половина слухачів займе позицію «почекаємо-подивимося», буде сидіти спокійно, злегка скептично ставлячись до сказаного. Із 20 чоловік, що залишилися, одні сидять зі схрещеними руками («ну-мо, розкажіть мені»), а інші сидять на краєчку стільця, лікті на стегнах, руки вільно звисають («це цікаво!»). Задача викладача — перетворити оцінювання в інтерес.

Нахилена голова. Чарльз Дарвін у своїх дослідженнях помітив, що тварини, як і людина, злегка нахиляють голову, коли чують щось цікаве. Жінки інстинктивно відчують значення цієї пози (вона створює враження уважного слухання) та свідомо використовують цей прийом, коли мають справу з чоловіком, на якого хочуть справити враження.

На заняттях, якщо помітимо, що в більшості слухачів голова не нахилена, розуміємо, що група в цілому не зацікавилася матеріалом. Якщо лекторові відома ця поза, він може звертатися до аудиторії в більш придатній манері й оцінювати, наскільки добре сприймається його інформація. Це особливо важливо, якщо лектор хоче викласти великий матеріал за короткий час. При перевантаженні електричного ланцюга, він починає перегріватися, та пропустити через нього більше енергії не вдається. Люди поведуться так само стосовно інформаційного перевантаження. Вони демонструють байдужність до додаткової інформації. Пози міняються: голову тримають скоріше прямо, ніж набік, спину розпрямляють, потім сутуляться, починають дивитися на стелю, годинник, людей та нарешті на двері. Якщо група підійшла до цієї стадії, лектор повинний зрозуміти, що йому сигналізують: «Досить!».

Почісування підборіддя (рис. 4.6, поз. 7). Цей жест — «добре, давайте подумаємо» — розповсюджений в усьому світі, використовується, якщо людина зайнята процесом ухвалення рішення. Ще Дарвін відзначав, що різні люди по усьому світу «іноді кладуть руки на підборіддя, звичайно великим і вказівним пальцями торкаючись частин обличчя, як правило, верхньої губи».

У театрі можна побачити, як актор робить це одночасно зі словами, що виражають уважне вивчення або аналіз. Стежачи за шаховим матчем, можна часто спостерігати цей жест у гравця, чий наступний хід. Після того як рішення прийняте, почісування припиняється. Багато ділових людей користуються цим жестом, хоча деякі намагаються його сховати, роблячи тільки малопомітні рухи.

Відповідний цьому жесту вираз обличчя — злегка прищулені очі: людина немовби намагається знайти рішення проблеми удалині.

Жести з окулярами. Дуже розповсюджений прийом — повільно й обережно зняти окуляри та ретельно протирати скло, навіть якщо це їй не потрібно. Деякі виконують цей ритуал по 4–5 разів на годину. Жест означає, що людина хоче одержати або відстрочку або час для обмірковування свого положення перед рішучим опором, вимагаючи пояснень або ставлячи питання.

До подібному жесту для виграшу часу вдаються, коли повільно знімають окуляри (рис. 4.6, поз. 8). Якщо людина прихоплює губами або прикушує предмети (окуляри), які тримає в руках, це означає, що їй потрібна додаткова інформація.

Походження. Багато людей вдаються до цього, намагаючись розв'язати складну проблему або прийняти важке рішення. З тим, хто походжає, не слід заговорювати — можна порушити хід його думок і перешкодити прийняттю рішення. Досвідчені продавці розуміють, як важливо дати спокій потенційному клієнту, коли він прогулюється по магазину й обмірковує, чи варто купувати. Багато переговорів успішно завершилися завдяки тому, що один з учасників сидів, прикусивши язика, поки інший приймав рішення, походжаючи по кімнаті.

Пощипування перенісся (рис. 4.6, поз. 9). Жест, що звичайно сполучається з закритими очима, свідчить про глибоку зосередженість і напружене прийняття рішення. Людина з внутрішнім конфліктом може опустити голову та вщипнути себе за перенісся, щоб перевірити, чи дійсно він потрапив у таке жахливе положення, чи це просто поганий сон.

Багато людей говорять те, чого, як їм здається, від них очікують. Після цього вони відчують глибоку незадоволеність собою, оскільки вони не виразили свої дійсні почуття.

Якщо співрозмовник намагається на вас не дивитися, він, імовірно, щось приховує. Проте кращий показник потайливості — непогодженість у жестовій групі. Усміхнена, ворожа людина, що захищається, виявляє непогодженість і, можливо, штучною посмішкою намагається пом'якшити удар. «Можна увесь час посміхатися та бути лиходієм»,— говорить Шекспір у «Гамлеті». Так само людина навіть без спеціальної підготовки в галузі невербальної комунікації почуває, коли хтось починає грати в піжмурки. Основні труднощі в цьому випадку пов'язані з тим, щоб виділити жести, які створюють таке враження, а потім зрозуміти, як конструктивно змінити ситуацію. Розглянемо жести цієї групи.

Погляд убік (рис. 4.6, поз. 10). Чи сприймаємо ми вираз підозри та сумніву, якщо на нас скося кидають погляд? Чи можемо точно пригадати випадки, коли хтось говорив нам те, що не подобалося, з чим ми були не згодні або що вважали дуже сумнівним? Чи не дивилися ми при цьому убік, говорячи: «Що ви маєте на увазі?»

Ноги (або все тіло) повернені до виходу (рис. 4.6, поз. 11). Можна помітити, що знаєцька людина пересунулася та сидить так, що її ноги повернені до дверей — це явний знак того, що вона хоче закінчити зустріч або бесіду та піти. Але одне — розпізнати позу та зовсім інше — щось робити. У цьому випадку треба або чимось зайняти людину, щоб вона повернулася до нас і подалась уперед, або дати можливість піти. Якщо будемо продовжувати розмову з нею, то навряд чи досягнемо мети.

Спостережливий підлеглий, якщо він розуміє жест і позу свого шефа, які означають, що зустріч закінчена, сприйме цей сигнал і вчасно піде, тим самим роблячи начальнику послугу, яка згодом буде оцінена. Якщо ж він не зрозуміє, як слід розцінювати таку поведінку шефа, затримає його, той обуриться та залишиться байдужий до слів підлеглого.

Доторкування або легеньке потирання носа (рис. 4.6, поз. 12). Дослідження доводять, що дотик вказівним пальцем до носа або його потирання — знак сумніву. Задайте підлітку питання, на які йому важко відповісти, та простежте, наскільки швидко його вказівний палець почне торкатися носа або потирати його. Багато хто з нас легко розпізнають цей жест як вираження сумніву.

Цей жест не такий вже рідкісний. Його використовують багато хороших ораторів, якщо не знають, як підійти до предмета, або не впевнені.

Застереження для тих, хто може сприйняти будь-який жест як абсолют: іноді люди потирають ніс тому, що він свербить. Проте є помітна різниця між манерою потирати ніс, коли він свербить, і потиранням для виявлення заперечення або сумніву. Ті, хто чухають ніс, звичайно роблять це енергійно,

а ті, для кого це слугує жестом, лише злегка його торкаються. Це легкі рухи, часто вони супроводжуються групою жестів (совання на стільці, поворот боком). Інші різновиди виявлення сумніву — потирання вказівним пальцем за вухом, перед вухом і ока під час обмірковування відповіді.

Жести, що виражають наявність «територіальних прав», можна спостерігати при взаємодії начальника з підлеглим.

Уже говорилося, що перевага може бути виражене в привітальному рукостисканні.

Не всі розуміють, як важливо не стояти поруч, не нависати над людиною, коли та сидить, тому що тоді вона відчуває себе маленькою у вашій присутності та сприймає це як вияв вашої переваги. Багатьох гнітить і нервує така позиція співрозмовника.

У значній кількості ситуацій «начальник — підлеглий» вираз обличчя грає важливішу роль, аніж жести. Наприклад, підняті брови, злегка нахилена голова та сумнів у погляді шефа підлеглий сприймає як те, що його ідею не приймають. Нерідко начальник, уникає зустрічі поглядами з підлеглим, повідомляючи цим на підсвідомому рівні, що розмова закінчена. Якщо підлеглий не сприймає сигналу, начальник починає красномовно поглядати на годинник. Якщо й цього разу «послання» не прийняте, він може встати або зібрати свої папери, немовби збираючи їх сховати, а потім повідомити, що в нього підійшов час наступної зустрічі. Втім, у більшості випадків справа настільки далеко не заходить. Різкість може призвести до втрати поваги в обох сторін. Підлеглий виходить з почуттям, що начальник його принизив, одночасно картаючись, що не зрозумів сигналів і зловжив часом шефа.

На рис. 4.6, поз. 13 показаний керівник, обтяжений безліччю проблем. Якщо, входячи до кабінету, ми побачили б свого шефа в такому стані, напевно, ми б залишити його в спокої, особливо якщо прийшли для обговорення серйозного питання.

На рис. 4.6, поз. 14 чоловік, що стоїть,— керівник. Поза в нього більш розслаблена, ніж у сидячого підлеглого. Руку він недбало засунув у кишеню піджака, великий палець зовні — жест виражає впевненість і перевагу.

На рис. 4.6, поз. 15 начальник звертається до співробітників: «У минулому році ваша продуктивність праці була нижче наміченого рівня»; при цьому він закликає підлеглих виправитися, інакше буде погано. Його стиснутий кулак виражає владу, він або підкреслює важливість слів, або передвіщає несприятливий хід подій. Керівник намагається підкреслити свою перевагу тим, що стоїть, улаштовуючи підлеглим прочухан. До того ж відзначте, що піджак застебнутий та вираз обличчя суворий.

Особливу групу жестів складають жести-дотики (поцілунок, поплескування, обійми). Відомо, що в екстремальних ситуаціях у людей інтуїтивно виникає бажання доторкнутися одне до одного (не випадково кажуть про почуття ліктя чи плеча). Вибір жестів-дотиків залежить від того, яке положення займає людина, ступеня знайомства, віку, статі. Поплескувати по спині або плечу можна тільки близьких або рівних тобі партнерів. Ініціатива поцілунку зазвичай належить старшому. Недоречне застосування жестів-торкань може викликати негативні реакції або навіть привести до конфлікту.

Мистецтвом розуміння «безсловесних» повідомлень оволодівають у процесі навчання, що за складністю дорівнює набуванню навички швидкого читання іншомовних текстів. Крім вироблення власних жестів, що ми передаємо аудиторії, варто приділяти щодня не менш 10 хвилин свідомому «читанню» жестів інших людей. Будь-яке товариство людей — відмінне поле для такого «читання». Суспільні та ділові зустрічі, які дають змогу виражати почуття та створюють можливість для поляризації відносин, особливо добре підходять для проведення всебічного спостереження. Телебачення надає плідний ґрунт для «читання» жестів, особливо програми з інтерв'ю та дискусіями.

5 ПРИКЛАДИ ПОБУДОВИ МОДЕЛЕЙ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ ТА ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ КОНФЛІКТАМИ

5.1 Моделі конфліктних ситуацій при трансформації організацій

Розвиток підприємства через структурну трансформацію особливо актуальний для України, коли підприємства потребують системного і спланованого розвитку на перспективу, незважаючи на існуючі кризові явища в економіці. Досвід трансформації економік України та інших країн світу свідчить про те, що макрореструктуризація неможлива без проведення організаційно-структурних змін на мікрорівні. Оскільки розвиток підприємства здебільшого залежить від того, наскільки його організаційна структура відповідає обраним напрямкам розвитку, своєчасне прийняття рішення щодо трансформації оргструктури є основою не лише існування, а й розвитку підприємства. Ефект від трансформації організаційної структури підприємств повинен бути підтвердженим не лише підвищенням ефективності їх функціонування, а й переходом підприємств на якісно новий рівень.

Актуальність цього напрямку дослідження також визначається необхідністю удосконалювати існуючі та розвивати нові принципи та методи управління підприємствами. Це зумовлено тим, що зовнішнє середовище стає все більш динамічним і складним. Останнє вказує на те, що своєчасне ухвалення рішень про необхідність трансформації організаційної структури підприємства (його каркасу) має базуватися на обґрунтованих підходах до визначення впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Важливою проблемою є вплив конфлікту між складовими частинами підприємства на трансформаційний процес, оскільки конфлікт повинен бути прискорювачем зазначеного процесу та безпосереднього розвитку підприємства.

Будь-який процес трансформації організаційної структури має рушійну силу. Однією з таких сил є функціональний конфлікт. У цьому контексті важливо управляти конфліктом, щоб трансформація структури була позитивна для підприємства в цілому, а не служила інтересам однієї з його складових частин.

Як було зазначено вище, конфлікт – це різновид структурного дисбалансу, який означає нездатність збереження системи в старій якості, стійкості розвитку в колишньому напрямі, з колишнім набором і залежністю причинних змінних [24, с.27].

Конфлікт – найважливіший показник переходу системи із стійкого стану в нестійкий. Згідно з «Законом адаптації» Ле-Шательє система, отримавши імпульс, обов'язково прагнучиме відновити стан стійкості на цьому або новому функціональному рівні.

У системі, що знаходиться в стані конфлікту, виникає прагнення знайти спосіб збалансованого існування усіх своїх елементів. Таким чином, конфлікт – це не лише втрата стійкості системи, але й пошук переходу від форм, що не виправдали себе, до нових заради досягнення цілей [24, с.29]. При цьому відсутність конфліктів гарантує тільки збереження вже придбаних якостей, що рівносильно запереченню подальшого розвитку [24, с.31].

Конфлікти бувають як функціональні, так і дисфункціональні. У багатьох ситуаціях функціональний конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити велике число альтернатив або проблем [12, с.369].

Оскільки не кожен вид конфлікту є функціональним, дуже важливо, щоб конфлікт відповідав певним умовам, які авторіві створення ситуації необхідно враховувати на первинній стадії процесу.

Словник термінів антикризового управління трактує функціональний конфлікт як конфлікт, який веде до підвищення ефективності діяльності організації [25].

Словник бізнес-термінів визначає функціональний конфлікт як конфлікт, у результаті якого проблема вирішується оптимальним чином, при цьому виявляються різноманітні точки зору на проблему, надходить додаткова інформація, виявляються альтернативні варіанти рішення проблем [26].

У енциклопедичному словнику з психології та педагогіки функціональний конфлікт розглядається як специфічний тип конфліктної взаємодії, розгортання якої сприяє зміцненню й стабілізації соціальної системи або спільності, у рамках якої відбувається цей конфлікт [27].

Е.Л. Аксьонова, Т.Ю. Базарів, Б.Л. Ерьомін у книзі «Управління персоналом» визначають конфлікт таким чином. «Конфлікт – процес розвитку взаємодії суб'єктів з приводу відмінності їх інтересів і ціннісних орієнтацій. Починається він з конфронтаційної фази, а закінчується комунікативною (управлінською). Таким чином, конфлікт можна визначити і як процес розвитку взаємодії суб'єктів від конфронтації до комунікації» [28, с.416].

Це визначення якнайкраще відображає необхідність вирішення конфлікту, а саме можливість його функціональності.

Таким чином, основним критерієм функціонального конфлікту є певна умова – розв’язання конфлікту, у свою чергу розв’язання конфлікту є розвитком синергізму або антагонізму змінних, обмеженого деякою межею – переходом на новий, як правило, більш високий рівень. При цьому поведінка системи лінійна та стабільна. Головна особливість цього способу вирішення конфлікту – збереження початкової якості системи за рахунок адекватнішого перегрупування її внутрішніх чинників [24, с.230].

Виходячи з вищесказаного, пропонується таке визначення функціонального конфлікту.

Функціональний конфлікт – це конфлікт, основним критерієм якого є його вирішення при розвитку синергізму або антагонізму змінних, при переході на новий, більш високий рівень.

Таким чином, сучасний конфлікт – менеджмент розглядає можливість формування функціонального конфлікту керівниками підприємств або структурних підрозділів з метою побудови або прискорення процесів, спрямованих на подальший розвиток підприємств, у тому числі у разі будь яких структурних трансформацій.

Розглянемо приклади підходів до побудови моделей конфліктних ситуацій зацікавлених груп у межах структурних конфігурацій.

Імітаційна модель протиборчих сторін яскраво виражена в математичній моделі зміни середніх значень, описаній в статті Б.Буянова, Н. Лубкова, Г. Поляка «Математична модель тривалого озброєного конфлікту». В основу моделі покладені рівняння динаміки Ланчестера. У цьому випадку на динаміку процесу конфлікту впливає швидкість зміни значень змінних величин. Враховуючи монотонність прискорення, модель може бути використана при розрахунку можливих наслідків, якщо конфлікт носить катастрофічний характер для системи [29, с.48].

В. Арнольд у книзі «Жорсткі» і «м'які» математичні моделі» розвиває ідею формування моделей конфліктів, що розвиваються, при цьому диференціюючи їх за типами розвитку. Автор вказує: «Прикладом «жорсткої» моделі є таблиця множення. Простий приклад «м'якої» моделі - принцип «чим далі в ліс, тим більше дров»» [30, с.4]. Можливість використання математичної теорії «м'яких» моделей може застосовуватися в економічних, екологічних і соціологічних моделях, як вважає автор.

Слід зазначити, що автором розроблені методи, що дозволяють зробити висновки загального характеру без урахування явного виду функцій. У цій ситуації прийнято говорити про «м'яку» модель, що піддається змінам (за рахунок вибору функцій у досліджуваних завданнях).

При цьому «жорстку» модель пропонується досліджувати на структурну стійкість отриманих при її вивченні результатів у відношенні до малих змін моделі (що робить її «м'якою») [30, с.17].

Нескладно зробити висновок, що ця модель максимально наближена до існуючої моделі, що називається «апроксимація», яка, у свою чергу, близька до інтерполяції. Інтерполяцією називають такий різновид апроксимації, при якій крива побудованої функції проходить точно через наявні точки даних. Якщо деяка функція занадто складна для продуктивних обчислень, можна спробувати вичислити її значення в декількох точках, а по них побудувати, тобто інтерполювати, простішу функцію. Недоліком цієї моделі є неможливість її застосування в системах, де змінні не завжди можна визначити з достатньою мірою точності цілочисельних значень.

В. Лефевр, Г. Смолян у роботі «Алгебра конфлікту» пропонують до розгляду «рефлекторну модель» управління конфліктами. Автори відмічають, що існує два підходи, що підлягають вивченню при дослідженні процесів ухвалення рішення в конфлікті. Перші складають правила вибору оптимальної стратегії поведінки в заданих умовах. Визначенням цих правил займається дослідження операцій, наука, що використовує теоретико-ігрові моделі конфліктних ситуацій. Друга – дозволяє фіксувати імітації міркування одного супротивника – іншим, а також досліджувати явища взаємного управління, при цьому учасники конфлікту (вони ж гравці) вступають в рефлективну гру, тобто гравці відбивають у мисленні міркування один одного[31, с.8].

Раніше відзначалося, що існує чотири основні типи конфліктів: внутрішньоособистісний конфлікт, міжособистісний, конфлікт між особою та групою, міжгруповий конфлікт. Враховуючи, що підходи до побудови моделей конфліктних ситуацій усередині структурних конфігурацій повинні припускати, в першу чергу, факт існування або моделювання конфліктів міжгрупових, запропонована модель не може повною мірою відповідати вимогам побудови цих систем.

А.Я.Анцупов, А.І.Шипілов у своїй роботі «Конфліктологія» вказують, що основними механізмами виникнення міжгрупових конфліктів є міжгрупова ворожість, об'єктивний конфлікт інтересів і внутрішньогруповий фаворитизм. Поширеним типом міжгрупового є трудовий конфлікт. Його предметом можуть бути умови праці, система розподілу ресурсів або раніше прийняті домовленості. Конструктивному розв'язанню трудових конфліктів сприяють колективні договори, угоди й контракти, звернення в комісію з трудових сперечань, до народних судів, проведення рад і конференцій трудових колективів, регіонів і галузей [32, с.194]. Таким чином, автори

взагалі не враховують можливу функціональність конфлікту, його роль каталізатора трансформацій при збереженні початкової якості системи за рахунок адекватнішого перегрупування її внутрішніх чинників на новому витку розвитку, у тому числі підприємства.

О. Покірна в роботі «Математичне моделювання оптимальних стратегій в умовах конфлікту» вказує, що в умовах конфлікту людині, яка приймає рішення, необхідно враховувати не лише свої власні інтереси, але й цілі та інтереси супротивника, які в загальному випадку невідомі. Таким чином, виникає досить непроста ситуація вибору оптимальної дії для кожного з учасників конфліктної ситуації. Завдяки наявності загальних закономірностей у розвитку самих різних систем можливе дослідження їх математичними методами. Ці математичні моделі будуються за допомогою такого розділу математики, як дослідження операцій (теорія ігор є частиною цього розділу) [33, с.16].

Т. Сааті в книзі «Математичні моделі конфліктних ситуацій» відмічає: «Математичне формулювання складних проблем вказує на можливі результати і сприяє вибору оптимальних стратегій». Далі автор вказує, що проблема може і не мати математичного представлення з таких причин:

- а) структура проблеми занадто складна і недостатньо зрозуміла;
- б) структура проблеми ясна, але вона включає невизначеність, а існуюча вірогідність не може бути оцінена;
- в) дане явище добре зрозуміло емпірично, проте його теоретична структура незрозуміла;
- г) структура добре відома й зрозуміла, але вона нерозв'язна навіть наближеними методами [34, с.31-32].

Функціональні конфлікти як і дисфункціональні, що виникають між структурними частинами організацій, складні, іноді недостатньо зрозумілі, часто включають невизначеність, можливі випадки з не до кінця відомою теоретичною структурою конфлікту. Враховуючи вищевикладене, необхідно виробити методичний підхід до побудови моделей конфліктних ситуацій при трансформації організаційних структур з урахуванням описаних причин, що визначають складність застосування описаних математичних моделей [35].

Щоб уміло управляти конфліктами в колективі та направляти їх в потрібне керівникові підприємства русло, необхідно розуміти суть як конфлікту, який зароджується, так і вже існуючого конфлікту, що відстоюють різні інтереси окремих менеджерів і об'єднаних груп.

З позицій школи влади, яка розглядає конфлікт на підприємстві як її складову:

а) організації є коаліціями різних груп й індивідуумів, об'єднаних на основі загального інтересу;

б) між членами коаліції існують стійкі відмінності в системах цінностей, інтересах, рівнях інформованості;

в) важливі рішення торкаються розподілу обмежених ресурсів;

г) обмеженість ресурсів і стійкість відмінностей створюють основу для конфлікту, а тому роблять владу найважливішим ресурсом, а сам конфлікт - центральним моментом організаційної динаміки;

д) цілі та рішення є результатом угод, переговорів і жонгливання позиціями між зацікавленими групами [24, с.220].

Використати інтереси різних груп для штучного створення функціонального конфлікту слід тільки після аналізу зацікавлених груп. Слід визначити три основні моменти.

Аналіз поведінки зацікавлених груп. Поведінка може бути: актуальна, спостережувана, а також потенційна кооперація, конкурентна загроза і так далі.

Пояснення поведінки зацікавлених груп. Можливо, для цього менеджерів потрібно буде представити себе на місці об'єктів, які тестуються.

Аналіз коаліцій. Пошук можливих коаліцій – об'єднання подібних [24, с.228].

Продовжуючи, слід зазначити, що згідно з теоремою Пітіріма Сорокіна: «Конфлікт – існуючий для цієї системи, інвертує напрям її зміни, щоб уникнути руйнування» [24, с.55].

При кожному конфлікті завжди є його учасник (учасники), предмет і причина. Учасник конфлікту – суб'єкт, вимушений вирішувати певні проблеми, які перешкоджають досягненню мети.

Предмет конфлікту – потреба учасника конфлікту.

Причина конфлікту – перешкода, яка породжує несумісність потреб учасників конфлікту та способів їх задоволення [24, с.78]. Система знаходиться в якісному й кількісному безконфліктному стані, якщо безліч усіх її елементів можна розділити на декілька, що взаємно виключають підмножини таких, які всі окрім одного можуть виявитися порожніми (синергізм). При цьому кожна лінія, яка характеризує стосунки любові та позитиву, сполучає елементи однієї й тієї ж підмножини, а кожна лінія, яка характеризує негативні стосунки і ненависті при нагоді антагонізму або тільки відношення байдужості при нагоді незалежності, сполучає елементи з різних підмножин [24, с.42].

Це висловлювання, яке викладене в книзі В. Светлова «Конфлікт: моделі, рішення, менеджмент» береться за основу при побудові моделей конфліктних ситуацій, враховуючи таке. Визначальне значення конфлікту, його суть у плані розвитку полягає в тому, що в цілому він розкриває творчу природу цього процесу, пояснює одну з найважливіших його функцій – служити каталізатором змін, породжувати нові можливості розвитку, бути причиною виникнення нових системних якостей.

Далі В.Светлов відмічає, що на даний момент єдина теорія модуляції, дозволу й управління конфліктом – відсутня. Конфлікт, за визначенням, – системне явище. Його виникнення, розвиток і дозвіл підкоряються загальним законам розвитку систем [24, с.13].

Системний підхід є найзагальнішим і оптимальним методом моделювання й аналізу конфліктів будь-якого рівня: внутрішньоособистісного, міжособистісного, конфлікту між особистістю та групою, міжгрупового.

Слід також відмітити, якщо відносити міру конфліктності системи до рівня її нестійкості, то за допомогою заходів конфліктності можна виміряти здатність системи перейти в новий, як правило, більш стійкий стан.

Для трансформації системи з безконфліктного стану в конфліктне необхідно та достатньо утворити за допомогою нових причинних змінних один (або більше) незбалансований цикл, чия сумарна негативна вага достатня для інвертування позитивного відношення між базисними змінними системи на негативне [24, с.54]. Для трансформації системи з конфліктного стану у безконфліктне необхідно утворити з нових причинних змінних збалансований цикл, чия сумарна позитивна вага достатня для інвертування негативного відношення між базисними змінними системи на позитивне [24, с.54].

На цьому етапі буде доречним визначити, що:

а) незбалансований цикл – це цикл (напівцикл), який має непарну кількість негативних відносин;

б) цикл, напівцикл безконфліктний, якщо він збалансований, тобто має парне або нульове число негативних відносин;

в) система безконфліктна, якщо усі її цикли збалансовані.

Динамічна система – зв'язаний граф або диграф, що містить не менше одного циклу та не менше однієї змінної в якості введення, через яку система отримує енергію ззовні. Добуток $R = ab$ (вага впливу змінних А, В) є коефіцієнтом (петлі) зворотного зв'язку [24, с.45].

Також В.Светлов дає визначення фундаментальній динамічній теоремі аналізу та вирішення конфліктів: «Динамічна система, що складається з

одного й більше циклів конфліктна, коли значення сумарного коефіцієнта зворотного зв'язку R принаймні для однієї зі змінних «входу» менше 0, в зворотному випадку – система безконфліктна» [24, с. 258].

Отже, для побудови конфліктного стану необхідно програмувати даний процес, як той, що стабілізується.

Конфлікт має значення й підтверджує себе в якості реального конфлікту тільки в тій мірі, в якій дійові особи, кожен зі свого боку, прагнуть управляти галуззю своєї взаємодії [35]. Можливість керувати конфліктом, направляти його в русло функціональності – одне з основних завдань менеджменту підприємства, особливо в періоди його стрибкоподібного розвитку при трансформації його організаційної структури.

Управління трансформаційним процесом структури підприємства, утворення нових конфігурацій має важливий, а іноді й вирішальний вплив на його діяльність. З боку керівництва важливий контроль за впливом конфлікту між зацікавленими групами у внутрішньому середовищі, якими є складові частини організації (стратегічний апекс, техноструктура, серединна лінія, допоміжний персонал та операційне ядро). Конфлікт має бути використаний як двигун процесу трансформації й процесу реалізації розвитку підприємства, при цьому важливе уміння керівника своєчасно використати конфлікти, мати здатність трансформувати взаємну репрезентацію учасників з ворогів на партнерів. Для цього слід чітко визначити ступінь впливу частин структури з метою визначення засадничого типу, особливо при існуванні складних або гібридних конфігураційних форм.

Основною думкою цієї частини роботи є твердження, ґрунтоване на дослідженні проблеми, що вирішується методом пізнання, теоретичного узагальнення та порівняння. На даний момент єдиної теорії модуляції, дозволу й управління конфліктом, стосовно трансформацій організаційних структур підприємств, не існує. Враховуючи той факт, що будь-який розвиток безпосередньо пов'язаний з утворенням конфлікту та його вирішенням, потрібно удосконалення методичного підходу до управління функціональним конфліктом між складовими частинами підприємства в процесі розвитку. Використання конфліктів завжди складний і суперечливий процес, який може бути зміщений в різні боки своєрідної реакційної рівноваги в системах. Завдання менеджерів стратегічної вершини утримати рівновагу в потрібному напрямі розвитку підприємства при детальному аналізі діючих базисних змінних в існуючій системі.

Таким чином, незважаючи на достатньо велику кількість робіт, що стосуються розробки та вдосконалення методичних підходів до побудови моделей конфліктних ситуацій, за результатами дослідження було зроблено

висновок, що єдиної теорії модуляції, вирішення та управління конфліктом стосовно трансформацій організаційних структур підприємств не існує. Тому потрібно удосконалення методичного підходу до управління функціональним конфліктом між складовими частинами підприємства в процесі розвитку, які слід використовувати для прискорення та утримання рівноваги в потрібному напрямі трансформаційного процесу.

5.2 Побудова структурної та динамічної моделей конфліктів

Не вимагає доказів твердження, що об'єктом конфліктології є конфлікти між соціальними суб'єктами: особистостями, групами, державами [36].

Головна причина, яка змушує людину рухатися в прагненні поліпшити своє положення, підвищити соціальний статус, полягає в тому, щоб відрізнитися, звернути на себе увагу, викликати схвалення, похвалу, співчуття або отримати користь, при цьому також слід зазначити, що єдиною силою, здатною стримувати індивідуальний егоїзм, є сила групи; єдиною силою, яка може стримувати егоїзм групи, - сила іншої групи, більшої [12, с.27].

Міра впливу частин структури на підприємстві, що досліджується, можна визначити виходячи з аналізу домінування як основних координаційних механізмів, так і з типу децентралізації. Також слід акцентувати увагу на тому, що координаційний механізм – це спосіб координації дій, пов'язаних з розподілом праці на окремі завдання і сукупністю заходів з їх рішення [37, с.19].

Аналіз домінування координаційних механізмів слід розглядати, виходячи з такого:

А) Координаційні механізми, що діють на підприємстві, розкривають способи, за допомогою яких організації координують свою діяльність.

Б) Міру впливу на вибір конфігурації структури можна визначити виходячи з того, який саме координаційний механізм домінує на підприємстві, що досліджується [38].

Як відзначалося раніше, існує п'ять основних координаційних механізмів: стандартизація робочих процесів, стандартизація навичок і знань, стандартизація випуску, взаємне узгодження та прямий контроль. При цьому, стратегічний апекс прагне до централізації, за цією частиною структури зберігається контроль над ухваленням рішень (домінує прямий контроль як

основний координаційний механізм). За певних умов виникає конфігурація – проста структура.

Техноструктура бореться за стандартизацію робочих процесів, тому підприємство ймовірніше структурується як механістична бюрократія.

Операційне ядро прагне ліквідовувати вплив як техноструктури, так і менеджерів – керівників, ця частина структури прагне до домінування координаційного механізму – стандартизації знань і навичок (кваліфікації), таким чином, операційне ядро виступає за професіоналізм. Тому підприємство структурується як професійна бюрократія.

Серединна лінія, намагаючись мінімізувати владу як стратегічного апексу, так і операційного ядра, прагне до розщеплювання підприємства на ринково організовані одиниці (прагнення до «балканізації»), тобто прагне до дивізійної форми, тому основним координаційним механізмом у разі найбільшого впливу серединної лінії буде стандартизація випуску.

Допоміжний персонал набуває найбільшого впливу на підприємстві, якщо переважає механізм взаємного узгодження при утворенні робочих сузір'їв (прагнення до колаборації). Ця структура є не що інше, як адхократія.

Проте визначити міру впливу різних частин підприємства ґрунтуючись тільки на аналізі домінування того або іншого координаційного механізму не завжди можливо. Зробити висновок про ступінь впливу частин структури можна після аналізу міри централізації / децентралізації управління на підприємстві, що досліджується.

Як відомо, стратегічний апекс прагне до централізації, при чому як до горизонтальної, так і вертикальної, що є властивим простій структурі.

Техноструктура, прагнучи відібрати владу у лінійних менеджерів, тягне підприємство у бік механістичної бюрократії через вертикально-обмежену селективну децентралізацію.

Операційне ядро не схильне ділити вплив з будь-якою частиною структури, віддаючи перевагу вертикальній і горизонтальній децентралізації, що є властиве професійній бюрократії.

Менеджери серединної лінії віддають перевагу обмеженим вертикальній паралельній децентралізації, що є необхідною умовою існування дивізійної структури.

Допоміжний персонал при своєму прагненні до об'єднання робочих сузір'їв прагне, як і операційне ядро, до вертикальної та горизонтальної децентралізації, але тільки її селективного різновиду. Інакше цю децентралізацію можна характеризувати як виборчу. Підприємство, при цьому, набуває форми адхократії.

Кожна частина структури впливає на процес розвитку підприємства, у тому числі й на трансформаційний процес. П'ять сил (частин структури), що розтягують організацію в різні боки загальної конфігураційної сфери, сприяють зміні структури підприємства, при цьому завдання керівника використати конфлікт, що виникає між зацікавленими частинами структури з метою прискорення процесу трансформації та зміні його напрямку на потрібне керівникові, при здійсненні процесу розвитку підприємства.

Завдання керівника полягає не в тому, щоб гасити конфлікт завчасно, а навпаки, використати його для досягнення цілей підприємства, оскільки в даному випадку велика частина конфліктів носитиме не дисфункціональний, а функціональний характер.

З позиції школи влади, як вже розглядалося в даному розділі, стратегія - це своєрідна карта стосунків у владній структурі підприємства. Враховуючи, що створення стратегії також розглядається як політичний процес, позначимо деякі політичні ігри:

А) Створення альянсів. Основна ідея полягає в створенні контактів з метою надання взаємної підтримки у формуванні основ власної влади та службовому просуванні усередині підприємства.

Б) Лінійні менеджери проти штатних експертів. Мета полягає не в розширенні власної влади, а в знищенні супротивника. Для цього зіштовхують рядових менеджерів, що мають право на ухвалення рішень зі штатними експертами (чи іншими категоріями службовців, до них прирівняних), при цьому кожна із сторін намагається використати законну владу нелегітимним способом.

В) Суперництво рівних. Як правило, відбувається при утворенні 2-х потужних блоків влади. Конфлікти можуть виникати між відділами, між особистостями, наділеними певними повноваженнями, між об'єднаними відділами або департаментами.

Г) Експертиза. Гра, що ґрунтується на експлуатації навичок і знань, при підкресленні своєї унікальності, важливості та незамінності. Використання експертних знань у власних цілях.

«Створення альянсів» серед менеджерів середньої ланки може забезпечити швидшу адаптацію операційного ядра до нової структурної форми.

«Боротьба лінійних менеджерів проти штатних експертів» (представників техноструктури) прискорить процес дивізіоналізації з одного боку, допоможе знайти альтернативні рішення з іншого, оголить раніше приховані на підприємстві проблеми – з третього.

«Суперництво рівних» дасть можливість запрацювати усьому блоку координаційних механізмів, враховуючи конкурентні стосунки при виробництві взаємозв'язаних товарів і послуг усередині підприємства.

«Експертиза», як гра, ґрунтована на експлуатації навичок і знань, може бути корисна при встановленні «стандартів випуску».

Проте, розглядати конфлікт, як добре структурований, послідовний процес, що розвивається за певною схемою, буде украй необачно, оскільки конфлікти занадто часто стають некерованими [39].

Для правильного розуміння того, що відбувається усередині зони конфлікту, необхідно враховувати, що він детермінований особливостями сприйняття й інтерпретації суб'єктів.

При розгляді групових конфліктів, підприємство визначається як цілеорієнтована система, де функціонують різні за своїми соціально-економічними інтересами ієрархічно супідрядні групи. Вони є структурним елементом організації і суб'єктами цілеполягання. Вони схильні до абсолютизації своїх цілей, що створює підстави для розузгодження інтересів підрозділів в організації.

Управляючи конфліктами, керівник повинен піддавати ретельному аналізу поведінку зацікавлених груп, робити аналіз коаліцій, а потім використати інтереси різних груп для штучного створення функціонального конфлікту (рис. 5.1).

Проте аналіз не може бути відокремлений від синтезу. Синтез – середина управління. Знаходячись в контексті своєї компанії, керівник повинен добре представляти окремі елементи цілого, об'єднання організації, інтегровані системи [40, с. 39].

Синтез на підприємстві неможливий без функціональних конфліктів, оскільки безконфліктний стан гарантує тільки збереження вже придбаних якостей, що рівносильно запереченню подальшого розвитку. Вищевикладене представлено на об'єднаній сфері базових видів структур (без урахування гібридних конфігурацій), а саме, напрями можливих функціональних конфліктів між ключовими частинами організаційних структур.

Слід акцентувати увагу на тому, що в цій частині роботи розглядаються тільки групові конфлікти - між структурними частинами підприємства при трансформації організаційної структури в процесі розвитку. Тому лише вказані види конфліктів є функціональними, оскільки сприяють процесу зміни структурних конфігурацій в планованому керівником напрямі.

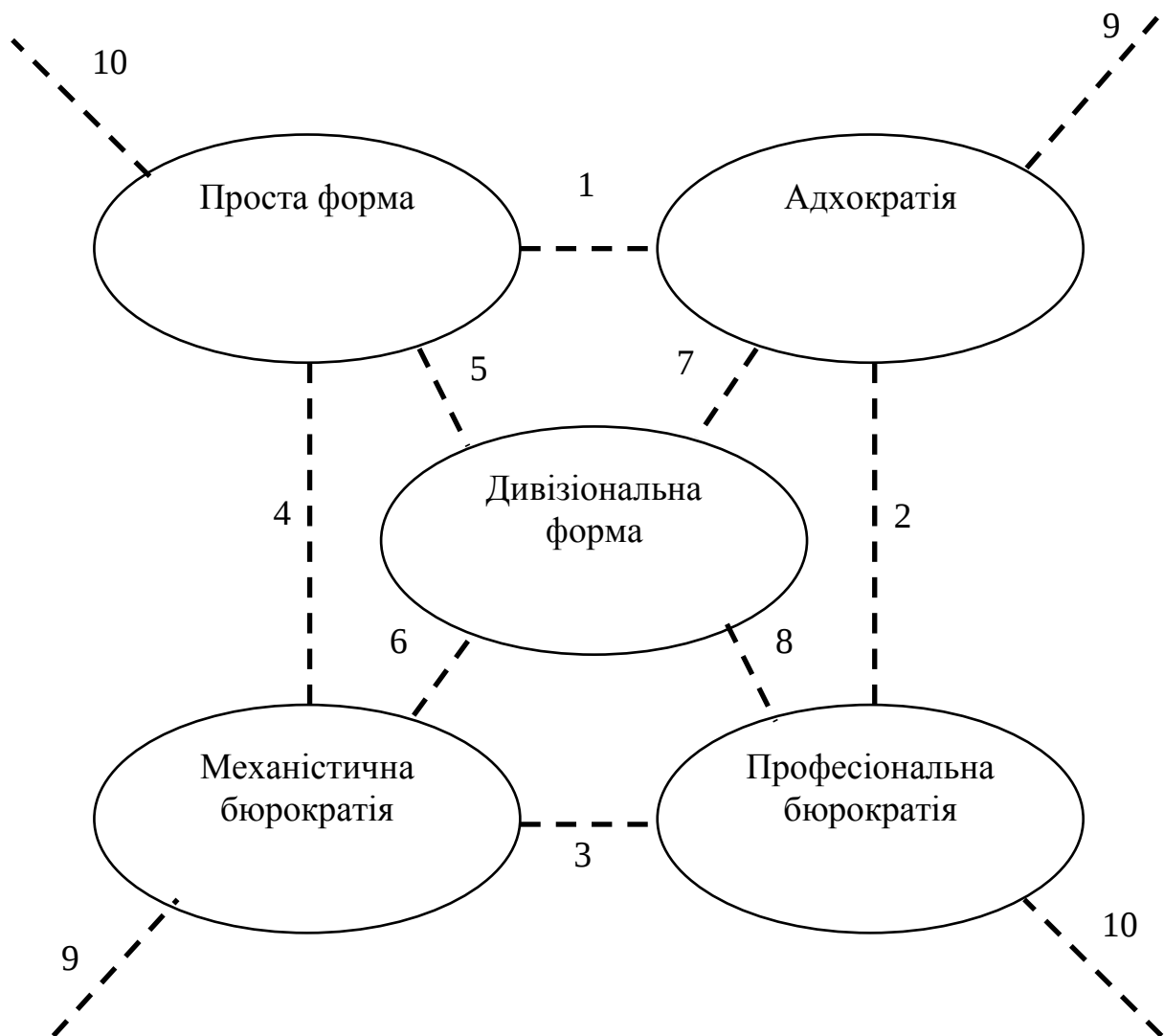


Рисунок 5.1 — Напрями можливих функціональних конфліктів між ключовими частинами організаційних структур

На рисунку позначені функціональні конфлікти, що виникають безпосередньо в умовно зображених конфігураціях між:

1. Стратегічним апексом і допоміжним персоналом.
2. Операційним ядром і допоміжним персоналом.
3. Операційним ядром і технотструктурою.
4. Стратегічним апексом і технотструктурою.
5. Серединною лінією та стратегічним апексом.
6. Серединною лінією та технотструктурою.
7. Серединною лінією та допоміжним персоналом.
8. Серединною лінією й операційним ядром.
9. Технотструктурою та допоміжним персоналом.

10. Стратегічним апексом і операційним ядром.

Своєчасна зміна структурної конфігурації організації є обов'язковою умовою її розвитку. Для прискорення й оптимального проходження трансформаційного процесу доцільно використати топ - менеджменту підприємства функціональний конфлікт між зацікавленими групами - частинами структури. Функціональним конфліктом у вказаному випадку може бути тільки той конфлікт, який сприяє зміні конфігурації організації з початкової форми в іншу, що відповідає за типом структури впливу основних факторів зовнішнього середовища (складність і динамічність) з урахуванням впливу факторів середовища внутрішнього. При цьому тип структури ідентифікується відповідно до наявності домінуючого на підприємстві координаційного механізму, міри децентралізації, впливу певної частини структури.

Пропонується до використання в практичному менеджменті модель управління функціональними конфліктами між складовими частинами підприємства в процесі розвитку при трансформації організаційної структури, а саме застосувати в якості основи моделі побудови функціонального конфлікту систему, що складається зі збалансованих і незбалансованих циклів, побудованих за допомогою методу структурного моделювання. Використовуючи структурну модель конфлікту, пропонується розглянути ланцюжок утворень зазначених графів, що є поетапним формуванням функціонального конфлікту між структурними частинами підприємства.

Фундаментальна структурна теорема аналізу та вирішення конфліктів (ФСТ) свідчить: «Система знаходиться у безконфліктному стані, якщо усі її елементи можна розділити на 2 взаємовиключних підмножини (один може бути порожнім) такі, що кожна позитивна лінія з'єднує елементи з однієї й тієї ж підмножини, а кожна негативна лінія з'єднує елементи з різних підмножин» [24, с.36].

Безконфліктний стан зображений на рис. 5.2. Елементи структури, а саме ключові частини початкової та планованої структур, знаходяться в стані позитивного зворотного зв'язку.

Міра конфліктності, яка дорівнює відношенню числа конфліктних (незбалансованих) напівциклів до числа усіх напівциклів, у цьому випадку дорівнює 0.

Т ————— С

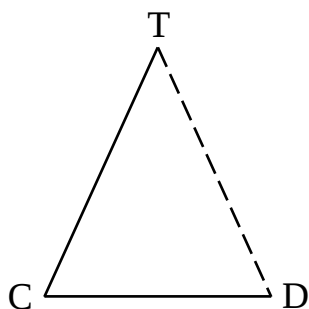
Т – ключова частина вихідної структури

С – ключова частина планованої структури

Рисунок 5.2 —. Безконфліктний стан

На рис. 5.3 зображена трансформація системи з безконфліктного стану в конфліктний за допомогою нової причинної змінної (планована структурна форма) шляхом утворення незбалансованого циклу.

Міра конфліктності дорівнює $1/1=1$.

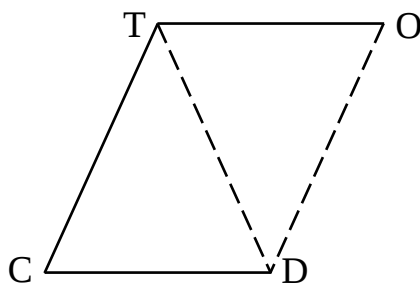


D – планована структура

Рисунок 5.3— Трансформація системи з безконфліктного стану в конфліктний

Рисунок 5.4 демонструє трансформацію системи з метою утворення нового незбалансованого циклу (нова змінна - протидія утворенню нової структурної форми) з метою зменшення міри конфліктності системи.

Міра конфліктності дорівнює $2/3=0,67$

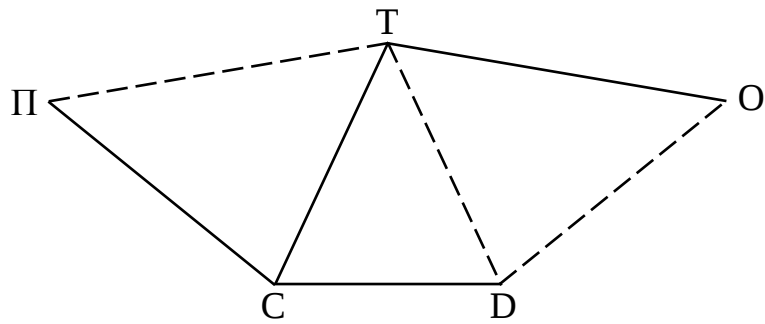


O – протидія утворенню нової структурної форми

Рисунок 5.4 — Утворення першого незбалансованого циклу

На рисунку 5.5 зображена трансформація системи з метою утворення ще одного нового конфліктного циклу (нова змінна - дії, які спрямовані на прискорення процесу утворення нової структурної форми) з метою трансформації системи з конфліктного стану у безконфліктний.

Міра конфліктності дорівнює $3/6=0,5$.



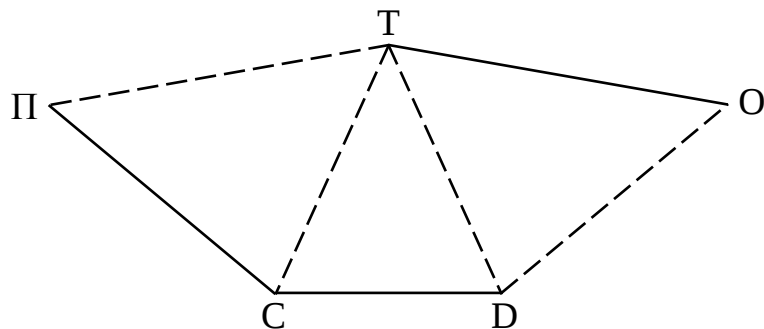
П – дії, які направлені на прискорення процесу утворення нової структурної форми

Рисунок 5.5 — Утворення другого незбалансованого циклу

На стадії завершення (рис.5.6) представлена трансформація системи з конфліктного стану у безконфліктний (перетворення позитивного зворотного зв'язку між ключовими частинами початкової та планованої структурними формами – в негативну) шляхом перетворення незбалансованого циклу у збалансований, чия сумарна позитивна вага достатня для інвертування позитивного відношення між базисними змінними системи на негативне.

Варто підкреслити, що сталося перетворення антиантагоністичної системи на антагоністичну (безконфліктну), оскільки обчислення (множення) двох найсильніших коефіцієнтів зворотного зв'язку більше за модулем величини коефіцієнта слабкого позитивного зв'язку.

Міра конфліктності дорівнює $0/6=0$.



— Позитивний зворотній зв'язок

- - - Негативний зворотній зв'язок

Рисунок 5.6 — Трансформація системи з конфліктного стану в безконфліктний

На цьому прикладі був показаний перехід з безконфліктного стану в конфліктний і навпаки, при перетворенні структури з однієї форми в іншу.

Наступним кроком буде побудова динамічної моделі конфлікту, що враховує в найбільш високому ступені динамічні властивості системи.

Для того, щоб система вважалася динамічною, потрібне виконання таких умов:

а) система повинна містити не менше одного циклу з вагами, які не дорівнюють 0;

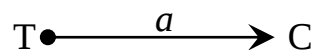
б) як мінімум, одна змінна має бути визначена як змінна «входу», через яку система отримує енергію ззовні [24 с. 216].

Основою цієї побудови буде представлення конфлікту у вигляді зваженого зазначеного диграфа.

Зважений диграф – це зазначений граф, кожна впорядкована лінія якого, що означає позитивне або негативне відношення між змінними, відмічена раціональним числом [24 с. 214].

Прийнято вважати, що головною причиною трансформації конфігурації є зміна знаку відношення між учасником конфлікту та причиною конфлікту [24, с.244]. На прикладі трансформації структурної конфігурації, що називається «механістична», в структурну форму «дивізіональна», буде показаний трансформаційний перехід при створенні функціонального конфлікту між основними частинами структур за аналогією із структурною моделлю конфлікту, й лише згодом станеться зміна знаку відношення між учасником конфлікту та причиною конфлікту [41].

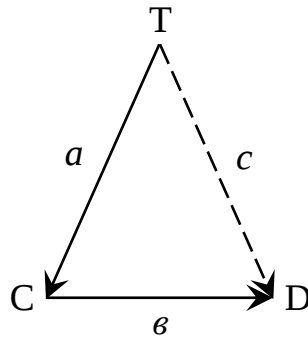
Перша стадія утворення функціонального конфлікту розпочинається з визначення існування позитивного зв'язку на прикладі базисного відношення між серединною лінією (С), як основною частиною планованої структури та техноструктурою (Т), як ключовою частиною механістичної форми (рис. 5.7).



Т – техноструктура
С – серединна лінія

Рисунок 5.7 — Безконфліктний стан

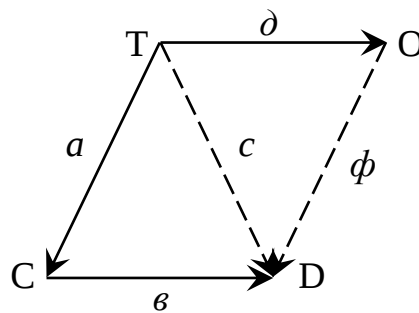
Друга стадія - це трансформація системи з безконфліктного стану в конфліктний за допомогою нової причинної змінної Д (дивізіональна структурна форма) шляхом утворення незбалансованого циклу, враховуючи негативний знак відношення ТД, вага якого дорівнює деякому значенню - c , а також враховуючи позитивний знак відношення СД, вага якого дорівнює значенню - b (рис. 5.8). При цьому повинна дотримуватися умова: $a * b < c$ за модулем.



D – дивізійна форма

Рисунок 5.8 — Трансформація системи з безконфліктного стану в конфліктний

Третя стадія - це трансформація системи з метою утворення нового незбалансованого циклу (нова причинна змінна О – протидія утворенню дивізійної структурної форми) для зменшення міри конфліктності системи. При цьому утворюється незбалансований цикл, враховуючи негативний знак відношення ДО, вага якого дорівнює деякому значенню - ϕ і позитивний знак відношення ТО, вага якого дорівнює значенню - δ (рис. 5.9). В цьому випадку також потрібне дотримання умови: $\delta * \phi < c$.



О – протидія утворенню дивізійної форми

Рисунок 5.9 — Утворення першого незбалансованого циклу

Четверта стадія - трансформація системи з метою утворення ще одного нового конфліктного циклу (нова змінна П - дії, спрямовані на прискорення процесу утворення нової структурної форми) з метою трансформації системи з конфліктного стану у безконфліктний (рис. 5.10). При цьому утворюється незбалансований цикл, оскільки відношення ТП є негативним, негативне значення ваги якого дорівнює значенню - κ , а відношення ПС - позитивним, позитивне значення ваги якого дорівнює - m . Дотримання умови $\kappa * m > a$ за модулем – обов'язкове.

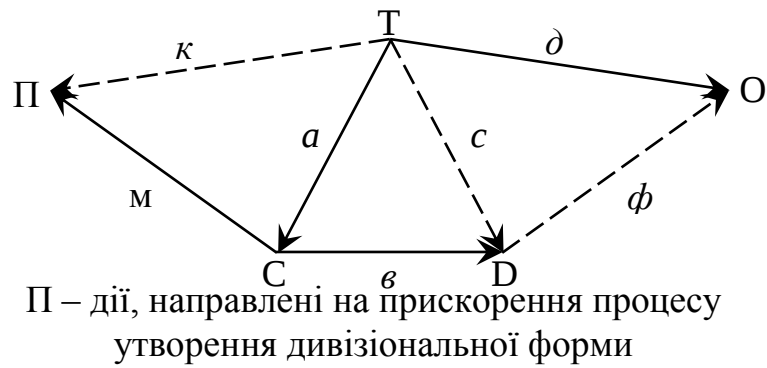


Рисунок 5.10 — Утворення другого незбалансованого циклу

П'ята стадія – перетворення позитивного зворотного зв'язку між ключовими частинами початкової та планованої структурними формами, а саме серединної лінії й техноструктури – в негативний, шляхом перетворення незбалансованого циклу у збалансований, чия сумарна позитивна вага достатня для інвертування позитивного відношення між базисними змінними системи на негативне (рис. 5.11).

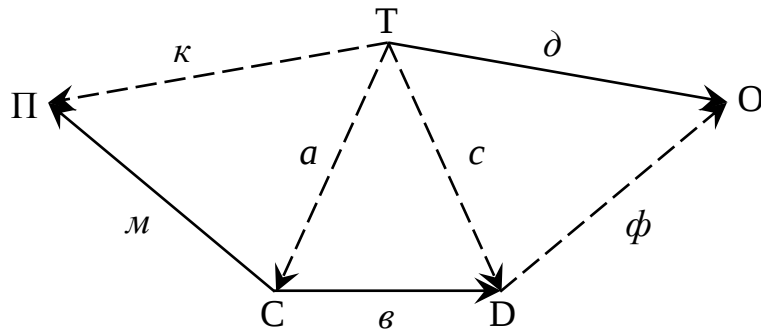


Рисунок 5.11 — Трансформація системи з конфліктного стану в безконфліктний

Відбулося перетворення антиантагоністичної системи на антагоністичну (безконфліктну), оскільки обчислення (множення) двох найсильніших коефіцієнтів зворотного зв'язку більше за модулем величини коефіцієнта слабкого позитивного зв'язку.

На заключному етапі слід зазначити, що для динамічної системи обов'язковою умовою є отримання енергії ззовні для змінної «входу». У досліджуваному прикладі це Т (техноструктура). За наявності отримання енергії знак відношення ТП і ТД по черзі може бути змінений на позитивний (при правильному управлінні ситуацією з боку керівника підприємства), при цьому відношення ТС і ОД також по черзі стануть позитивними (поетапне перетворення антагоністичної системи на синергетичну).

Іншими словами, сталася зміна знаку відношення між учасником конфлікту та причиною конфлікту, система перейшла на якісно новий рівень, процес трансформації структурної форми з механістичної в дивізійну завершений (рис. 5.12).

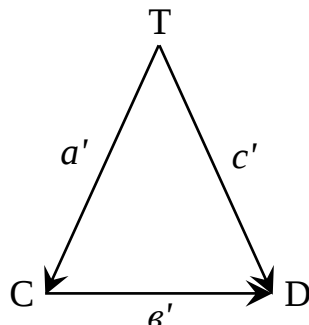


Рисунок 5.12 — Трансформація в плановану структурну форму

У зв'язку з вище зазначеним виникає необхідність найбільш точного визначення значення стосунків між змінними, які можуть бути представлені довільними раціональними числами, при цьому вага відношення - це виражена в кількісній формі міра впливу однієї причинної змінної на іншу.

Враховуючи математичну та логічну складність визначення вказаних значень у зв'язку з тим, що функціональні конфлікти, як і дисфункціональні, що виникають між структурними частинами підприємства, складні, іноді недостатньо зрозумілі й, як правило, включають невизначеність, для визначення значень ваги стосунків причинних змінних конфлікту пропонується застосувати метод експертних оцінок [42-46].

Матриця визначення значень вказаним методом виглядає таким чином (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 — Оцінка значення ваги відношення змінних конфлікту

Експерт №	Конфлікт, що зароджується (1 бал)	Мінімальна вага (2 бали)	Середня вага (3 бали)	Максимальна вага (4 бали)	Критична вага (5 балів)
1	a_1				
...		$a_{...}$			
n				a_n	

Визначення значення ваги відношення змінних пропонується позначити шляхом виведення середньоарифметичного балу в групі. При цьому значення визначатимуться комісією, призначеною керівником підприємства, що досліджується, із залученням фахівців сторонніх

організацій за 5-бальною шкалою. Визначення значення ваги робиться для усіх відношень причинних змінних циклів (напівциклів).

Узагальнюючи зазначене, нижче надано основні етапи методичного підходу до управління функціональним конфліктом між складовими частинами підприємства (рис. 5.13).

Використання в роботі зазначеного методичного підходу дозволяє здійснити перехід до планованої зміни організаційної структури в оптимальному за часом режимі та забезпечити перехід підприємства на якісно новий рівень.

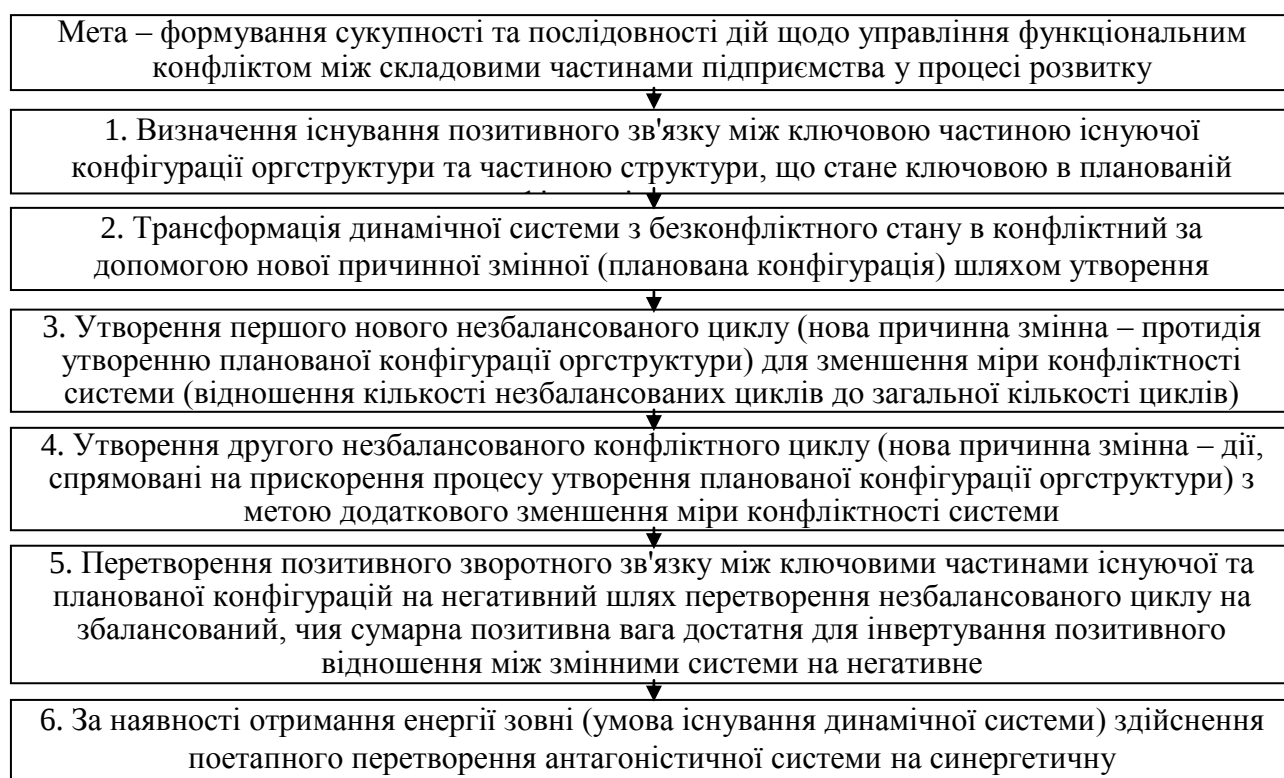


Рисунок 5.13 — Основні етапи методичного підходу до управління функціональним конфліктом між складовими частинами підприємства

Залишається відкритим питання, який стиль конфлікту необхідно застосовувати в якості каталізатора трансформаційного процесу при зміні тієї або іншої конфігурації. Якщо подивитися на конфлікт як на поведінку особи, групи або організації, яка перешкоджає або обмежує іншого учасника в досягненні його цілей, то й конфліктна ситуація переростає в конфлікт у результаті поведінки однієї особи або групи через обмеження можливостей іншої особи (групи) реалізовувати свої інтереси [41].

У конфлікт-менеджменті визнано існування п'яти стилів конфліктної поведінки: ухилення, пристосування, конфронтація, співпраця, компроміс [12].

Конфронтація має на меті досягнення за допомогою активних дій, здійснення власних інтересів, як правило, без урахування інтересів інших груп. Ухилення, як стиль поведінки в конфліктах, характеризується явною відсутністю у залученого в конфліктну ситуацію бажання співпрацювати з ким-небудь і докласти активні зусилля для здійснення власних інтересів, так само як і піти назустріч опонентам.

Компроміс займає середнє місце у матриці стилів конфліктної поведінки. Він означає схильність учасника (учасників) конфлікту до врегулювання розбіжності на основі взаємних вчинків, досягнення часткового задоволення своїх інтересів.

Пристосування, як стиль пасивної поведінки, відрізняється схильністю учасників конфлікту пом'якшити, згладити конфліктну ситуацію, зберегти або відновити гармонію у взаємостосунках за допомогою поступливості, довіри, готовності до примирення.

Співпраця, як і конфронтація, націлена на максимальну реалізацію учасниками конфлікту власних інтересів. Але, на відміну від конфронтаційного стилю, співпраця передбачає не індивідуальний, а спільний пошук такого рішення [12, с.75-77].

За результатами досліджень, що проводяться з метою систематизації даних, які стосуються наслідків конфліктів в організаціях при зміні організаційної структури, був виявлений факт підвищення вірогідності виникнення конфронтації (замість ухилення) при посиленні рівня власних інтересів працівника (малочисельної групи), а також факт збільшення вірогідності виникнення таких ліній поведінки, як співпраця і пристосування, при посиленні врахування впливу інтересів різних груп в організації. При цьому співпраця та конфронтація властиві активним групам, ухилення та пристосування - пасивним. Компроміс, як лінія поведінки, займає проміжне положення при частковому посиленні впливу власних інтересів і врахуванню інтересів різних груп, будучи найбільш вживаною формою поведінки при вирішенні структурних конфліктів. Проте слід акцентувати увагу на тому, що як правило, конфронтація в конфліктній поведінці властива сильним особам - лідерам, ухилення - рядовим виконавцям, пристосування - професійно підготовленим фахівцям, співпраця - як керівникам, так і найбільш перспективним працівникам, що відрізняються високою виробничою культурою, компроміс - керівникам середньої ланки. З даних дослідження зроблений висновок про існуючу залежність між посиленням органічності

підприємства при посиленні рівня здійснення впливу власних інтересів співробітників, і залежність посилення професіоналізації (ускладнення) при підвищенні рівня впливу врахування інтересів різних груп у досліджуваних підприємствах (рис. 5.14).

Іншими словами, найчастіше виникають конфлікти конфронтаційного стилю при трансформації організації у форму, що іменується як проста конфігурація, компроміс може бути при трансформації в дивізійну форму, співпраця - стиль поведінки, вживаний у більшості випадків при зміні початкової конфігурації в адхократичну форму управління, пристосування властиве при конвертації в професійну форму, а ухилення - в механістичну.

Проте, при проектуванні функціональних конфліктів не рекомендується користуватися шаблонними схемами. Розумно застосовувати усі типи поведінки при конфліктних ситуаціях, залежно від ситуаційних факторів, основною та визначальною умовою при цьому залишається обов'язковість приналежності конфлікту до функціонального типу, що визначається зміною початкової конфігурації в плановану.



Рисунок 5.14 — Статистична мода стилю конфліктної поведінки в залежності від типу трансформаційного процесу

Головною думкою цієї частини монографії може служити певне твердження: використання методичного підходу до визначення впливу факторів зовнішнього середовища підприємства та методичного підходу щодо управління функціональним конфліктом між складовими частинами підприємства в потрібному напрямі для досягнення мети трансформації – вкрай важливе завдання менеджменту підприємства, при цьому менеджерам стратегічної вершини необхідно своєчасно моделювати конфлікт, який повинен носити затухаючий характер, що веде до стабілізації системи.

5.3 Управління розвитком організації в контексті використання функціонального конфлікту як каталізатора процесу

Відомо, що вдала побудова організаційної структури дає можливість запропонувати стиль топ-менеджменту підприємства, враховуючи його зв'язок з типом зовнішнього середовища та організаційною структурою.

На думку одного з провідних фахівців в галузі менеджменту І.Адізеса, для гідного рівня управління організація повинна здійснювати чотири функції, що не можуть виконуватися одночасно тільки топ-менеджером підприємства:

1. Р - виробництво результатів, заради яких існує фірма і які визначають її ефективність.
2. А - адміністрування, що забезпечує продуктивність.
3. Е - підприємництво, за допомогою якого відбувається управління змінами.
4. І - інтеграція, тобто об'єднання елементів організації для забезпечення її життєздатності в довгостроковій перспективі [47] .

Враховуючи, що для виконання в довгостроковій перспективі РАЕІ функцій потрібна взаємодоповнююча команда (складається з раЕІ, раеІ, рАеІ, РаеІ менеджменту), яка буде працювати в атмосфері взаємної поваги та довіри при взаємовигідній співпраці в довгостроковій перспективі, необхідно розмежувати вказані стилі топ-менеджменту в залежності від типу зовнішнього середовища (заштриховані сектори, що зображені на рис.5.15) та

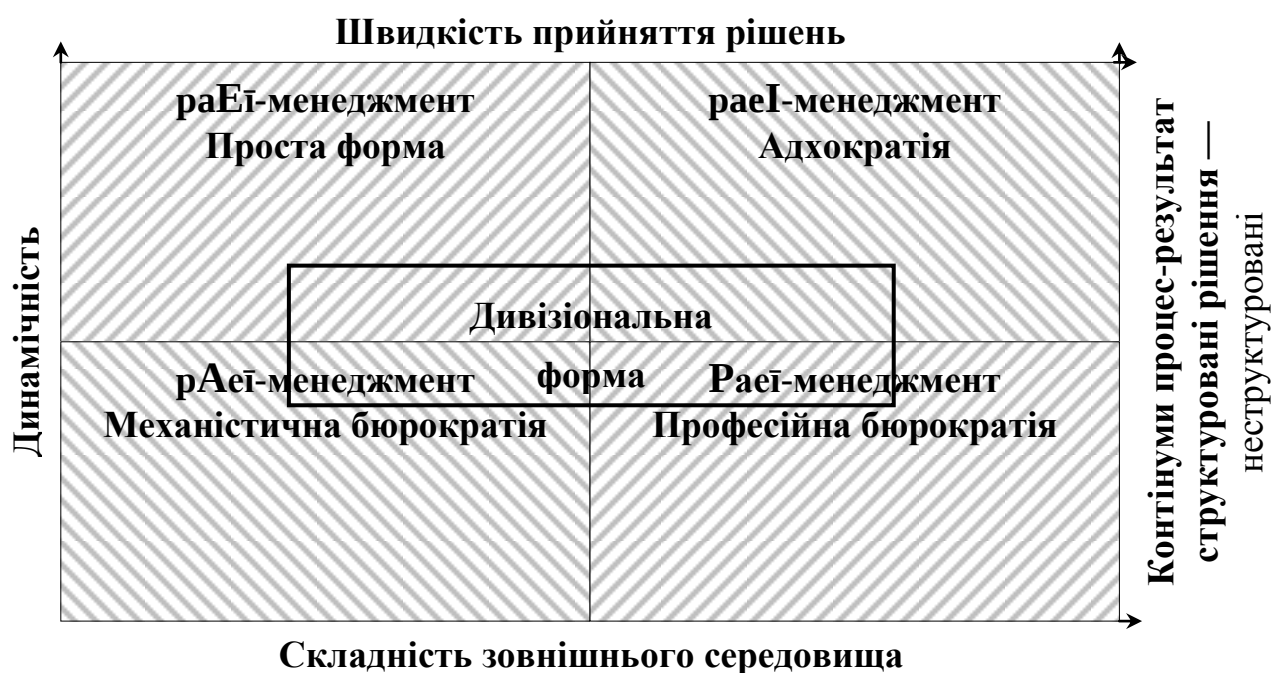


Рисунок 5.15 — Стилi топ-менеджменту

організаційної структури підприємства (таблиця 5.2), головні характеристики стилів вказані в таблиці 5.3.

Таблиця 5.2 — Основні структурні конфігурації та їх характеристики

Структурна конфігурація	Основний координаційний механізм	Ключова частина організації	Тип децентралізації	Зовнішнє середовище
Проста структура	Прямий контроль	Стратегічний апекс	Вертикальна та горизонтальна централізація	Просте, динамічне,
Механістична бюрократія	Стандартизація робочих процесів	Техноструктура	Обмежена горизонтальна та вертикальна селективна децентралізація	Просте, стабільне
Професійна бюрократія	Стандартизація навичок та знань	Операційне ядро	Вертикальна та горизонтальна децентралізація	Складне, стабільне
Дивізійна форма	Стандартизація випуску	Серединна лінія	Обмежена вертикальна паралельна децентралізація	Середня міра складності, середня міра динамічності
Адхократія	Взаємне узгодження	Допоміжний персонал	Селективна вертикальна та горизонтальна децентралізація	Складне, динамічне

Відомо, що підприємствам, як системам, властиве прагнення до розвитку, спрямоване на підтримку стійкості за рахунок ефективних управлінських рішень. Так як головне завдання топ-менеджменту підприємства полягає в забезпеченні оптимального поєднання всіх аспектів ефективного функціонування та розвитку підприємства, виникає необхідність у розробці комплексного підходу до управління процесом розвитку, що дозволяє адекватно реагувати на зміни впливу факторів зовнішнього середовища.

При цьому зазначаємо, що «інтеграція» важлива при будь-якому топ-менеджменту, тому (І,І) – менеджмент присутній при всіх його стилях (в якості домінуючого (І) або середнього значення (І) – менеджменту).

Доведено, що для управління процесом розвитку на підприємстві потрібне застосування комплексних підходів таких шкіл стратегічного менеджменту: конфігурації, влади, когнітивної школи та зовнішнього середовища, що розглядають процес розвитку як трансформаційний, переговорний, ментальний та реактивний процес, не виключаючи при цьому

Таблиця 5.3 — Головні характеристики стилів топ-менеджменту

Вхід	Головне питання	Сутність	Вихід (перспектива)
Функції управління			
Р (результати діяльності)	Що роботи?	Задоволення потреб клієнта (місія), розроблення стандартів навичок та знань	Коротко-строкова перспектива
А (адміністрування)	Як робити?	Адміністрування, систематизація, бюджетування, впровадження планів, розроблення стандартів робочих процесів	Коротко-строкова перспектива
Е (підприємництво)	Коли та навіщо це робити?	Пряме керування та контроль організації, коли маємо справу з мінливими реаліями (зміни в зовнішньому середовищі), генерування ідей	Довго-строкова перспектива
І (інтегрування)	Хто повинен це робити?	Інтеграція та лідерство, визначення можливості системи налаштовуватися, взаємне узгодження	Довго-строкова перспектива

використання підходів й інших шкіл в залежності від типу зовнішнього середовища [48] (табл. 5.4).

Таблиця 5.4— Підходи до формування процесу розвитку підприємства

№ п/п.	Школи стратегії розвитку	Сутність підходів до формування стратегії	Зовнішнє середовище, в якому застосовуються підходи шкіл
1.	Дизайну	Процес осмислення	Просте
2.	Планування	Формальний процес	Просте та стабільне
3.	Позиціонування	Аналітичний процес	Стабільне
4.	Підприємництва	Процес передбачення	Динамічне
5.	Когнітивна	Ментальний процес	Всі типи зовнішнього середовища
6.	Навчання	Процес, що розвивається	Складне
7.	Влади	Процес переговорів	Всі типи зовнішнього середовища
8.	Культури	Колективний процес	Складне
9.	Зовнішнього середовища	Реактивний процес	Всі типи зовнішнього середовища
10.	Конфігурації	Процес трансформації	Всі типи зовнішнього середовища

Будь-який процес, у тому числі управління розвитком підприємства, має рушійні сили. Однією з таких сил є функціональний конфлікт. Головне питання полягає в управлінні безпосередньо функціональним конфліктом. Як було раніше зазначено, функціональний конфлікт – це конфлікт, основним критерієм якого є його вирішення при розвитку синергізму або антагонізму змінних, при переході на новий, більш високий рівень [49].

Пропонується до використання модель управління функціональними конфліктами між членами взаємодоповнюючої команди, що здійснює управління підприємством (рис.5.16).

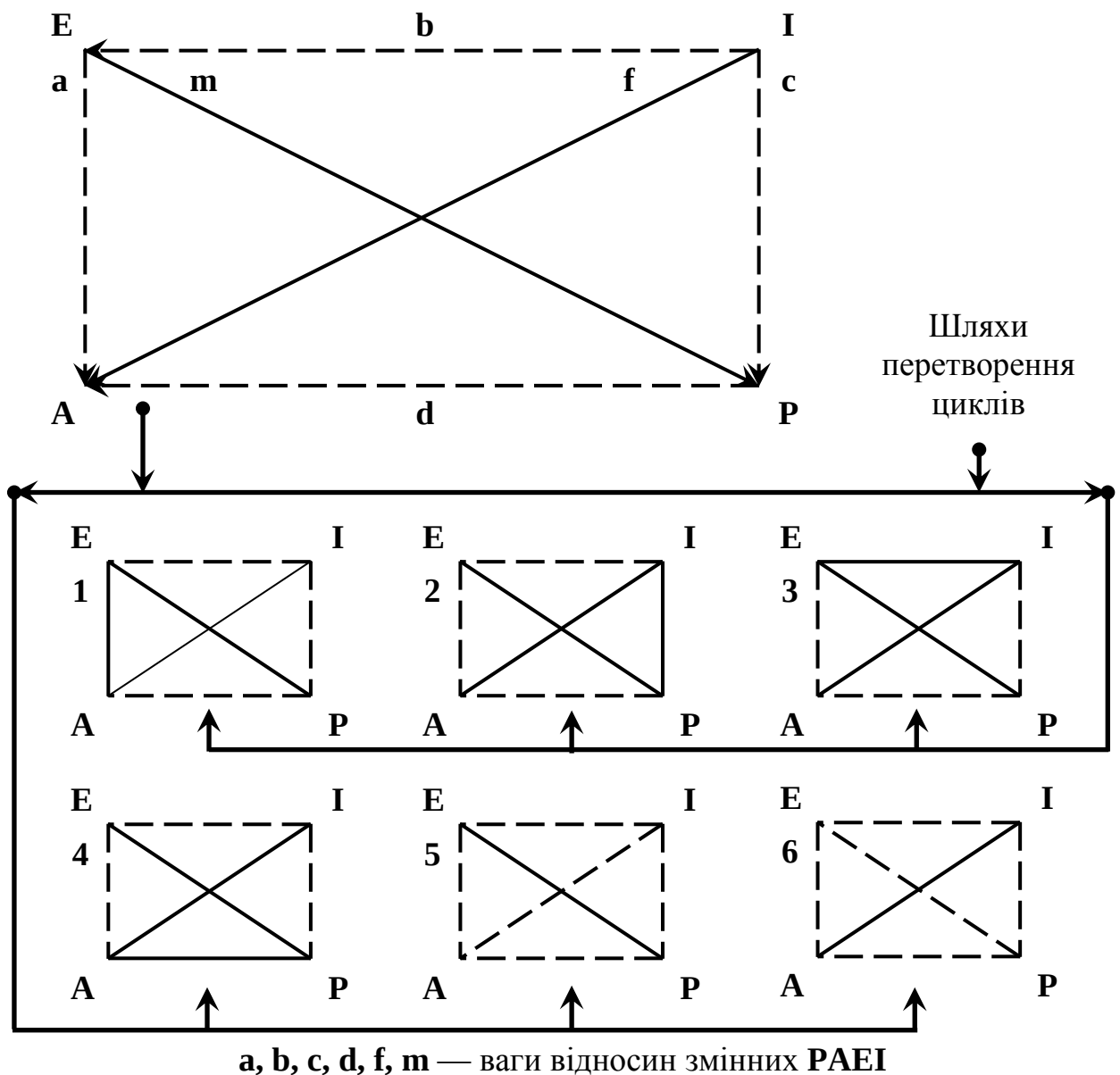


Рисунок 5. 16 — Динамічні системи функціональних конфліктів

Динамічна модель (система) складається зі збалансованих і незбалансованих циклів, що є сукупністю диграфів (суцільна лінія, що відображає позитивний зв'язок, з'єднує елементи з однієї й тієї ж підмножини, а кожна негативна лінія, що позначена пунктиром, з'єднує елементи з різних підмножин).

Якщо менеджмент підприємства представлений усіма PAEI функціями, то система в перспективі є безконфліктною, так як міра конфліктності системи (відношення незбалансованих циклів до загальної кількості циклів) дорівнює нулю, внаслідок того, що цикли (AEI), (EIP), (IPA), (PAE) та (AEIP) є збалансованими (мають парну кількість негативних відносин).

Але, як відомо, перетворення позитивного зворотного зв'язку між змінними в негативний, шляхом перетворення збалансованого циклу у незбалансований, чия сумарна позитивна вага достатня для інвертування позитивного відношення між базисними змінними системи на негативне (або перетворення негативного зворотного зв'язку між змінними в позитивний, шляхом перетворення збалансованого циклу у незбалансований, чия сумарна вага достатня для інвертування негативного відношення між базисними змінними системи на позитивне) відкриває можливість для утворення функціональних конфліктів (системи 1-6).

Так як для динамічної системи обов'язковою умовою є отримання енергії ззовні для змінної «входу», відбувається перетворення антагоністичної системи на антиантагоністичну, оскільки обчислення (множення) двох найсильніших коефіцієнтів зворотного зв'язку (ваги відносин змінних) може бути більшим за модулем величини коефіцієнта слабкого зв'язку (або множення двох коефіцієнтів зворотного зв'язку може бути меншим за модулем величини коефіцієнта більш сильного зв'язку). Зазначене є необхідною умовою розвитку, так як відсутність конфліктів гарантує тільки збереження вже придбаних якостей, що рівносильно запереченню подальшого розвитку.

Саме тому менеджерам всіх рівнів управління підприємств пропонується розроблений теоретико-методичний підхід до управління процесом розвитку підприємства в контексті використання функціональних конфліктів (зображено на рис.5.17) [50].



Рисунок 5.17 — Основні етапи теоретико-методичного підходу до управління процесом розвитку підприємства

Розроблений теоретико-методичний підхід є інтегративним, так як відновлює цілісність процесу на основі встановлення зв'язків між його стадіями. Зазначений підхід слід застосовувати при всіх можливих варіантах змін впливу факторів зовнішнього середовища підприємств, при будь-якому адміністративно-територіальному розташуванні, наявності різних типів техносистем, часу існування та розмірів підприємств; дозволяє використовувати запропоновану послідовність та сукупність дій як при побудові нових, так і при розвитку існуючих підприємств, що супроводжується їх переходом на якісно новий рівень, який є стадією життєвого циклу — успішне оновлення.

Але, оновлення неможливе без пошуку нових форм діяльності заради досягнення цілей. При цьому, для подальшого розвитку необхідні зміни, які не можуть відбуватись у разі відсутності керованих функціональних конфліктів, так як їх відсутність гарантує тільки збереження вже придбаних якостей, що рівнозначно запереченню подальшого розвитку.

ПІСЛЯМОВА

У монографії здійснено виконання наукового завдання, яке полягало у вдосконаленні та узагальненні теоретико-методичних засад, розробленні практичних рекомендацій щодо покращення якості управління організаціями внаслідок вирішення актуальних питань сучасного конфлікт-менеджменту.

Викладені в монографії дані щодо джерел виникнення, різновидів та відмінних рис конфліктів, а також на пошуку можливостей попередження та врегулювання конфліктів, профілактики та примирливих процедур, способів керування конфліктами допоможуть створити в будь-якому творчому чи виробничому колективі сприятливу атмосферу, дадуть можливість вільно орієнтуватися, сприятимуть поліпшенню взаєморозуміння та взаємодії.

Розроблені рекомендації дозволяють у разі розв'язання конфлікту його детально розглянути, починаючи з причин і закінчуючи методами вирішення, здійснити докладний аналіз, що дозволить осмислити ситуацію в динаміці з метою уникнення в майбутньому подібних ситуацій.

Але дуже важливим є розуміння необхідності керування конфліктами, що мають функціональний характер. Керування роботою взаємодоповнюючої команди, загальним трансформаційним процесом підприємства, утворенням нових конфігурацій має важливе, а іноді й вирішальне значення в діяльності організації. Конфлікт повинен бути використаний як двигун процесу трансформації та процесу реалізації стратегії розвитку підприємства, при цьому важливим є вміння керівника вчасно використовувати конфлікти, мати здатність трансформувати взаємне представлення учасників з ворогів в партнерів.

Використання функціонального конфлікту в потрібному напрямку для досягнення мети керівника — одна з основних задач менеджменту підприємства, при цьому менеджерам стратегічної вершини необхідно своєчасно моделювати конфлікт, який буде носити загасаючий характер, що веде до стабілізації системи.

Теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації, що викладені в монографії, дають можливість використовувати конфлікт як складний та суперечливий процес, який може бути зміщений в різні боки своєрідного реакційного рівноваги в системах.

Монографія розрахована для використання викладачами, аспірантами економічного профілю закладів вищої освіти, студентами, керівниками організацій та всіма професійно зацікавленими особами.

ГЛОСАРІЙ ТЕРМІНІВ

Автокомунікація — природна умова психологічної активності людини, постійне спілкування із самою собою, що призводить за певних обставин до внутрішньособистісного конфлікту.

Адаптаційний синдром — сполучення симптомів стресового стану людини, спонукання організму до захисно-приспосувальної саморегуляції.

Арбітраж — спеціальний орган для розгляду колективних трудових суперечок; комісія, сформована з числа професійно підготовлених нейтральних осіб за згодою учасників соціально-трудового конфлікту з метою вироблення рекомендацій із врегулювання розбіжностей між ними.

Види (типи) конфліктів — варіанти конфліктних зіткнень, що розрізняються за факторами спільної діяльності людей (джерелами виникнення, формами взаємодії, спрямованості спілкування, функціями та ін.).

Відхилення — стиль поведінки в конфліктних ситуаціях, спосіб розв'язання конфліктів.

Врегулювання конфлікту — приведення сторін, що конфліктують, до примирення шляхом переговорів, участі посередників чи арбітражного втручання.

Демонстрація — масовий хід, одна з форм врегулювання колективних трудових суперечок, соціальних конфліктів.

Джерела конфліктів — збіг несприятливих життєвих обставин, що впливає на поведінку людей, проблеми трудової мотивації, обриви в комунікативних зв'язках, розходження в темпераменті та характері, віці та життєвому досвіді, рівні утворення та загальної культури, переконаннях і моральних цінностях тощо.

Динаміка конфлікту — рух конфліктного зіткнення, стадії та фази його розвитку.

Діагностика конфлікту — знання основних параметрів конфліктного зіткнення (складу учасників, об'єкта розбіжностей, характеру та ступеня гостроти протиріч, «сценарію» розвитку взаємодії) з метою управлінського впливу на конфронтуючі сторони.

Екзистенціалізм (від лат. *existentia* — існування) — філософія існування, що звертається до фундаментальних проблем життя людини — народження, смерті, волі, любові тощо.

Екзистенціальна ізоляція — не міжособистісна самотність чи внутрішньоособистісне відчуження від свого «Я», але фундаментальна ізоляція від інших істот і цього світу.

Екзистенціальні кризові ситуації — ситуації, які торкаються самих основ існування людини й обертають його до проблем життя та смерті, волі та відповідальності, самотності та відносин з цим світом, пошуку та знаходження смислу свого існування.

Завершення конфлікту — усунення об'єктивних і ослаблення суб'єктивних причин, що викликали конфліктну ситуацію.

Індивідуалізм — найголовніший принцип суспільної взаємодії та моральності, що став каталізатором соціально-економічних перетворень для створення умов творчого устремління та самоствердження особистості.

Індивідуальна трудова суперечка — неурегульована розбіжність, конфлікт між працівником і роботодавцем із приводу дотримання умов трудового договору (контракту).

Інтерес — бажана мета.

Інцидент — зіткнення взаємодіючих сторін, що означає переведення конфліктної ситуації в конфлікт.

Карта конфлікту — графічне зображення елементів конфліктного зіткнення із зазначенням проблеми, що вимагає рішення, констатацією інтересів і побоювань сторін.

Керування конфліктами — цілеспрямований вплив на поведінку людей у конфліктних ситуаціях; діяльність з попередження, врегулювання та розв'язання конфліктних зіткнень, розбіжностей окремих осіб і соціальних груп.

Класифікація конфліктів — угруповання, систематизація конфліктних зіткнень, розподіл їх за істотними ознаками, типами та видами (зокрема, за сферами прояву, причинами виникнення, формами взаємодії, комунікативної спрямованості, тривалості, складу учасників, способами розв'язання, наслідками).

Колективна трудова суперечка — неурегульована розбіжність, конфлікт між працівниками та роботодавцями з приводу встановлення та зміни умов праці.

Компроміс — стиль поведінки в конфліктних ситуаціях, спосіб розв'язання конфліктів.

Конфлікт — соціальне явище, спосіб взаємодії людей при зіткненні їх несумісних поглядів, позицій та інтересів, протиборство взаємозалежних, але переслідуючих свою мету двох чи більше сторін.

Конфлікт внутрішньогруповий — зіткнення, розбіжність між особистістю та групою, викликана розходженнями індивідуальних і загальних інтересів, ослабленням згуртованості та спільних дій або недотриманням норм групової поведінки.

Конфлікт внутрішньоособистісний — внутрішнє протиборство людини як наслідок автокомунікації, функціонального дискомфорту в сфері раціонального й емоційного, необхідності вибору між бажаним і належним, вигідним і небезпечним, цікавим і нудним, кризи мотивів чи їх реалізації.

Конфлікт духовно-моральний полягає в неузгоджених системах цінностей, основними з яких є ігрова та відкрита.

Конфлікт емоційний — зіткнення, розбіжність між людьми, викликана особистісним сприйняттям того, що відбувається, почуттєвою реакцією на поведінку навколишніх, розбіжністю поглядів.

Конфлікт ергатичний — конфлікт, що відбувається в техносфері, тобто там, де застосовуються складні системи керування за участю людини-оператора.

Конфлікт загальний — зіткнення, протиборство, у яке втягнуто більшість персоналу великого підприємства або найманих робітників тієї чи іншої галузі господарства країни через розбіжність інтересів у сфері виробничих, розподільних і трудових відносин, розходження в думках із приводу здійснення економічної та соціальної політики, діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Конфлікт локальний — зіткнення, протиборство, у яке втягнута частина персоналу великого підприємства або робітників та службовців регіону, окремої галузі господарства через розбіжності з приводу умов праці, соціального захисту працівників, уведення нових чи істотні змінення діючих правил і інструкцій.

Конфлікт міжгруповий — зіткнення, розбіжність між окремими групами чи підрозділами (службами) організації, викликані недосконалістю організаційної структури та неналагодженістю функціональної взаємодії, необхідністю розподілу обмежених матеріальних, фінансових і інших ресурсів, недостатністю взаємної інформації, розходженнями в поглядах на трудову мотивацію, форми стимулювання, соціальне партнерство, ділове співробітництво тощо. Виникає при порушенні координації й узгодження інтересів, як конфліктуючі сторони виступають соціальні групи, що переслідують несумісні цілі та своїми діями перешкоджають один одному в її досягненні.

Конфлікт міжкультурний виникає через розходження в системах цінностей, традиціях, стереотипах. Ознайомлення з місцевим менталітетом, системами цінностей, традиціями, віруваннями — обов'язкова вимога при роботі в інших, нерідних нам, культурних середовищах.

Конфлікт міжособистісний — зіткнення взаємодіючих осіб, викликане умовами спілкування та спільної діяльності, розходженнями в

темпераменті та характері, розбіжностями в інтелектуальних, вольових і емоційних устремліннях, моральних перевагах, в поведінці тощо.

Конфлікт організаційний — зіткнення, розбіжність окремих осіб, груп у межах соціальної системи (структурного утворення), викликане змінами зовнішнього середовища чи порушенням внутрішнього регламентованого порядку.

Конфлікт рутинний виникає при зіткненні різних рутин виконання однієї й тієї ж роботи. Конфлікт несвідомих стереотипів мислення та поведінки, часто стає основою міжкультурних, міжгрупових і міжособистісних конфліктів.

Конфлікт соціальний — соціальне явище, змістом якого є процес розвитку та подолання суперечливості відносин і дій людей, детермінуючий насамперед об'єктивними закономірностями соціально-економічного та конкретно-історичного розвитку суспільства.

Конфлікт соціально-рольовий — протиріччя або між нормативними структурами соціальних ролей, або між структурними елементами соціальної ролі.

Конфлікт соціально-трудоий — зіткнення, розбіжність окремих осіб і груп, викликана розбіжністю приватних і загальних інтересів, несумісністю мотивів і цілей.

Конфлікт ціннісний — може виникати при об'єднанні груп, при включенні в неї нових учасників. Орієнтація на відкрите керування може допомогти погодити різні системи цінностей, створити коридори байдужості.

Конфліктна ситуація — вихідне положення, основа конфлікту, породжувана нагромадженням і загостренням протиріч у системі соціальних зв'язків, груповій поведінці, міжособистісних відносинах.

Конфліктологія — галузь суспільствознавства та людинознавства; область наукового знання про природу, причини, види та динаміку конфліктів, методи їх попередження та способи розв'язання.

Конфронтація — стиль поводження в конфліктних ситуаціях, спосіб розв'язання конфліктів.

Концептуальна схема соціального конфлікту — ідеалізована модель соціального конфлікту як результат теоретичної реконструкції явища на основі методологічних принципів вітчизняної соціології та психології. Вона відбиває системний багаторівневий характер соціального конфлікту та є основою для розуміння й аналізу таких важливих питань як проблема змістовного визначення та типології конфліктів.

Коридор байдужості — поле рішень, інваріантних до існуючих розходжень у системах цінностей.

Криза зачіпає найбільш фундаментальні, життєво значимі цінності та потреби людини, стає домінантою внутрішнього життя людини та супроводжується сильними емоційними переживаннями, порушуючи звичний хід життя чи дезорганізуючи, навіть роблячи неможливою звичайну життєдіяльність, вимагає від людини переосмислення своїх життєвих цілей, відносин з навколишніми, способу життя тощо.

Критична життєва ситуація — емоційно пережиті життєві обставини, що у сприйнятті людини представляють складну психологічну проблему, труднощі, що вимагають свого рішення чи подолання.

Межі конфлікту — зовнішні межі в просторі та часі, а також щодо тієї соціальної системи, у масштабах якої виникає та розвивається конфліктне зіткнення.

Мислення — усвідомлене формування рішень.

Мітинг — масові збори, одна з форм врегулювання колективних трудових суперечок, соціальних конфліктів.

Моделі конфлікту — аналог, схема явища «конфлікт» як соціальної та психічної реальності, теоретична інтерпретація конфлікту як структури та процесу, що виконує пізнавальну роль, виступаючи засобом пояснення та пророкування.

Моральність — конкретна сукупність норм, що впливають на реальну поведінку людей; має властивість врегулювання конфліктів.

Надсвідомість — системи цінностей, властиві нам зразки ідеальної поведінки.

Переговори — спосіб подолання конфліктного протиріччя, зацікавлений діалог опонентів з метою врегулювання конфлікту.

Підсвідомість — мрії, бажання, прагнення, що здебільшого залишаються поза рамками нашої свідомості. За допомогою бажань, емоцій, прагнень підсвідомість істотно впливає на нашу логіку та вибір схем мислення.

Пікетування — патрулювання групою демонстрантів чи страйкуючих у районі проведення демонстрації або страйку.

Позиція — формальне вираження інтересів. Той самий інтерес може бути виражений у різних позиціях.

Посередник — окрема особа чи організація, що сприяє примиренню конфліктуючих сторін, досягненню згоди між ними по врегулюванню трудової суперечки, соціального конфлікту.

Предмет конфлікту — потреба учасника конфлікту.

Примирливі процедури — умови та методи (погоджувальна комісія, посередництво, арбітраж) врегулювання соціально-трудового конфлікту.

Пристосування — стиль поведінки в конфліктних ситуаціях, спосіб вирішення конфліктів.

Причина конфлікту — перешкода, яка породжує несумісність потреб учасників конфлікту та способів їх задоволення.

Проблема смерті — екзистенціальний конфлікт між усвідомленням неминучості смерті та бажанням продовження існування.

Профілактика конфліктів — здійснення керівництвом організації чи її підрозділів заходів по запобіганню деструктивного, дисфункціонального розвитку конфліктних зіткнень. До методів недопущення такого роду конфліктів, зокрема, відносяться: висування інтегруючих цілей, чітке визначення видів зв'язків в організаційній структурі керування, дотримання балансу прав і відповідальності при виконанні працівниками своїх службових обов'язків, використання різних форм заохочення.

Розв'язання конфлікту — завершення конфліктного зіткнення з доброї волі його учасників, досягнення ними визначеної згоди з спірної проблеми.

Розумова пастка — замкнутий порочний цикл мислення.

Розумовий процес — несвідоме формування рішень.

Розумовий стереотип — шаблони, обмеження мислення, що не дозволяють бачити додаткові варіанти та можливості.

Рутин — звичний спосіб дії.

Свідомість — логічні схеми, що звичайно та приймаються за мислення.

Силовий вплив — дія, пов'язана з обмеженням іншого учасника в досягненні його цілей.

Система цінностей відкрита — система, заснована на бажанні досягти чесного та вигідного для всіх рішення.

Система цінностей ігрова — система, заснована на бажанні переграти партнера й одержати перевагу.

Соціальне партнерство — система заходів щодо забезпечення співробітництва найманих робітників, роботодавців і представників органів державної влади з метою узгодження соціально-економічних інтересів, договірною врегулювання соціально-трудова відносин і цивілізованого дозволу трудових суперечок (конфліктів).

Співробітництво — стиль поведінки в конфліктних ситуаціях, спосіб розв'язання конфліктів.

Спосіб розв'язання конфлікту — сукупність характерних прийомів (відхилення, пристосування, конфронтація, співробітництво, компроміс), що

відрізняють стиль поведінки, образ дій по усуненню причини конфліктного зіткнення.

Стиль конфліктної поведінки — манера спілкування й образ дій учасника конфлікту, спосіб здійснення інтересів.

Страйк — тимчасове добровільне відмовлення працівників від виконання трудових обов'язків; крайня форма конфліктного зіткнення, конфронтаційний спосіб розв'язання соціально-трудового конфлікту.

Стрес — нервові перебудження, що виникає в результаті розв'язання протиріч між природною, соціальною та духовною сутностями особистості; захисно-приспосувальна реакція організму на вплив несприятливих життєвих обставин.

Структура конфлікту — сукупність елементів конфліктного зіткнення (основна причина, безпосередні учасники, соціальне середовище).

Суб'єкт конфлікту — учасник (сторона, опонент) конфліктного зіткнення, що переслідує свої інтереси та має значний вплив, ранг.

Тип екстравертивний — далека від самоспоглядання, самоаналізу спрямованість свідомості людини на зовнішній світ і діяльність у ньому, установка переважає інтерес у напрямку до зовнішніх факторів, у русі від суб'єкта до об'єкта.

Тип емоційний — вважає найкращим те рішення, яке враховує почуття інших людей; охоче та навіть із задоволенням робить послуги іншим, боючись кого-небудь скривдити; віддає перевагу згоді, тому намагається уникати чи згладжувати конфлікти.

Тип інтровертивний — спрямованість на внутрішній світ і процеси, що протікають у ньому, установка, яка переважає інтерес у напрямку до суб'єкта, його власним думкам і переживанням.

Тип інтуїтивний — нерідко розсіяна людина, що має звичку думати одразу про декілька речей; не позбавлений фантазії та сприймає майбутнє без страху, а більше з інтересом, що інтригує; не схильний вдаватися в конкретику, задовольняється загальними відповідями на поставлені питання.

Тип розумовий — здатність людини залишатися незворушним і стриманим, не втрачати самовладання в складних ситуаціях; прагнення улагоджувати суперечки, конфлікт не заради якогось блага, а, насамперед, в ім'я істини; рішучий прояв волі; досягнення об'єктивного підходу до фактів, покладаючись більше на логіку та наукові обґрунтування.

Тип сенсорний — орієнтований переважно на відчуття, віддає перевагу точним відповідям на точні питання й той вид роботи, що дає цілком відчутний результат; як правило, задоволений тим, що є, та не

особливо прагне до удосконалень, нововведень; розуміє все буквально, легше сприймає деталі, ніж картину в цілому.

Типологія конфліктів — класифікація конфліктних зіткнень за формами прояву в різних сферах громадського життя: економічною, соціальною, політичною, етнічною, релігійною, військовою, юридичною, сімейно-побутовою та ін.

Точки переключення — розумові стани, у яких сходяться кілька видів логіки та схеми мислення.

Функція конфлікту — вираження соціального (позитивного чи негативного) призначення конфліктного зіткнення, залежності між ним і іншими явищами громадського життя. До функцій конфлікту, зокрема, відносяться: інтеграція, активізація соціальних зв'язків, сигналізація про точки соціальної напруженості, сприяння ініціативі, перетворення міжособистісних і міжгрупових стосунків, інформація, попередження руйнівних протиборств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: ИНФРА-М., 2014. 301 с.
2. Кудрявцев В.Н. Основы конфликтологии. Москва: «Юридическое издательство Норма», 2016. 89 с.
3. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. Москва: Филинь, 1996. 232 с.
4. Дружинин В.В., Конторов Д.С., Конторов М.Д. Введение в теорию конфликта. Москва: Радио и связь, 1989. 288 с.
5. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ, 2017. 560 с.
6. Социологический словарь / отв. ред. Г.В. Осипов, Л.Н. Москвичев. Москва: НОРМА, 2008. 608 с.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд., испр. и доп. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2008. 672 с.
8. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. Пер. с англ. А. Гореловой. Москва: Наука, 1992. 158 с.
9. Серіков А.В. Управління організаційними змінами. Харків: «Бурун Книга», 2013. 264 с.
10. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: учебное пособие для студентов ВУЗов. 3-е изд. доп и пер. Москва: Аспект-Пресс, 1996. 317 с.
11. Зазыкин В.Г., Чернышев А.П. Менеджер: психологические секреты профессии. Москва, 1992. 168 с.
12. Андронов А.И., Барабанов И.В., Кучма О.О. Конфлікт-менеджмент. Харків: Прапор, 2002. 151 с.
13. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческой судьбы. Москва: Эксмо, 2017. 576 с.
14. Психология: учебник / под ред. А. А. Крылова. 2-е изд. Москва: Проспект, 2005. 584 с.
15. Эриксон Эрик Г. Детство и общество. Изд. 2-е, перераб. и доп. Санкт-Петербург: издательско-торговый дом "Летний сад", 2000. 416 с.
16. Бушуев С.Д., Морозов В.В. Динамичное лидерство в управлении проектами: монография. *Украинская ассоциация управления проектами*. 2-е изд. Киев, 2000. 312 с.
17. Thomas, K. Conflict and conflict management. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.
18. Тренин Н.Н. Управление конфликтами, или Бесконфликтное управление. Учебно-практическое пособие. Москва: Приор, 2008.

19. Ликсон Ч. Конфликт: семь шагов к миру. Санкт-Петербург: Питер, 1997. 160 с.
20. Уткин Э.А. Конфликтология: теория и практика. Москва: ЭКМОС, 2001. 272 с.
21. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! Новосибирск: Наука, 1989. 189 с.
22. Бройнинг Г. Руководство по ведению переговоров. Рекомендации для успешного проведения переговоров. Москва: АСТ, 1996. 169 с.
23. Шпалинский В.В., Головченко Г.Т. Психология менеджмента: учебное пособие для гуманитарных специальных высших учебных заведений. Харьков: Институт востоковедения и международных отношений «Харьковский колледж», 1998. 272 с.
24. Светлов В.А. Конфликт: модели, решения, менеджмент. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 540 с.
25. Функциональный конфликт. URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/anticris/73730>.
26. Что такое Конфликт Функциональный? Значение Конфликт Функциональный в бизнес-словаре. URL: <http://diclist.ru/slovar/biznesa/k/konflikt-funktsionalnyj.html>.
27. Функциональный конфликт. URL: [http://translate.academic.ru/Функциональный конфликт/ru/en/1](http://translate.academic.ru/Функциональный%20конфликт/ru/en/1).
28. Управление персоналом / Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. и др. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
29. Буянов Б.Б., Лубков Н.В., Поляк Г.Л. Математическая модель длительного вооруженного конфликта. *Проблемы управления*. Москва, 2007. № 5. С. 48-51.
30. Арнольд В.И. «Жесткие» и «мягкие» математические модели. 2-е изд. Москва: МЦНМО, 2008. 32 с.
31. Лефевр В.А., Смолян Г.Л. Алгебра конфликта. Москва: Знание, 1968. 64 с.
32. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Проспект, 2016. 336 с.
33. Покорная О.Ю., Покорная И.Ю., Прядкин Д.В. Математическое моделирование оптимальных стратегий в условиях конфликта. *Молодой ученый*. Казань, 2011. №4. Т.1. С. 16-19.
34. Саати Т.Л. Математические модели конфликтных ситуаций / под ред. И.А. Ушакова; пер. с англ. В.Н. Веселова, Г.Б. Рубальского. Москва: Советское радио, 1977. 306 с.

35. Андреева Т.Е., Гетьман О.А. Использование функционального конфликта между заинтересованными группами в качестве катализатора процесса изменения организационной структуры предприятия. *Socio-economic problems of management: collective monograph*. Melbourne (Australia): Thorpe-Bowker®, 2015. С. 107-122.
36. Яхно Т.П., Куревіна І.О. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
37. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. Санкт-Петербург: Питер, 2011. 512 с.
38. Гетьман О.А., Гурьянов А.Б. Конфликт как средство изменения структуры организации. *Економіст*. Київ, 2013. № 9. С. 47-50.
39. Шило И.Н. Конфликт как предмет социологии организаций. *Социологические исследования*. Москва, 2000. № 10. С. 27-30.
40. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров. Москва: Олимп-бизнес, 2010. 544 с.
41. Гетьман О.А. Моделирование функционального конфликта при трансформации организационной структуры предприятия. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харьков, 2015. № 51. С. 22-28.
42. Аверьянов Л.Я. Контент-анализ: учебное пособие. Москва: КноРус, 2008. 456 с.
43. Экспертные оценки: методология и практика применения / И.П. Артюхов, Н.А. Горбач, С.Л. Бакшеева и др. *Фундаментальные исследования*. Москва, 2012. № 10. С. 11-15.
44. Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г. Математико-статистические методы экспертных оценок. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Статистика, 1980. 263 с.
45. Link, Albert N. A disaggregated analysis of industrial R&D: product versus process innovation. *The transfer and utilization of technical knowledge*. Lexington (MA, USA), 1982. P. 45-62.
46. McWilliams, A. & Siegel, D. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification. *Strategic Management Journal*. № 21. Chicago, 2000. P. 603-609.
47. Adizes, I. A New Paradigm for Management: The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It. Santa Barbara (CA, USA): Adizes Institute, 2004. 264 p.
48. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. Санкт-Петербург: Питер, 2011. 512 с.
49. Андреева Т.Е., Гетьман О.А. Основные подходы к разработке математической модели определения влияния факторов сложности и

динамичности внешней среды предприятия в формате перспектив его развития. *Економіка. Управління. Інновації*. 2015. №. 1 (13). С. 6-16.

50. Andreeva T.E., Getman O.A. Development of the enterprise as a transformational shift to a new level. *Economics, management, law: problems and prospects*: collection of scientific articles. Vol. 2. Coventry (United Kingdom): Agenda Publishing House, 2015. P. 271-278.

НОТАТКИ

НОТАТКИ

НОТАТКИ

Наукове видання

БАРАБАНОВ Ігор Васильович
АНДРЕЄВА Тетяна Євгеніївна
ГЕТЬМАН Ольга Олександрівна

СУЧАСНИЙ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТ
МОНОГРАФІЯ

В авторській редакції

План 2019 р., поз
Підписано до друку 31.05.2019
Зам. № 2/07

Обл. – вид. арк. 8,9
Ум. друк. арк. 9,0
Папір офсетний

Формат 60 x 84 x 16.
Тир. 200 прим.
Друк цифровий

Видавець: ФОП Панов А.М.

Свідоцтво серії ДК № 4847 від 06.02.2015 р.

м. Харків, вул. Жон Мироносиць 10, оф.6

тел.. +38(057)714-06-74, +38(050)976-32-87

copy@vlavke.com.ua