

**НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

**Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців і
посадових осіб місцевого самоврядування**

***В.В. Юрченко
М.Є. Богоділова***

**Колектив та основи
безконфліктних відносин в
ньому**

Навчальний посібник
(Навчальний модуль для самостійного вивчення)

КИЇВ – 2018

ЗМІСТ

1. Сутність організації	9
2. Група як основа колективу	12
2.1. Визначення і класифікація соціальної групи	12
2.2. Чисельність групи і ефективність її діяльності	13
2.3. Структура групи	14
2.4. Формування малих груп: рівні розвитку	16
2.5. Трудовий колектив. Ролі і відносини в трудовому колективі	18
3. Спілкування в колективі	19
3.1. Основи комунікативної поведінки	19
3.2. Психологічний тип співрозмовника	22
3.3. Стилi мислення людини	22
3.4. Взаєморозуміння та перешкоди на шляху до нього	24
3.5. Бар'єри спілкування	26
4. Як працювати без конфліктів	28
4.1. Причини конфліктів в трудовому колективі	28
4.2. Типи конфліктів	29
4.3. Загальні принципи поведінки в конфлікті	30
4.4. Конфлікт як соціальний феномен	32
4.4.1. Сутність конфлікту і його структура	32
4.4.1.1. Основні структурні елементи конфлікту	32
4.4.2. Класифікація конфліктів	33
4.4.3. Соціальні причини конфліктів	34
4.4.4. Динаміка конфлікту	36
4.4.4.1. Основні етапи конфлікту	36
4.4.4.2. Основні фази конфлікту	36
5. Технології управління конфліктами	38
5.1. Поняття управління конфліктом	38
5.2. Зміст управління конфліктами	38
5.3. Загальний алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами	43
5.4. Основні моделі поведінки особистості в конфліктній взаємодії	44
5.5. Стратегії поведінки особистості в конфлікті	45
5.6. Характеристика основних стратегій поведінки особистості в конфлікті	47
5.6.1. Примушування (боротьба, суперництво)	47
5.6.2. Відхід	47
5.6.3. Поступка	48
5.6.4. Компроміс	48
5.6.5. Співробітництво	49
5.6.6. Типи конфліктних особистостей	50
5.6.7. Технології ефективного спілкування в конфлікті	52
5.6.8. Технології раціональної поведінки в конфлікті	55

5.6.9. Комунікативні конфлікти та механізм цивілізованого розірвання взаємин	56
6. Закінчення	60
Методичні рекомендації щодо підсумкового тестування	61
Питання підсумкового тестування	62
Список рекомендованої літератури	67

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА МОДУЛЮ

Актуальність модулю визначається:

- необхідністю формування у спеціалістів податкової служби глибоких фахових знань і практичних навичок роботи у галузі оподаткування;
- ґрунтовними науковими розробками у галузі оподаткування які необхідно грамотно і ефективно впроваджувати у повсякденну діяльність податкової служби;
- необхідність побудови вітчизняної податкової системи європейського зразка.

Навчальна мета модулю – оволодіння базовими знаннями з загальних питань діяльності організацій та теорії конфліктів, необхідних для вироблення навичок ефективного спілкування та управління у сфері оподаткування.

Завдання модулю:

■ *систематизувати знання:*

- відносно основних понять загального менеджменту і теорії конфлікту;
- щодо відмітних ознак конфліктних ситуацій, загальних способів їх недопущення і подолання;
- із базових принципів і методів управління конфліктами і організації безконфліктної діяльності організацій.

■ *удосконалити вміння:*

- застосування наукових засад управління конфліктами як механізму налагодження особистої продуктивної повсякденної діяльності;
- роз'яснювання способів і методів запобігання конфліктам у своїй діяльності;
- аналізувати та роз'яснювати практичні способи уникнення та виходу з конфліктних ситуацій, вирішувати проблемні питання, виробляти обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення повсякденної діяльності організацій.

Очікувані навчальні результати модулю:

- **знання:**
 - базових понять і положень стосовно функціонування організацій і практичного застосування положень теорії конфлікту;
 - загальних принципів теорії конфлікту;
 - основ безконфліктних взаємовідносин.
- **вміння:**
 - застосовувати теоретичні знання в практичній роботі;
 - враховувати особливості спілкування з різними психотипами людей;
 - відповідального розвитку наукового загального менеджменту з метою побудови вітчизняної податкової системи європейського зразка.

Навчальна стратегія модулю

Реалізація завдань для досягнення навчальних результатів модуля здійснюється шляхом:

- самостійного вивчення навчального матеріалу на основі розробленого для модуля комплексу навчально-методичних матеріалів;
- розвитку критичного мислення та вміння на практиці використовувати у професійній діяльності здобуті теоретичні знання і вміння;
- підсумкового контрольного тестування по модулю.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН МОДУЛЮ

- Тема 1.** Сутність організації
Група як основа колективу
Визначення і класифікація соціальної групи
Чисельність групи і ефективність її діяльності
Структура групи
Формування малих груп: рівні розвитку
Трудовий колектив. Ролі і відносини в трудовому колективі
Спілкування в колективі
Основи комунікативної поведінки
Психологічний тип співрозмовника
Стилі мислення людини
Взаєморозуміння та перешкоди на шляху до нього
Бар'єри спілкування
- Тема 2.** Як працювати без конфліктів
Причини конфліктів в трудовому колективі
Типи конфліктів
Загальні принципи поведінки в конфлікті
Конфлікт як соціальний феномен
Сутність конфлікту і його структура
Основні структурні елементи конфлікту
Класифікація конфліктів
Соціальні причини конфліктів
Динаміка конфлікту
Основні етапи конфлікту
Основні фази конфлікту
- Тема 3.** Технології управління конфліктами
Поняття управління конфліктом
Зміст управління конфліктами
Загальний алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами
Основні моделі поведінки особистості в конфліктній взаємодії
Стратегії поведінки особистості в конфлікті
Характеристика основних стратегій поведінки особистості в конфлікті
Примушування (боротьба, суперництво)
Відхід
Поступка
Компроміс
Співробітництво
Типи конфліктних особистостей
Технології ефективного спілкування в конфлікті
Технології раціональної поведінки в конфлікті
Комунікативні конфлікти та механізм цивілізованого розірвання взаємин

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА МОДУЛЕМ

- Ознайомлення з навчальною програмою Модулю
- Вивчення теоретичного матеріалу Модулю
- Самостійна перевірка засвоєння матеріалу (виконання тесту для самоконтролю)
- Виконання підсумкового тестування

РОЗПОДІЛ НАВЧАЛЬНИХ ГОДИН ТА ОЦІНОК МОДУЛЮ

	<i>Теорія</i>	<i>Тест</i>	<i>Всього</i>
Години	7	2	9
Оцінки		5	5

ФОРМИ КОНТРОЛЮ

Навчальні результати слухачів у межах Модулю оцінюються на основі:

- вивчення теоретичного матеріалу;
- підсумкового тестування.

Максимальна залікова оцінка за Модуль – 5.

Мінімальна залікова оцінка за Модуль – 3.

Заліковою оцінкою за модуль є оцінка за підсумковий тест.

Для самоконтролю слухачу надається 5 тренувальних спроб виконання тесту. Оцінка за тест для самоконтролю не приймає участі у формуванні залікової оцінки за модуль.

ТЕОРЕТИЧНИЙ МАТЕРІАЛ МОДУЛЮ

1. Сутність організації

Термін «організація» походить від грецького *ὄργανον*, що означає поєднання, побудову, об'єднання чогось або когось у єдине ціле; приведення до строгої системи. За одним з визначень «організація – це інструмент координації трудових внесків різних людей для досягнення загальної мети».

Тобто, організації *створюються людьми* для досягнення значимої для всіх мети. Такі організації характеризуються наявністю людини як активного ресурсу, для якого характерна наявність функцій управління і планування. За наявності однієї мети така організація є простою, а за наявності двох і більше цілей – складною. Необхідно відзначити, що організація, що входить у більш велику організацію, є для останньої ресурсом.

Вважається, що організація виникла із потреб людей в об'єднанні (кооперації) зусиль для досягнення особистих цілей у зв'язку з використанням обмежених ресурсів (економічних, соціальних, фізичних, природних, психологічних тощо) на основі певних правил.

Суспільство складається з великої множини різноманітних організацій, з якими пов'язані всі прояви людського життя. Організації можуть бути різними за характером і метою діяльності, за формою власності, мати комерційну й некомерційну спрямованість, але всі вони діють на основі певних правил і процедур.

В українському законодавстві організації, що володіють певним майновим комплексом для здійснення підприємницької діяльності й мають статус юридичної особи, називають підприємствами. Тому поняття «організація», «підприємство», «фірма» зазвичай використовуються як взаємозамінні.

Організація – це соціальне утворення (група людей) з певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

Отже, організаціями є фірми (економічні суб'єкти), профспілки, політичні партії, університети, неприбуткові організації, державні установи чи органи місцевого самоврядування й безліч інших «одиниць координації, які мають певні межі й функціонують для досягнення мети або кількох цілей, що їх поділяють її члени-учасники».

З визначення організації **впливають три основні вимоги, які потрібні для її створення:**

- наявність не менше двох людей, які вважають себе частиною цієї організованої групи;
- наявність спільної мети;
- наявність спільної діяльності членів групи для досягнення загальної мети або цілей.

На сучасному етапі усі організації розглядаються як відкриті системи, тобто такі, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, але й із зовнішнім середовищем. Будь яка організація повністю залежить від навколишнього світу як стосовно своїх ресурсів, так і споживачів, користувачів результатів, яких вона прагне досягти.

Загальними характеристиками організації є:

- установлення місії та цілей;
- наявність ресурсів;
- залежність від зовнішнього середовища;
- горизонтальний поділ праці;
- вертикальний поділ праці;
- необхідність управління;
- наявність формальних та неформальних груп;
- здійснення певних видів діяльності.

Члени організації доповнюють одне одного, що робить їх сильнішими в боротьбі за виживання. Без об'єднання в організації, найпримітивнішими із яких були первісні племена, людство не змогло б вижити і створити цивілізацію.

Організації проектується заздалегідь, вони моделюються для формування структури, яка підпорядковується інтересам досягнення поставлених цілей. При проектуванні організації використовується уявлення про неї як про ***організм, що діятиме раціонально й цілеспрямовано для досягнення поставленої мети й удосконалюватиме методи її досягнення.***

Як тільки організації виникли, вони починають часто діяти за власною логікою й можуть, більшою чи меншою мірою, втрачати залежність від людей, які її створили. Люди прагнуть використати організацію для досягнення власних цілей. Зокрема, вони сподіваються, що організація дасть їм змогу вести цікаву й важливу діяльність, забезпечить певною інформацією, надасть необхідні права й самостійність, гарантує безпеку й соціальний захист.

Організація, у свою чергу, використовує можливості людей для власного зміцнення й розвитку. Тому вона очікує від своїх членів наявності певного досвіду, знань, кваліфікації, активної участі у справах, відповідальності, дисципліни, визнання своїх цілей і цінностей тощо.

В ідеалі, стосунки між людиною і організацією мають бути збалансовані, але баланс може порушуватися внаслідок зловживань з того чи іншого боку, коли або організація принижує людей до становища гвинтиків, або люди використовують організацію у своїх корисливих цілях, завдаючи збитків її потенціалу й репутації. І в тому, і в іншому разі результат однаковий – організація слабшає і перестає ефективно виконувати свої функції.

Стосунки між людиною і організацією багато в чому залежать від підходу керівництва до управління персоналом. Якщо подивитися в цілому на управління персоналом, то можна відзначити два найважливіших підходи до управління – американський і японський. Особливості кожного підходу показані у вигляді сукупності критеріїв (принципів), що використовуються при управлінні (табл. 1).

Таблиця 1

Особливості підходу до управління персоналом

Підходи до управління персоналом	
американський	японський
1. Ключовий принцип організації	
ефективність	гармонія
2. Ставлення до роботи	
направлено на виконання завдання чи реалізацію проекту	направлено на виконання обов'язків
3. Посадова конкуренція	
вільна і явна конкуренція	неяскраво виражена, виявляється тільки в певних умовах
4. Гарантія збереження посади	
нестабільна	висока
5. Ухвалення рішення	
зверху вниз – через систему управління та інформацію	знизу вгору – система «Ріджі» («рі» – запитай підлеглого, «джі» – поміркуй)
6. Делегування влади	
широко поширене	мало поширене
7. Ставлення до підлеглих	
контактні, деперсоналізовані	«сімейні», тривалі, «батьківська» турбота до пенсії
8. Метод найму на роботу	
після закінчення навчального закладу та з інших компаній	після закінчення навчального закладу
9. Оплата праці	
залежно від результатів і домовленості	гарантована зарплата в залежності від стажу

У своєму «чистому» вигляді американська та японська моделі управління персоналом зустрічаються не дуже часто – позначається взаємна інтеграція східної і західної культури. Але їх характерні особливості активно використовуються при формуванні власних моделей управління сучасними організаціями.

2. Група як основа колективу

2.1. Визначення і класифікація соціальної групи

У теорії і практиці управління часто вживаються терміни колектив, група, команда. Часто між ними проводиться аналогія і не даються відмінності між ними. Найбільш повне визначення групи дається в Енциклопедичному словнику:

Соціальна група – відносно стійка сукупність людей, яка має спільні інтереси, цінності і норми поведінки, що складаються в рамках історично визначеного суспільства». Розрізняють великі, середні та малі соціальні групи.

У теорії управління прийнято ділити групи на **формальні і неформальні**.

Істотна відмінність формальної групи полягає в тому, що вона завжди створюється з ініціативи адміністрації і входить підрозділом в організаційну структуру і штатний розклад підприємства.

Неформальні ж виникають спонтанно, але тоді, коли люди досить часто вступають у стосунки між собою. Неформальні групи існують майже в усіх формальних організаціях, за винятком, можливо, дуже маленьких. Їх виникнення пояснюється тим, що не всі інтереси чи соціальні потреби людей можуть бути задоволені в межах формальної організації. Неформальні групи посідають особливе місце в системі відносин, які складається у формальній організації і є предметом окремої розмови. Надалі, ведучи мову про організацію, матимемо на увазі лише формальну організацію.

Групотворення – це процес перетворення випадкової спільності людей в працездатну малу групу. Для того щоб склалася така група, потрібне дотримання певних умов:

1. Наявність спільної робочої території, на якій люди можуть зібратися разом, познайомитися і обговорити завдання що стоять перед ними. Для трудового колективу зазвичай потрібно спеціальне приміщення, де можливе виконання спільної роботи

2. Безпосередній контакт людей, необхідний для їхнього знайомства, встановлення офіційних і неофіційних взаємин. Спілкування людей між собою – це неодмінна умова їх спільної трудової діяльності.

3. Час взаємодії. Встановлення міцних контактів і трудових зв'язків не відбувається миттєво. Необхідно певний час, в ході якого розгортається динаміка групової взаємодії.

4. Чисельність групи. Кількість членів групи є важливою змінною, яка впливає на групову поведінку.

5. Цілеполягання групи. Процес групового цілеполягання є внутрішньою, суб'єктивною умовою формування групи як єдиного цілого. Зазвичай така мала група, як трудовий колектив, не виникає спонтанно, а створюється цілеспрямовано і організовано вищестоячими інстанціями.

6. Спільна діяльність. Обумовлено виконанням робочих завдань.

7. Структура групи. Це впорядкована система взаємодій і взаємовідносин учасників спільної діяльності. Елементом структури малої групи є статус окремого члена групи щодо інших.

Об'єднувальним фактором соціальних груп є однакове ставлення до якогось предмета, об'єкта чи явища, які використовуються для задоволення колективних потреб. Кожна група висуває, захищає і дотримується певних цінностей, на основі яких формуються механізми норм поведінки, групового контролю, рольова структура, тощо. Є також спільні інструменти групового контролю, ієрархія влади, престижу, групових лідерів, структуровані відносини з ними інших членів групи. Важливою ознакою соціальної групи є також ставлення до інших, яке визначає колективну позицію, поведінку і свідомість.

2.2. Чисельність групи і ефективність її діяльності

У соціальній психології встановлено, що ефективність групи і динаміка перебігу групових процесів залежить від її чисельності. Група може бути або дуже маленькою, або занадто великою, щоб працювати з оптимальною ефективністю. При обговоренні цього питання слід говорити про мінімальну, максимальну та оптимальну чисельності. Мінімальна чисельність групи – 2-3 людини, максимальна – від 25 до 40 осіб. Складність викликає визначення оптимальної чисельності. Тут емпірично визначені три критичних моменти.

Перший критичний момент становить кількість 7 ± 2 члена групи. Це пов'язано з такими груповими явищами, як, по-перше, конформізм і конфліктність, по-друге, прийняттям групового рішення і, по-третє, цілісністю або роздробленістю на угруповання. Виявлено, що **конформізм** найбільш ймовірно (в 70 % випадків) проявляється в групі, що складається саме з семи чоловік. (**Конформізм** (від лат. conformis – «подібний», «схожий») – пасивне, пристосовницьке прийняття готових стандартів у поведінці, безапеляційне визнання існуючого стану речей, законів, норм, правил, безумовне схиляння перед авторитетами, ігнорування унікальності поглядів, інтересів, уподобань естетичних та інших смаків окремих людей і таке інше).

З'ясовано, що конфлікт скоріше можна чекати в групі, що складається з трьох-чотирьох чоловік, ніж у групі з п'яти осіб, оскільки зменшення взаємодій в групі знижує її ефективність. Феномен конформізму та конфліктності, в свою чергу, впливає на процес прийняття групового рішення, і тому група, що складається з семи осіб, легше домагається узгодженого рішення, ніж група, що складається з більшого чи меншого числа людей. І, нарешті, такі групи менш схильні діленню на угруповання, тобто рідше дробляться, і являють собою єдине ціле.

Другий критичний момент визначається кількістю 14 ± 2 людини. Такий групі властиві свої особливості. У ній представлений набагато більший спектр індивідуальних інтересів, думок, оцінок, пропозицій, можливостей для функціонування розподілу ролей. Група з чотирнадцяти чоловік домагається ефективності не за рахунок конформізму її членів, а в результаті групового

обговорення. Дослідження показують, що оптимальна чисельність групи залежить від характеру завдання що виконуються.

Третій критичний момент визначається кількістю 21 ± 2 . По-перше, це межа функціонування групи як єдиного цілого. При більшій кількості людей група обов'язково розпадається на підгрупи. По-друге, при взаємодії людей в такій групі можливо членування на дві-три підгрупи, між якими відбувається зіставлення думок і позицій з широкого кола питань. Однак таке членування може бути досить короткочасним і ситуативним, оскільки зазвичай двадцять чоловік цілком здатні виступити як єдине ціле. По-третє, в таких групах більше можливостей для взаємозаміни.

Для того щоб кожен член групи сприймав зовнішню задачу як внутрішню особистісну мету, процес визначення мети повинен пройти кілька етапів:

- поставлене вищестоячою інстанцією завдання стає відомим кожному члену і приймається ним як офіційна мета групи;
- у процесі спілкування членів групи відбувається уточнення та узгодження смислового розуміння офіційної мети групи;
- узгоджена між членами групи мета стає прийнятою внутрішньою метою самої групи і усвідомлюється кожним як його особистісна мета участі у роботі даної групи.

2.3. Структура групи

Структура групи це впорядкована система взаємодій і взаємовідносин учасників спільної діяльності. Елементом структури малої групи є **статус** окремого члена групи щодо інших. Статус людини в групі визначається його положенням (позицією, місцем) в системі групових взаємодій і взаємин.

У соціальній психології виділяють два типи статусу: **формальний** (офіційний) і **неформальний** (неофіційний) (рис. 1).

Формальна структура групи завжди задається офіційним розподілом обов'язків членів групи, їх взаємодією в процесі праці. Для неї істотні тільки ті властивості учасників групи, які визначаються їх формальним статусом і характеризують їх як соціально діючих елементів групової системи. Формальна структура групи являє собою досить стійке явище. Вона становить ієрархічну систему, розташовану за принципом «керівник – підлеглі». Причому кількість ієрархічних ступенів залежить від розміру групи та її соціального статусу.

Неформальна структура групи зазвичай складається з наступних ролей її членів:

Лідер – член групи, який має найбільш високий позитивний статус, тобто користується авторитетом у інших і має на них вплив, визначає алгоритм вирішення поставлених перед групою завдань.

Прийняті – члени групи, що мають середній позитивний статус і, як правило, підтримують лідера в його зусиллях вирішити групову задачу.

Ізольовані – члени групи, що мають нульовий статус і самоусунулися від участі в груповій взаємодії. Причинами такого самоусунення можуть бути

особистісні особливості (наприклад, сором'язливість, інтроверсія, почуття неповноцінності і невпевненості в собі).

Знехтувані – члени групи, що мають негативний статус, свідомо чи несвідомо відсторонені від участі у вирішенні групових проблем.



Рисунок 1. Статус людини в групі

Неформальні відносини членів колективу неминучі, оскільки їх діяльність і інтереси не можуть існувати тільки в рамках формальних (затверджених) структур, посад, функцій і процедур Крім того неформальні відносини необхідні, тому що без них формальна структура, в певному сенсі, втрачає свою ефективність .

Оптимальним є стан колективу, при якому формальні і неформальні групи максимально збігаються. Такий збіг формальної і неформальної структур забезпечує згуртованість колективу і підвищує продуктивність його роботи.

За невідповідності структур, коли керівник не має авторитету в колективі, а групові норми і правила розрізняються з колективними, в організації може виникнути боротьба між формальною та неформальною структурами, що гальмує ефективну діяльність і процес досягнення організаційних цілей.

2.4. Формування малих груп: рівні розвитку

Рівень розвитку групи – це такий якісний етап, який характеризує її соціально-психологічну зрілість.

Залежно від ступеня підготовленості групи до спільної діяльності і специфіки спілкування існує наступна типологія малих груп:

Акциденція (лат. *accidentia* – випадковість) – група раніше не знайомих людей що випадково зустрілися або десь присутні (наприклад, пасажери автобуса). Спілкування в такій групі випадкове, короткочасне, не професійне, але регламентоване культурними нормами. Природно, таке спілкування не дає групі можливості підготуватися до спільної діяльності. (Російським еквівалентом назви такої групи може служити слово «збіговисько»).

Коміція (лат. *comitia* – збори) – група людей вільних від взаємних зобов'язань один перед одним і які зібралися для обговорення якої-небудь проблеми (наприклад, група акціонерів). Спілкування в такій групі ситуативне, короткочасне, не професійне. Але такі люди встановлюють певний регламент свого спілкування (процедуру, органи управління зборами та інше), і кожен може індивідуально підготуватися до участі у спільній діяльності.

Компанія (від франц. *compagnie*) – група людей, що проводять разом вільний час (наприклад, друзі). Їх спілкування цілеспрямоване, періодичне, узгоджене, але не професійне. Вони готуються до своєї участі у груповій діяльності, але їх підготовка мінімальна.

Коаліція (лат. *coalitio* – об'єднання) – об'єднання людей на основі взаємних угод (наприклад, група фахівців). Підготовка такої групи до спільної діяльності буде середньою, оскільки їм не потрібно працювати постійно в єдиному ритмі, з чітко узгодженими і налагодженими діями. Кожен працює над своєю проблемою.

Команда (від франц. *commande*) – міцно згуртована група людей, спеціально підготовлених для спільної роботи. Ця група відрізняється від коаліції тим, що люди працюють спільно над однією проблемою і спеціально підготовлені для спільної діяльності. Особливим типом команди є когорта.

Когорта (від лат. *cohortis*) – група спеціально підготовлених людей для виконання особливо важливих дій (наприклад, пожежно-рятувальний підрозділ). У такій групі різко зростає почуття відповідальності за дії і життя своїх товаришів.

Безумовно, стан готовності до спільної діяльності не може бути досягнуто без взаємного обміну інформацією, думками, установками та досвідом. Але на формування стану підготовленості впливає комплекс всіх групових процесів, а не тільки спілкування.

По мірі розвитку колективи зазвичай проходять через певний ряд послідовних етапів (рис. 2).

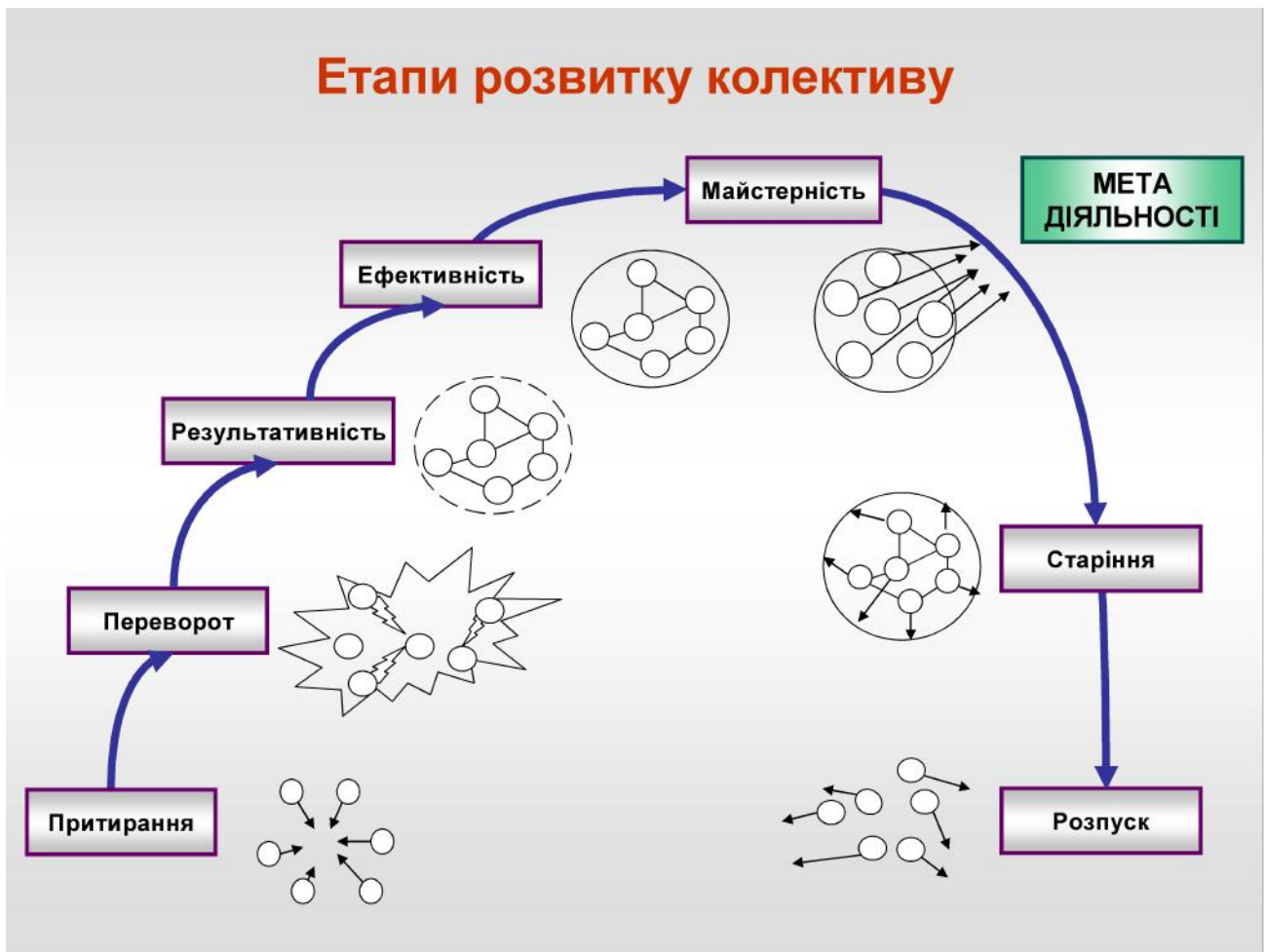


Рисунок 2. Етапи розвитку колективу

1. Притирання. На перший погляд новий колектив виглядає діловим і організованим, але насправді люди дивляться один на одного і намагаються визначити, наскільки глибоко їм хочеться в усе «влізти». Справжні почуття часто ховаються, хтось підвищує авторитет, хтось його губить, взаємодія відбувається у звичних формах. Справжнього обговорення цілей і методів роботи майже немає. Люди часто не цікавляться своїми колегами, майже не слухають один одного, а творча колективна робота фактично відсутня.

2. Переворот. Багато колективів проходять через період перевороту, коли оцінюється вклад лідера, утворюються клани, угруповання, розбіжності виражаються більш відкрито. Особисті взаємини набувають значення, сильні і слабкі сторони окремих індивідів виходять назовні. Колектив починає обговорювати, як досягти згоди, і пробує покращити взаємини. Іноді відбувається силова боротьба за лідерство, в результаті якої може відбутися як зміна лідера, так і розформування колективу (банкрутство фірми, дільба вкладів). Лідер повинен підтвердити свої повноваження або поступитися місцем більш сильному.

3. Результативність. Потенціал колективу зростає, і перед ним постає питання, як використовувати наявні тепер здібності і ресурси. Часто цей колектив працює ривками, проте є енергія, інтерес і бажання зрозуміти, як можна працювати краще. Методи роботи переглядаються, з'являється бажання

експериментувати, і вживаються заходи по підвищенню продуктивності. Найчастіше швидко досягаються високі результати.

4. Ефективність. Колектив набуває досвіду в успішному вирішенні проблем і використанні ресурсів. Акцент робиться на правильне використання часу і на уточнення завдань. Співробітники починають пишатися своєю приналежністю до «команди-переможниці». На проблеми дивляться реалістично і вирішують їх творчо. Управлінські функції плавно переходять від одного співробітника до іншого в залежності від конкретного завдання.

5. Майстерність. У розвиненому колективі діють міцні зв'язки між його членами. Людей приймають і оцінюють гідно, а не за претензіями. Відносини носять неформальний характер, але приносять задоволення. Особисті розбіжності швидко усуваються. Колектив перетворюється в благополучний осередок суспільства і викликає захоплення сторонніх. Він здатний показувати чудові результати і встановлює високі стандарти досягнень.

6. Старіння. Зовнішні умови змінилися, а колектив продовжує працювати над раніше поставленими цілями, які вже не відповідають завданням нового часу. Тривалий час структура, функції, положення, інструкції та методи роботи не міняються. Колективу ще вдається за рахунок досвіду і невтраченої майстерності «триматися на плаву», але за результативністю він вже програє більш активним групам. У колективі накопичилась втома, найчастіше домінують формальні взаємини і озирання на лідера.

7. Розпуск. Відбувається велика реорганізація підприємства або його повна ліквідація, колектив формально припиняє своє існування, і люди працевлаштовуються в інші місця. Іноді розпуск колективу відбувається з причини уходу або смерті лідера, коли група не сприймає керівника з абсолютно іншим стилем і типом взаємин. У процесі реорганізації результативність роботи колективу дуже низька, і краще цей процес скоротити до мінімуму.

Отже, мала група як специфічна спільнота людей володіє соціально-психологічними особливостями. Для утворення працездатної малої групи необхідні певні умови, як то: спілкування, консолідація, лідерство, конкуренція, адаптація, прийняття рішення, емоційна ідентифікація. Виниклі групові стани сприяють формуванню соціально-психологічного клімату в групі. За допомогою механізмів групового функціонування (групових ефектів) мала група розвивається і досягає певних рівнів, найвищим з яких є колектив.

2.5. Трудовий колектив. Ролі і відносини в трудовому колективі

Трудовий колектив – це група людей, пов'язаних стійкою, спільною і суспільно корисною діяльністю, яка передбачає наявність єдиних цілей, організації та управління.

Ролі в колективі поділяються на «виробничі» та «міжособистісні». Виробничих ролей фахівці виділяють вісім.

1. Координатор володіє найбільшими організаторськими здібностями і стає звичайно в силу цього керівником колективу незалежно від своїх знань і

досвіду. Його головний обов'язок – вміти працювати з тими, хто такими знаннями і досвідом володіє, і направляти їх активність на досягнення поставлених цілей.

2. **Генератор ідей**, як правило, найбільш здібний і талановитий член колективу. Розробляє варіанти вирішення будь-яких завдань, проблем, але в силу своєї пасивності, незібраності і т.п. не здатний реалізувати їх на практиці.

3. **Контролер** сам творчо мислити не здатний, але внаслідок глибоких знань, досвіду, ерудиції може належним чином оцінити будь-яку ідею, виявити її сильні і слабкі сторони, підштовхнути інших до роботи по її подальшому вдосконаленню.

4. **Шліфувальник**, володіє широким поглядом на проблему і тому при необхідності вміє «пов'язати» її рішення з іншими завданнями колективу.

5. **Ентузіаст** – найактивніший член колективу; він захоплює своїм прикладом оточуючих на дії з реалізації поставленої мети.

6. **Шукач вигод** – посередник у внутрішніх і зовнішніх відносинах, що надає певну єдність дій членів колективу.

7. **Виконавець** сумлінно реалізує чужі ідеї, але потребує при цьому постійного керівництва і підбадьорювання.

8. **Помічник** – людина, яка особисто ні до чого не прагне, задовольняється другими ролями, але завжди готова надати сприяння іншим в роботі і в житті.

Вважається, що колектив буде нормально функціонувати при повному розподілі та сумлінному виконанні перерахованих ролей. Якщо його членів виявиться менше восьми, то *комусь доведеться одночасно грати дві і більше ролі, що неминуче призведе до виникнення конфліктів.*

Ця обставина є однією з причин **недостатньої стійкості невеликих колективів.**

За ролями, пов'язаними з міжособистісними відносинами, членів колективу зазвичай ділять на *тих хто веде і тих кого ведуть*. Першу групу утворюють особи яким віддається перевага («зірки», авторитетні, честолобні, чимось іншим привабливі для оточуючих). У другу входять всі інші, включаючи ущербних (знехтувані, знедолені і інш.), з якими співпрацюють лише вимушено і роблять їх відповідальними за все.

3. Спілкування в колективі

3.1. Основи комунікативної поведінки

Весь процес спілкування, або комунікативну поведінку людини в спілкуванні, умовно поділяють на дві частини: *первинну комунікативну поведінку* – це та частина спілкування, яка повністю залежить від тієї людини, що першою вступає в контакт; *вторинну комунікативну поведінку* – це реакція людини на дії партнера по спілкуванню. Складовими успіху комунікативної

поведінки є вміння розпізнавати психологічні типи співрозмовників, правильно орієнтуватися в кожному етапі спілкування, добирати відповідні до мети форми і методи обговорення проблем.

Для побудови ефективного спілкування корисним буде знання класифікації типів людей, запропонованої психологом А. Егідесом. Він поділяє людей на сім психотипних груп й описує особливості кожної з них.

До **першої групи** належать люди порядні, дисципліновані, ті, що визначають чіткий порядок для себе та інших і жорстко дотримуються його. Їх педантичність іноді дратує, але вони все роблять у повному обсязі і в зазначені терміни. Іноді вони бувають агресивними, але вміють стримуватися. Їм можна довіряти, покладати на них відповідальність за вирішення конкретних питань.

До **другої групи** належать люди, які живуть радісно і виділяються своєю добротою, чуйністю. Вони мають багато знайомих, комунікабельні і дуже мобільні. У спілкуванні з ними можна отримати різну цікаву інформацію. Проте водночас в їх діях немає чіткості і точності. Якщо вони візьмуть в борг гроші, то забудуть віддати, якщо щось пообіцяють, то можуть не зробити.

До **третьої групи** входять люди, які мають добрий смак, елегантність, пластичність. Вони виділяються своїм артистизмом, вміють встановлювати контакти, можуть знайти вихід із скрутного становища. Вміло організовують прийоми, презентації, зустрічі, але серйозну кропітку або аналітичну роботу можуть провалити.

До **четвертої групи** входять люди, які не є дуже контактними. Це тип людей емоційно холодних, з розвиненим асоціативним мисленням. Серед них багато талановитих митців, учених, винахідників тощо. Вони – генератори ідей, вміють запропонувати різні варіанти розв'язання задач, знайти нестандартні рішення, але спілкуватися з ними важко. Їхня життєва енергія спрямована на себе.

П'яту групу становлять люди, яких часто називають сентиментальними. Вони чуйні, боязкі, сором'язливі, вразливі, вміють співчувати, вносять атмосферу людяності, надії. Коли виникають труднощі в роботі або особистих справах, то на допомогу приходять насамперед люди саме цього типу.

Шоста група – це конформісти, представники якої найкраще реалізують чужі ідеї. Вони, як правило, легко приєднуються до думки інших. Нічого не запитуючи, не розмірковуючи, конформісти легко погоджуються виконати доручену справу. Люди цього психотипу можуть іноді прийняти і самостійне рішення, але в основному чекають, щоб їм сказали, коли, що і як треба зробити.

До **сьомої групи** можна віднести людей, які не можуть займатися бізнесом і бути менеджерами. Це – люди нестійкі, які легко змінюють свою думку, недовірливі. Під час розмови з ними важко бути впевненим у позитивному результаті бесіди.

Навколо нас є всі психотипи. Важливо, спілкуючись з ними, вміти їх розпізнавати і враховувати їхні особливості.

У спілкуванні кожна людина виявляє свої особливості, які обумовлені її характером, темпераментом, увагою, пам'яттю, емоціями, особистісними рисами та якостями, тобто її психологічною природою. Здійснюючи

спілкування корисно знати умовну класифікацію «абстрактних типів» співрозмовників і характерних рис їхньої поведінки:

1. **«Безглузда людина»** – нетерпляча, невитримана, збуджена; своєю поведінкою несвідомо підштовхує співрозмовника до того, щоб він не погоджувався з висловленими тезами та ствердженнями. Маючи справу з безглуздою людиною, доцільно не виходити за межі професійного спілкування, треба бути спокійним і спростовувати її твердження.

2. **«Порядна людина»** – доброзичлива та спокійна під час розмови. Такій людині слід давати змогу виявити себе, особливо коли підбиваються підсумки зустрічі, обговорюються пропозиції.

3. **«Всезнайко»** – це людина, у якої завжди і на все є «своя» думка, і вона обов'язково хоче її виголосити, не прислуховуючись до думки співрозмовника. Якщо доводиться мати справу з такою людиною, треба трохи збити з неї пиху, спеціально ставлячи складні запитання, а також залучати її до обговорення ідей, запропонованих іншими.

4. **«Балакун»** – така людина не вміє вислуховувати інших, перебиває розмову, не цінуючи часу співрозмовника. Щоб марно не гаяти час, балакуна треба своєчасно й тактовно зупинити, бо цікавих ідей він однаково не внесе.

5. **«Боягуз»** – людина, яка відмовчується, щоб не виставляти себе на посміховисько або не видатися безглуздою. Таку людину варто підтримати, підкресливши, що в неї вірять, до неї прислуховуються.

6. **«Неприступний тип»** – це така людина, що має відсутній вигляд, їй видається не вартим уваги та зусиль все те, що відбувається поза її особою. Спілкуючись з такою людиною, краще одразу визнати її знання, досвід, виявити інтерес до неї самої та її справ, тоді вона виявить інтерес до обговорюваної справи.

7. **«Незацікавлений тип»** – безцеремонно демонструє незацікавленість всім тим, що відбувається навколо. Для того щоб вступити з такою людиною в контакт, треба знайти те, що для неї може мати істотне значення.

8. **«Велике цабе»** – це люди, які зовсім не терплять критики. Вони вважають себе кращими за інших, а власні пропозиції єдино правильними. З такими людьми треба бути обережними і намагатися не критикувати їх. Водночас слід показати, що вона така сама людина, як й інші. Добре при цьому використовувати прийом протиставлення на зразок: «Так..., проте...».

9. **«Чомучка»** – це така людина, яка не може втриматися, щоб не поставити запитання з будь-якого приводу. Спілкуючись з такою людиною, доцільно переадресовувати їй самій її ж запитання для відповіді. Це змусить «чомучку» розмірковувати над проблемою, яку винесено на обговорення.

Дуже важливо звернути увагу на те, що одна і та ж людина може змінювати свій «абстрактний тип» в залежності від значимості теми, ходу спілкування, обставин, «абстрактного типу» інших її учасників, тощо.

3.2. Психологічний тип співрозмовника

Для вибудови спілкування у повсякденній практиці, треба враховувати психологічний тип співрозмовника:

Запобігливий тип – така людина в розмові прагне догодити іншим, часто вибачається, не вступає в суперечки. Вона говорить так, ніби нічого не може зробити сама, не діставши схвалення інших, погоджується з будь-якою критикою на свою адресу, вдячна вже за те, що з нею розмовляють. Таку людину іноді називають миролюбцем. Запобігливий тип у бесіді каже: «Вибачте будь ласка, у мене нічого не виходить, а Ви так добре все знаєте та вмієте...».

Звинувачувальний тип – це така людина, яка постійно шукає винних. Вона – диктатор, господар ситуації, часто поводить зухвало, говорить різко й жорстко, перебиває інших, не даючи людям договорити до кінця. Людина цього типу прагне в такий спосіб завоювати авторитет, владу над іншими, дістає від цього задоволення. У глибині свідомості вона знає, що без інших нічого не варта, і тому радіє, якщо інші люди їй підкоряються. Звинувачувальний тип у бесіді каже: «Ви завжди запізнюєтесь на роботу і ще й на роботі витрачаєте час неефективно. Це нікуди не годиться. Слухайте, що я вам говорю».

Розважливий тип (або комп'ютер) – це дуже коректна, надто спокійна людина, яка все розраховує наперед, має монотонний голос, вибудовує довгі фрази. Розважливий тип у бесіді каже: «Якщо Ви так хочете, то я все зроблю для того, щоб Ви були спокійні, все було добре і не було ніяких проблем».

Віддалений тип – така людина начебто знаходиться в іншому місці, не реагує на жодні запитання, часто говорить недоречно, невчасно і невлучно. Віддалений тип у бесіді каже: «Ну й добре. Нехай буде так, а може не так, я не знаю». Ця модель спілкування свідчить про занижену самооцінку людини, відчуття нею власної неповноцінності.

Врівноважений тип – до інших ставиться відкрито, чесно, ніколи не принижує людську гідність. Поведінка такої людини послідовна, гармонійна. Люди такого типу спілкування, як правило, знаходять вихід із складного становища і можуть об'єднати інших людей для спільної діяльності. Це – цілісні особистості. Вони відкрито передають свої думки, виражають почуття, викликають повагу й довіру до себе. Інші в їхньому товаристві почувуються добре і спокійно.

Зрозуміло, що наведені класифікації є умовними. Однак знання цих особливостей допоможе Вам розпізнавати своїх співрозмовників і використовувати різні підходи для того, щоб краще і швидше порозумітися з ними, встановити контакт, забезпечити успіх під час спілкування.

3.3. Стилi мислення людини

Для того щоб досягти поставлених цілей, залучаючи до їх виконання різних людей, треба добре знати, що характер спілкування багато в чому залежить від типу мислення людини. **Мислення – це процес пізнавальної діяльності людини, який характеризується опосередкованим та узагальненим відображенням дійсності.** Деякі психологи трактують мислення

як процес опосередкованого й узагальненого відображення людиною предметів та явищ об'єктивної дійсності в їх істотних зв'язках і відношеннях.

Психологи виділяють такі стилі мислення: аналітичний, ідеалістичний, реалістичний, прагматичний, синтетичний. Відповідно до свого стилю людина і спілкується з іншими.

Наприклад, з людиною, яка має **аналітичний стиль мислення**, потрібно спочатку встановити контакт. Це повинен зробити ініціатор спілкування, бо аналітику не потрібний зворотний зв'язок. Доцільно використовувати запитання типу «Це має значення? Це розумно?» для того, щоб переконатися, що незворушний аналітик все ж таки слухає. Матеріал, з яким ознайомлюють аналітика, необхідно ретельно підготувати, бо його цікавлять саме деталі, факти. Така людина обов'язково обговорюватиме кожну помилку. Головне – терпляче вислухати всю ту інформацію, яку викладе сам аналітик, демонструючи свою компетентність і професіоналізм. Якщо він у чомусь помиляється, то найкраще дати йому можливість переконатися в цьому за допомогою непрямих запитань.

Спілкуючись з людиною, яка має **ідеалістичний стиль мислення**, можна досягти взаєморозуміння, якщо не порушувати принципи моралі. Така людина дотримується високих ідеалів, тому і слід апелювати до них. Ідеаліст завжди готовий прийти на допомогу будь-кому, хто до нього звертається. Проте форма звернення повинна бути делікатною, ввічливою, бо у разі нахабної поведінки ідеаліст чинитиме опір. Він не любить, коли на нього тиснуть. До прийняття потрібного рішення ідеаліста треба вести поступово й обережно, намагаючись уникати конфліктів, дискусій.

Певні особливості у спілкуванні є з людиною, яка має **реалістичний стиль мислення**. Розпочавши спілкування з нею, варто відразу переходити до справи, говорити чітко, зрозуміло, коротко, виявляти при цьому ввічливу твердість. Реаліст, зазвичай, поважає тих людей, які добре знають свою справу, знають, чого вони хочуть. Такій людині не вистачає власних ідей, тому вона з повагою ставиться до тих, у кого вони є. Якщо ідеї розумні і переконливі, то реаліст їх сприйме і підтримає. Щоб взаємодія з реалістом була ефективною, слід дати йому можливість контролювати ситуацію. У протилежному випадку – він триматиме себе непевно, від чого міжособистісні взаємини можуть стати напруженими.

Людина, яка має **прагматичний стиль мислення**, чимось нагадує реаліста, але більше дорожить своєю значущістю. У зв'язку із цим прагматик поводить себе в критичних ситуаціях стримано. Водночас він вважає, що кожен має дбати про себе, робити свою справу самостійно, і загалом, просто так ніхто нікому нічого не робить. Прагматик вміє використовувати ситуацію з тим, щоб одержати важливий для себе результат. Заради цього він завжди готовий об'єднатися з іншими, піти на компроміс.

Найважче співпрацювати з людиною, яка має **мислення синтезатора** (є генератором ідей). Він може бути дещо самовпевненим, живе відокремленим від всього іншого життям. Проте знання особливостей його мислення допомагають часом спрямувати роботу його інтелекту в потрібному напрямі.

Інколи варто кинути синтезатору виклик і таким чином привернути його увагу до себе та до проблеми, вирішити яку бажано разом. Працюючи з ним, теоретичну частину роботи слід доручити саме йому, а практичну взяти на себе. Із синтезатором треба розмовляти його мовою і створювати йому сприятливі умови для генерації ідей.

Варто пам'ятати, що встановлення контакту з людьми, які дотримуються інших, ніж Ваш, стилів мислення, доведення цього контакту до успішного співробітництва – це один із шляхів, який сприяє розвитку власного інтелекту. Другий шлях – це аналіз свого власного стилю мислення та його цілеспрямований розвиток.

3.4. Взаєморозуміння та перешкоди на шляху до нього

Якби люди були б однаковими, то проблема розуміння один одного, мабуть, і не виникала б. Усі однаково б думали, говорили, діяли. Якби люди взагалі нічого спільного не мали, то й порозумітися вони не змогли б взагалі. Взаєморозуміння передбачає два моменти: спільність людей за духом та певні відмінності між ними. **Розуміння – це складна аналітико-синтетична діяльність мозку, спрямована на розкриття внутрішньої сутності предметів, процесів та явищ, на усвідомлення зв'язків, стосунків, залежностей, які в ній відбиваються.**

У людей при спілкуванні часто бувають різні і навіть протилежні мотиви, бажання, прагнення, інтереси (наприклад, у викладача і студента, у керівника і підлеглих, у продавця і покупця, тощо). Їх зіткнення утворює специфічний соціально-психологічний феномен, який виявляється у формі нерозуміння людьми один одного. Причини цього полягають у тому, що у людини є схильність не говорити те, що вона насправді думає; прагнення говорити те, що здається більш доцільним у конкретній ситуації, а не те, що хотілося б сказати насправді; бажання говорити самому, а не слухати іншого; намагання слухати іншого не з метою почути, а керуючись бажанням оцінити його.

Взаєморозуміння – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій один одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів. Можна розробити будь-яку розумну реформу, але якщо люди не розумітимуть її мети та спрямованих на досягнення цієї мети цілей, то залучити їх до активної спільної праці неможливо.

За статистикою, 86 % усіх відхилень від нормальної роботи відбуваються через непорозуміння і лише 14 % – через помилки працівників. До речі, у сучасному менеджменті вважають, що 85 % браку – це провина менеджера і 15 % – провина того, хто його зробив. Якщо людина неправильно виконала завдання, то це означає, що між нею і менеджером (керівником) не було взаєморозуміння. Водночас мислення, особливо керівників, в усіх випадках спрямовується насамперед на пошук винних у помилці.

Треба розуміти і завжди пам'ятати що люди бачать і чують передусім те, що самі хочуть. Крім того, іноді мають місце певні синдроми, зокрема:

- **«взаємо-непорозуміння з першого слова»**. Це відбувається через такі внутрішні установки, які людина сама собі сформувала: «все одно нічого у мене не вийде», «може воно якось і так вийде, без моїх зусиль», «ні, це не вийде нізащо», «ми завжди так робили, і навіщо щось змінювати». Таких людей доцільно спонукати до того, щоб вони самі внесли пропозиції щодо зміни своїх установок;

- **«страху перед покаранням»**. У такому разі слід діяти обережно, вислухати людину і намагатись зрозуміти правомірність її переконань та цінностей, потім поступово впливати на їхню зміну.

Виокремлюють три рівні взаєморозуміння:

- **згоди** – взаємопогоджені оцінки ситуації та правила поведінки учасників спілкування;

- **осмислення або розуміння** – коли виникає впевненість в адекватності своїх уявлень іншою особою;

- **співпереживання** – здатність враховувати стан співрозмовника.

Взаєморозуміння – це складна сфера людських взаємин, де тісно переплітаються пізнавальні процеси та емоції, соціально-психологічні правила та етичні норми.

Для досягнення взаєморозуміння корисно використовувати такі прийоми:

- **формувати спільну мову**: по-перше, поставити себе на місце співрозмовника, уподібнитись йому і зрозуміти, чому він саме так діє або говорить; і по-друге, передати свою думку іншими словами;

- **поступатися іншому** – тобто відмовитися від чогось заради спільної мети;

- **використовувати діалог** – зрозумівши один одного, знайти компромісне рішення.

Це означає, що шлях до взаєморозуміння схематично такий: «Я розумію твою позицію – ти сприймаєш мою позицію – ми приймаємо ці позиції і погоджуємося на них...». Або: «Я розумію, що ти не можеш сприйняти мою позицію, тому що... – ми не дійшли згоди, але...».

Досвідчені керівники та менеджери використовують популярний засіб досягнення взаємодії з підлеглими залученням їх до вирішення проблемних питань, причому тоді, коли зачіпаються їхні особисті інтереси. Вислухавши кожного, керівник (менеджер) готує свою пропозицію, потім доводить її до відома всіх. Якщо вона не подобається підлеглим і вони обурюються, то досвідчений менеджер каже: «У мене поки що немає іншого рішення. Якщо Ви найближчим часом зможете запропонувати кращий для всіх варіант, я його прийму». Як правило, це стимулює підлеглих до внесення альтернативної пропозиції. Оскільки пропозиція вноситься ними, то вони з готовністю її виконають.

3.5. Бар'єри спілкування

Іноді під час спілкування між людьми начебто виникають бар'єри. **Бар'єри у спілкуванні – це перешкоди, які заважають правильному сприйманню іншої людини та взаєморозумінню з нею.** Розуміння природи цих бар'єрів та вміння їх усувати допомагає встановленню доброзичливих взаємин та ефективному спілкуванню. Аналізуючи причину, через яку виник той чи інший бар'єр, можна в майбутньому його уникнути або внести корективи в подальше спілкування. Ще важливіше вміти прогнозувати, передбачати виникнення можливих бар'єрів, будувати тактику їх запобігання.

Серед бар'єрів спілкування можна виділити такі:

1. психологічні бар'єри:

- *бар'єр темпераменту* – виникає між людьми, які мають різний тип нервової системи;

- *бар'єр характеру* – наприклад, інтровертований тип характеризується в буденних умовах як стримана людина, що має принциповість, тверді переконання, завжди обдумує свої дії. Проте в стресових умовах, якщо інші не поділяють його поглядів, він починає їх уперто відстоювати, стає збудженим, нервовим, дратівливим, може образити іншого;

- *бар'єр установки* – якщо перша установка негативна, то змінюється вона важко (наприклад, установка у населення, що всі бізнесмени роблять гроші нечесним шляхом);

- *бар'єр мотивації* – коли партнери по спілкуванню вкладають у вжиті слова різні значення;

- *бар'єри пам'яті* – ніхто із нас не може бути впевненим у тому, що він зберігає в пам'яті і здатний відтворити ту інформацію, яка надійшла до нього;

2. бар'єри конфліктні – через зіткнення протилежних поглядів;

3. бар'єри емоційні. Якщо відчувається до іншого неприязнь, то важко його правильно зрозуміти, а якщо людина сприймається з симпатією, то не завжди можна побачити у неї деякі негативні риси;

4. бар'єри моральні – коли одних людей вважають перспективними, інших – ні, коли в магазині одних зустрічають привітно (бо вони заможні), а інших – ні;

5. бар'єри інтелектуальні – внаслідок особливостей у сприйманні, мисленні, пам'яті;

6. бар'єри соціальні – виникають між людьми, які належать до різних соціальних груп, у тому числі:

- *бар'єр віку* – наприклад, старше покоління критичніше ставиться до інновацій, молодь – до набутого іншими досвіду;

- *бар'єр статі* – жінки та чоловіки по-різному думають, слухають, сприймають інформацію, піддаються переконанню;

- *бар'єр національності* – через національні традиції, звичаї люди можуть не порозумітися (наприклад, «так» та «ні» болгарин передає зовсім інакше, ніж українець);

7. бар'єри мовні – виникають, коли людина не вміє або не може висловити свою думку, а також через погану вимову, інтонацію;

8. бар'єри професійні – виникають через різний професійний досвід, ставлення до роботи, статус тощо.

Якщо у людини накопичується багато бар'єрів взаєморозуміння, то у неї з'являється синдром самотності. Виділяють такі синдроми:

- **невдоволеність ситуацією** – людина, що нездатна до усамітнення, замислюючись наодинці, губиться, не знає, що з собою вдіяти, відчуває нудьгу й порожнечу;

- **низька самоповага** – людина уникає контактів з іншими через низьку самооцінку (мене не люблять, я не цікавий). Це призводить до хронічного суму і відчуття безнадійності;

- **соціальна тривожність** – невпевненій у собі людині здається, що над нею насміхаються, її осуджують. Соромлячись, вона боїться висловлювати свої думки;

- **комунікативна незграбність** – у людини відсутні навички ефективного спілкування, вона не знає, як поводитись під час знайомства і в інших ситуаціях, в неї виникає зневіра до себе;

- **недовіра до людей** – інші люди здаються ворожими й егоїстичними, а це призводить до озлоблення проти них і спричиняє небажання спілкуватися з ними;

- **внутрішня скутість** – людина нездатна до саморозкриття і їй здається, що інші її однаково не зрозуміють, тому вона наче «герметично» закривається від усіх;

- **страх виявитися знехтуваним** – його зумовлюють занижена самоповага і невдалий досвід, що супроводжуються почуттям якоїсь неусвідомленої провини;

- **нереалістичні чекання** – це відбувається, коли людина керується гаслом «усе або нічого» і виявляє нетерпимість та нетерплячість до інших;

- **сексуальна тривожність** – зумовлена усвідомленістю (часто помилковою) проблем у своїй зовнішності, а також коли не справджуються її очікування в коханні;

- **острах емоційної близькості** – при цьому виникає бажання не допускати близьких і дружніх стосунків з іншими;

- **невпевнена пасивність** – виникає, коли у людини відсутня ініціатива до поглиблення особистісних взаємин, з'являється настороженість до таких спроб з боку іншої людини.

Бар'єри – це те негативне, що знижує ефективність спілкування та взаємодії між людьми і заважає встановленню високого рівня корпоративної культури в організації. Профілактиці та подоланню подібних бар'єрів повинен приділяти увагу кожен, особливо той, хто хоче мати довготривалий успіх. Саме це мав на увазі Г. Форд, коли писав: «Мій секрет успіху полягає у вмінні розуміти погляд іншої людини і дивитися на речі як з її так із свого поглядів».

4. Як працювати без конфліктів

Працюючи у великому чи маленькому колективі будь-хто з нас оточений людьми. З одними у нас хороші стосунки, а з іншими зв'язки не налагоджуються. Людина для всіх однаково ніколи не може бути хороша. Так зароджуються конфлікти.

Конфлікт має різні визначення і толкування. Як одне з них: **конфлікт – відсутність злагоди між двома і більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами осіб**. Кожна сторона намагається зробити все можливе, щоб була прийнята її точка зору або мета, і заважає іншій стороні досягти аналогічного.

Як би не був добре збалансований колектив, все одно в ньому виникають конфлікти. Повна відсутність стресів, безконфліктне організаційне оточення свідчать про повний застой в трудовому колективі. Конфлікт, не завжди маючи позитивний характер, у багатьох випадках допомагає визначити відмінність точок зору, дає додаткову інформацію і допомагає прийняти альтернативне рішення.

Трудовий конфлікт – це протиріччя, що виникає між людьми в процесі трудової діяльності через нерозуміння або протилежність інтересів, відсутність згоди між двома або більше сторонами.

Залежно від сфери життєдіяльності людей конфлікт поділяється на виробничі, громадські, політичні, побутові. Ми будемо розглядати тільки конфлікти що виникають під час виробничої діяльності.

4.1. Причини конфліктів в трудовому колективі

Основними **причинами конфліктів** у трудових колективах прийнято вважати:

1. Застарілість організаційної структури, нечітке розмежування прав і обов'язків. Наслідком цього є подвійне або навіть потрійне підпорядкування виконавців. Природно, виконати всі вказівки керівників не вистачає ні сил, ні часу. Тоді підлеглий змушений:

- самотійно ранжувати накази що надійшли за ступенем їх важливості на свій розсуд;
- або вимагати цього від свого безпосереднього керівника;
- або хапатися за все підряд.

У будь-якому випадку конфліктна ситуація у наявності. Визріваючий конфлікт можна усунути тільки шляхом поліпшення делегування повноважень.

2. Обмеженість ресурсів. Навіть у великих організаціях ресурси завжди обмежені. Керівник вирішує, як правильно розподілити матеріали, людей, фінанси між різними групами, щоб досягти цілей організації. Виділення більшої частки ресурсів одним означатиме недоотримання їх іншими членами колективу, що викличе невдоволення і призведе до різних видів конфлікту.

3. Недостатній рівень професійної підготовки. У цьому випадку можливість конфлікту існує через невідповідність підлеглого. В результаті йому не довіряють виконання окремих видів робіт, які виконує інший співробітник. В результаті одні працівники недовантажені роботою, а інші перевантажені нею.

4. Необгрунтоване публічне осудження одних і незаслужена авансована похвала інших співробітників. В результаті з'являються «довірені особи» та «любимчики». Таке становище завжди провокує конфлікт.

5. Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді. За схильності до конфліктності виділяються групи тих, для яких конфліктність – це не риса характеру, а поведінка в конкретній ситуації, і тих, для кого конфліктність – постійна ознака їхньої поведінки, пов'язана з особливостями характеру.

Конфліктність особистості значною мірою пов'язана із завищеною або заниженою самооцінкою. На основі усвідомлення людиною самої себе (своїх розумових здібностей, фізичних можливостей, поведінки, досягнутого життєвого досвіду) у неї формується своя шкала цінностей. Дуже часто уявлення людини про себе не відповідають оцінці оточуючих. Це і є одним із джерел виникнення конфлікту в спілкуванні.

Завищена самооцінка проявляється в егоїстичності, хворобливому самолюбстві, прагненні придушувати і лідерувати. Знижена самооцінка, навпаки, виражається в уразливості, скутості, заздрості (в інших усе краще, інші більш вдалі...).

6. Невизначеність перспектив зростання. Якщо співробітник не має перспективи росту або сумнівається в її існуванні, то працює він без ентузіазму, а трудовий процес стає для нього обтяжливим і нескінченним. В таких умовах ймовірність конфлікту найбільш очевидна.

Причиною більшості конфліктів є також нестача чи перекручування інформації: неповні або неточні факти, чутки, зміна змісту (випадкова чи навмисна). Це призводить до неправильного сприйняття певної ситуації, неадекватної поведінки особистості, нерозуміння, а потім і до конфліктів.

4.2. Типи конфліктів

Конфлікти в організаціях можна розбити на дві великі групи – **внутрішні і конфлікти з зовнішнім середовищем**.

Під **конфліктом з зовнішнім середовищем** розуміють протистояння між керівництвом (або власником) організації із оточуючим середовищем, конкурентами, клієнтами, тощо.

Під **внутрішніми конфліктами** слід розуміти конфлікти що протікають в межах організації і вирішення яких відбувається через існуючі в організації правила.

Розрізняють такі **типи конфліктів**:

1) **внутрішньоособистісний конфлікт** – виникає тоді, коли до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги або виробничі вимоги не узгоджуються з особистісними потребами чи цінностями. (Наприклад,

підлеглий планував у суботу, в свій вихідний, якісь сімейні заходи. А керівник в п'ятницю ввечері оголосив, що у зв'язку з виробничою необхідністю він повинен працювати в субботу. Внутрішньоособистісний конфлікт в наявності). Внутрішньоособистісний конфлікт проявляється як відповідь на робоче перевантаження або недовантаження;

2) **міжособистісний конфлікт** – проявляється як зіткнення особистостей з різними характерами, несумісними темпераментами, які просто не в змозі ладнати один з одним. Міжособистісний конфлікт – найпоширеніший;

3) **конфлікт між особистістю і групою** – проявляється тоді, коли ця особистість займе позицію, відмінну від позиції групи;

4) **груповий конфлікт** – організація складається з безлічі як формальних, так і неформальних груп, і навіть у найкращих організаціях між ними можуть виникнути конфлікти.

4.3. Загальні принципи поведінки в конфлікті

Незалежно від типу конфлікту і причин його виникнення **всі конфлікти діляться на реалістичні і нереалістичні.**

Мета реалістичного конфлікту – досягти конкретних результатів, матеріальних або нематеріальних переваг. Такий конфлікт може розвиватися у **конструктивній і деструктивній фазах.**

Мета нереалістичного конфлікту – зняття напруги, своєрідна розрядка. Цей вид конфлікту має лише деструктивну форму.

Конструктивна фаза конфлікту відрізняється тим, що зберігається спрямованість на предмет спору, опоненти ясно усвідомлюють цілі і засоби спільної діяльності. Розбіжності при цьому не мають незворотного характеру. Виявляється лише взаємна незадоволеність ходом ведення спілкування і один одним. До ознак конструктивної фази конфлікту відносяться зміни в стилі ведення розмови – підвищення її емоційності, виправдовування в орієнтації на власні інтереси і ігноруванні реакцій партнера. Крім того, відбуваються зміни і в поведінці – напруга пози, посилення жестикуляції, збільшення дистанції спілкування, прояв «закритої пози» та інші невербальні особливості поведінки, що говорять про негативне ставлення до розмови.

Деструктивна фаза конфлікту виникає тоді, коли взаємна незадоволеність партнерів один одним і способом вирішення проблеми досягає «критичного порога» і стає некерованою. Початкова її стадія проявляється у прагненні завищити свої можливості, самоствердитися за рахунок ущемлення інтересів опонента, в необгрунтованій критиці, зневажливих репліках на його адресу. Протилежною стороною вони можуть сприйматися як особиста образа і викликати відповідну протидію. Наступна стадія пов'язана з різким підвищенням активності опонентів при значному послабленні самоконтролю, з порушенням сприйняття, що приводить до спотворення думок і слів опонента, з повним відходом від предмета обговорення і перемиканням на особистості і взаємні образи. На цій стадії повернення до конструктивних форм спілкування стає неможливим.

Неможливо змодельовати сталу поведінку людини в кожній конкретній ситуації. Існує безліч факторів які так чи інакше впливають на поведінку людини в конфлікті, але можна виділити узагальнені принципи такої поведінки. В «чистому» вигляді вони проявляються рідко, а от в різних комбінаціях між собою вони присутні завжди.

1. Дай партнеру «випустити пар». Якщо він роздратований і агресивний, то потрібно допомогти йому знизити внутрішню напругу. Поки цього не станеться, домовитися з ним важко або неможливо. Під час його «вибуху» слід вести себе спокійно, впевнено, але не зарозуміло. Якщо людина агресивна, це означає, що вона переповнена негативними емоціями. У хорошому настрої люди кидатися один на одного не будуть, найкращий прийом у ці хвилини – уявити, що навколо тебе оболонка (аура), через яку не проходять стріли агресії. Ти ізольований, як у захисному кокони. Трохи уяви, і цей прийом спрацює.

2. Спробуй спокійно обґрунтувати претензії, але скажи, що будеш враховувати факти і об'єктивні докази. Людям властиво плутати факти і емоції, тому емоції слід відмітати питанням, наприклад: «Те, що ви говорите, відноситься до фактів або думки, здогаду?»

3. Збивай агресію несподіваними прийомами. Наприклад, попроси довірчо у конфлітуючого партнера поради. Постав несподіване запитання зовсім про інше, але значиме для нього. Нагадай про те, що вас пов'язувало в минулому і було дуже приємним, скажи комплімент («У гніві ви ще гарніше... Ваш гнів набагато менше, ніж я очікував, ви так холонокровні в гострій ситуації...»). Вирази співчуття, наприклад тому, що він втратив занадто багато. Головне, щоб твої прохання, спогади, компліменти переключили свідомість твого розлюченого партнера з негативних емоцій на позитивні.

4. Не давай негативних оцінок, а говори про свої почуття. Не кажіть: «Ви мене обманюєте», краще звучить: «Я відчуваю себе обдуреним».

Не говори: «Ви – груба людина», краще скажи: «Я засмучений тим, як ви зі мною розмовляєте».

5. Попроси сформулювати бажаний кінцевий результат і проблему як ланцюг перешкод. Проблема – це те, що треба вирішувати. Ставлення до людини – це фон або умови, в яких доводиться вирішувати. Неприязне ставлення до клієнта або партнера можуть змусити тебе не захотіти вирішувати проблему. А ось цього робити не можна! Не дозволяй емоціям керувати тобою! Визначте разом з партнером проблему і зосередьтеся на ній.

6. Кожного разу дай партнеру «зберегти обличчя». Не дозволяй собі розпускатися і відповідати агресією на агресію. Не зачіпай його достоїнств та особистості. Давай оцінку тільки його діям і вчинкам. Можна сказати: «Ви вже двічі не виконали своєї обіцянки», але не можна говорити: «Ви – необов'язкова людина».

7. Тримайся як на вістрі ножа в позиції «на рівних». Більшість людей, коли на них кричать або їх звинувачують, теж кричать у відповідь або намагаються поступитися, промовчати, щоб погасити гнів іншого. Обидві ці позиції (зверху – «батьківська» або знизу – «дитяча») неефективні. Тримайся

твердо в позиції спокійної впевненості (позиція на рівних – «доросла»). Вона і партнера утримує від агресії, і допомагає обом не «втратити своє обличчя».

8. Не бійся вибачитися, якщо відчуваєш, що винен. По-перше, це обеззброює партнера, по-друге, викликає у нього повагу. Адже здатні до вибачення тільки впевнені та зрілі особистості.

9. Оформи прийняту домовленість і обговори взаємини на майбутнє.

10. Незалежно від результату вирішення суперечності намагайся не зруйнувати відносини. Вирази свою повагу і приязність партнеру та вислови згоду з приводу труднощів що виникли. І якщо ти збережеш відносини і даси партнеру «зберегти обличчя», ти не втратиш свого ділового партнера. Знайти нового, надійного, неконфліктного – це теж завдання не з легких в умовах конкуренції і збереження конкурентоспроможного рівня організації.

4.4. Конфлікт як соціальний феномен

Конфлікт, як складне соціальне явище, характеризується багатьма параметрами. Найважливішими з них є його сутність, структура, причини і динаміка.

4.4.1. Сутність конфлікту і його структура

Конфлікт – це таке відношення між суб'єктами соціальної взаємодії, яке характеризується їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) та/або суджень (думок, поглядів, оцінок, тощо).

Для з'ясування суті конфлікту важливо виділити його основні ознаки і сформулювати необхідні і достатні умови його виникнення. Часто достатньо виділити дві такі ознаки.

1. Конфлікт завжди виникає на основі протилежно спрямованих мотивів або суджень. Такі мотиви і судження є необхідною умовою виникнення конфлікту.

2. Конфлікт – це завжди протиборство суб'єктів соціальної взаємодії, яке характеризується нанесенням взаємного збитку (морального, матеріального, фізичного, психологічного, тощо).

Таким чином **необхідними і достатніми умовами виникнення (настання) конфлікту є наявність у суб'єктів соціальної взаємодії протилежно спрямованих мотивів або суджень, а також стан протиборства між ними.**

4.4.1.1. Основні структурні елементи конфлікту

Сторони конфлікту – це суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ж явно чи неявно підтримують конфліктуючих.

Предмет конфлікту – це те, через що виникає конфлікт.

Образ конфліктної ситуації – це відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії.

Мотиви конфлікту – це внутрішні спонукальні сили що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту. Мотиви виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань.

Позиції конфліктуючих сторін – це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту чи в переговорному процесі.

4.4.2. Класифікація конфліктів

Конфлікти – складні соціально-психологічні явища. Вони дуже різноманітні і їх можна класифікувати за різними ознаками. З практичної точки зору класифікація конфліктів важлива, так як вона дозволяє орієнтуватися в їх специфічних проявах і, отже, допомагає оцінити можливі шляхи їх вирішення.

Класифікація, що наводиться в таблиці 2, є сама загальна, але корисна для розуміння явища конфлікту в цілому.

Таблиця 2

Класифікація конфліктів

№ з/п	Підстава класифікації	Види конфліктів	Загальна характеристика
1.	Сфери прояву конфлікту	Економічні Ідеологічні Соціально-побутові Сімейно-побутові	В основі лежать економічні протиріччя В основі лежать пртиріччя в поглядах В основі лежать пртиріччя соціальної сфери В основі лежать пртиріччя сімейних відносин
2.	Ступінь тривалості і напруженості конфлікту	Бурхливі швидкоплинні конфлікти Гострі тривалі конфлікти Слабовиражені уповільнені конфлікти Слабовиражені і швидкоплинні	Виникають на підставі індивідуальних психологічних особливостей особистості, відрізняються агресивністю і гострою ворожістю конфліктуючих Виникають при наявності глибоких протиріч Пов'язані з не дуже гострими протиріччями або пасивністю одної зі сторін Пов'язані з поверхневими причинами, носять епізодичний характер
3.	Суб'єкти конфліктної взаємодії	Внутрішньоособистісні конфлікти Міжособистісні конфлікти Конфлікти «особистість – група» Міжгрупові конфлікти	Пов'язані з зіткненням протилежно спрямованих мотивів особистості Суб'єктами конфлікту виступають дві особистості Суб'єкти конфлікту: з одного боку – особистість, з іншого – група (мікрогрупа) Суб'єктами конфлікту виступають малі соціальні групи або мікрогрупи
4.	Соціальні наслідки	Конструктивні конфлікти Деструктивні конфлікти	В основі таких конфліктів лежать об'єктивні протиріччя. Сприяють розвитку організації або іншій соціальній системи. В основі таких конфліктів, як правило, лежать суб'єктивні причини. Вони створюють соціальну напругу і ведуть до руйнації соціальної системи.
5.	Предмет конфлікту	Реалістичні (предметні) конфлікти Нереалістичні (беспредметні) конфлікти	Мають чіткий предмет. Не мають предмет, або наявий предмет не є життєво важливим для одного або обох суб'єктів конфлікту.

Розглянуті типи конфліктів не вичерпують повністю їх класифікації. Залежно від інших критеріїв можна формувати й інші типології.

4.4.3. Соціальні причини конфліктів

Причини конфліктів розкривають джерела їх виникнення й визначають динаміку протікання.

Причини конфліктів – це явища, події, факти, ситуації, які передують конфліктам і, за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, викликають їх.

Серед величезної безлічі причин конфліктів насамперед виділимо так звані **загальні причини**, які проявляються так чи інакше практично у всіх виникаючих конфліктах (рис. 3).

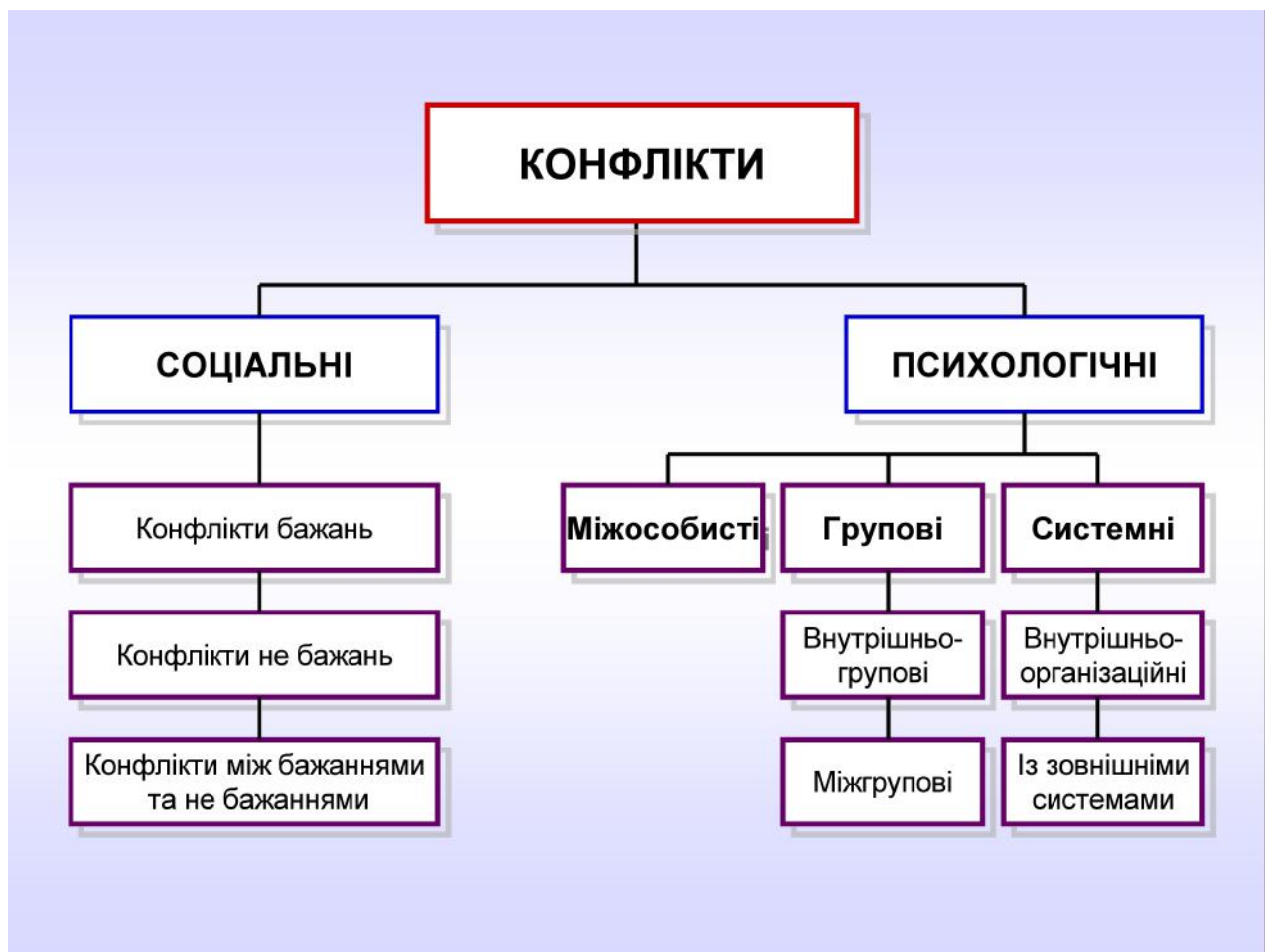


Рисунок 3. Соціальні та психологічні причини конфліктів

До них можна віднести наступні причини:

Соціально-політичні та економічні – пов'язані з соціально-політичною та економічною ситуацією в країні.

Соціально-демографічні – відображають відмінності в установках і мотивах людей, зумовлені їх статтю, віком, приналежністю до етнічних груп, тощо.

Соціально-психологічні – відображають соціально-психологічні явища в соціальних групах: взаємовідносини, лідерство, групові мотиви, колективні думки, настрої, тощо.

Індивідуально-психологічні – відображають індивідуальні психологічні особливості особистості (здібності, темперамент, характер, мотиви, тощо).

Другу групу причин можна назвати *особистісними*. Ці причини безпосередньо пов'язані з конкретним видом конфлікту. Наведемо лише деякі з них:

- незадоволеність умовами діяльності;
- порушення службової етики;
- порушення трудового законодавства;
- обмеженість ресурсів;
- розбіжності в цілях, цінностях, засобах досягнення цілей;
- незадовільні комунікації.

Причини конфліктів виявляють себе в конкретних конфліктних ситуаціях, усунення яких є необхідною умовою вирішення конфліктів.

Конфліктна ситуація – це накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії що створюють ґрунт для реального протиборства між ними.

При цьому важливо відзначити, що особливе місце серед чинників, що забезпечують дане співвідношення, займає інцидент, або привід.

Інцидент – це збіг обставин, що є приводом для конфлікту.

Найбільш часто зустрічаються типи конфліктних ситуацій представлені в таблиці 3.

Таблиця 3

Типи конфліктних ситуацій

Характер конфліктної ситуації	Прояв
Несумлінне виконання обов'язків	Порушення трудової дисципліни Брак у роботі
Незадовільний стиль управління	Помилки у доборі кадрів Помилки в організації контролю Прорахунки у плануванні Порушення етики спілкування
Неадекватне уявлення про конкретні ситуації	Неправильні оцінки, судження про дії інших суб'єктів соціальної взаємодії Помилки у висновках відносно конкретних ситуацій
Індивідуально-психологічні особливості особистості	Порушення прийнятих в соціальній групі правил взаємовідносин
Низька професійна підготовка	Брак у роботі Нездатність прийняти адекватне рішення

4.4.4. Динаміка конфлікту

Важливою характеристикою конфлікту є його динаміка. Динаміка конфлікту як складного соціального явища знаходить своє відображення у двох поняттях: *етапи конфлікту і фази конфлікту*.

Етапи конфлікту відображають суттєві моменти, що характеризують розвиток конфлікту від його виникнення і до дозволу. Тому знання основного змісту кожного з етапів конфлікту важливо для його прогнозування, оцінки та вибору технологій управління цим конфліктом.

4.4.4.1. Основні етапи конфлікту

1. **Виникнення і розвиток конфліктної ситуації.** Конфліктна ситуація створюється одним або кількома суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.

2. **Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії і емоційне переживання ним цього факту.** Наслідками і зовнішніми проявами подібного усвідомлення і пов'язаних з ним емоційних переживань можуть бути: зміна настрою, критичні і недоброзичливі висловлювання на адресу свого потенційного противника, обмеження контактів, тощо.

3. **Початок відкритої конфліктної взаємодії.** Цей етап виражається в тому, що один з учасників соціальної взаємодії, який усвідомив конфліктну ситуацію, переходить до активних дій (у формі демаршу, заяви, попередження...) спрямованих на нанесення шкоди «противнику». Інший учасник при цьому усвідомлює, що дані дії спрямовані проти нього, і, в свою чергу, робить активні дії у відповідь проти ініціатора конфлікту.

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

5. **Вирішення конфлікту.** Залежно від змісту, вирішення конфлікту може бути досягнуто двома методами (засобами): *педагогічними* (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення...) і *адміністративними* (переведення на іншу роботу, звільнення, рішення комісій, наказ керівника, рішення суду...).

4.4.4.2. Основні фази конфлікту

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту насамперед з точки зору реальних можливостей його вирішення.

Основними фазами конфлікту є:

- 1) початкова фаза;
- 2) фаза підйому;
- 3) пік конфлікту;

4) фаза спаду.

Важливо розуміти, що фази конфлікту можуть повторюватися циклічно. Наприклад, після фази спаду в 1-му циклі може початися фаза підйому 2-го циклу з проходженням фаз піку і спаду, потім може розпочатися 3-й цикл... При цьому можливості вирішення конфлікту в кожному наступному циклі звужуються. Описаний процес можна зобразити графічно (рис. 4).

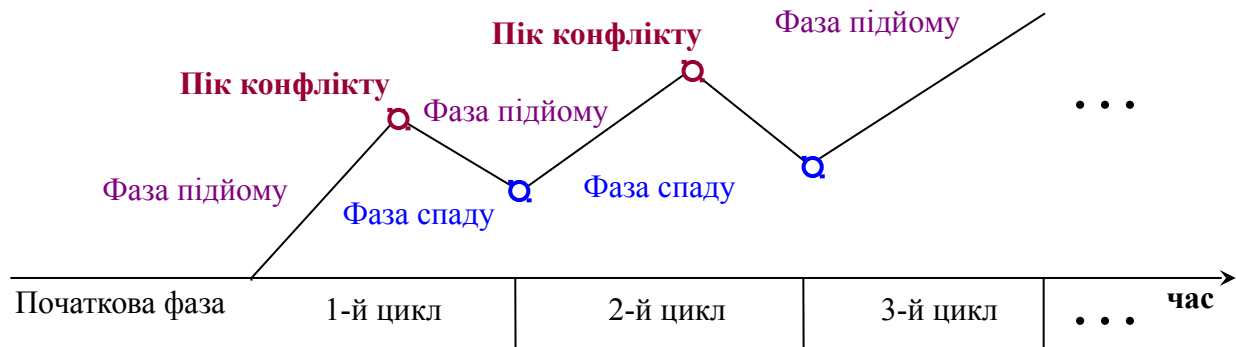


Рисунок 4. Фази конфлікту

Чим далі у часі розвивається конфлікт тим менше шансів на його позитивне вирішення (табл. 4).

Таблиця 4

Співвідношення фаз і етапів конфлікту

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфлікту (%)
Начальна фаза	Виникнення і розвиток конфліктної ситуації; усвідомлення конфліктної ситуації	92 %
Фаза підйому	Початок відкритої конфліктної взаємодії	46 %
Пік конфлікту	Розвиток відкритого конфлікту	Менш 5 %
Фаза спаду		Близько 20 %

5. Технології управління конфліктами

5.1. Поняття управління конфліктом

Стосовно до соціальних систем управління являє собою цілеспрямований процес оптимізації цих систем у відповідності з об'єктивними законами. Що стосується поняття «управління конфліктом», то можна дати наступне його визначення:

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

У функціональному плані конфлікти відрізняються суперечливістю. Одні з них носять *конструктивний* характер і сприяють розвитку поєднаної з ними соціальної системи, за умови адекватної динаміки конфліктів. Інші ж носять *деструктивний* характер і сприяють руйнуванню соціальної системи.

Для нас важливий конструктивний аспект управління конфліктами. Інакше кажучи, основна мета управління конфліктами буде полягати в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному вирішенню конструктивних.

5.2. Зміст управління конфліктами

Управління конфліктами, як складний процес, включає такі види діяльності:

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

Зміст управління конфліктами знаходиться в суворій відповідності з їх динамікою, яка відображена в таблиці 5.

Таблиця 5

Зміст управління конфліктом і його динаміка

№ з/п	Етапи конфлікту	Зміст управління
1.	Виникнення та розвиток конфліктної ситуації	Прогнозування Попередження (стимулювання)
2.	Усвідомлення конфліктної ситуації хоча би одним з учасників соціальної взаємодії	Попередження (стимулювання)
3.	Початок відкритої конфліктної взаємодії	Регулювання
4.	Розвиток відкритого конфлікту	Регулювання
5.	Вирішення конфлікту	Вирішення

Прогнозування конфлікту – це один з найважливіших видів діяльності суб'єкта управління, воно спрямоване на виявлення причин даного конфлікту в потенційному розвитку.

Основними джерелами прогнозування конфліктів є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей. У колективі, наприклад, такими умовами і факторами можуть бути: стиль управління; рівень соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство і мікрогрупи та інші соціально-психологічні явища.

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

Попередження конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту. Попередження конфліктів ґрунтується на їх прогнозуванні. У цьому випадку на основі отриманої інформації про причини небажаного конфлікту що зріє, здійснюється активна діяльність з нейтралізації дії всього комплексу збуджуючих його факторів. Це так звана **вимушена форма** попередження конфлікту.

Але конфлікти можна попереджати, здійснюючи в цілому ефективне управління соціальною системою. Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути:

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

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

Стимулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкту управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту. Стимулювання виправдано по відношенню до конструктивних конфліктів. Засоби стимулювання конфліктів можуть бути самими різними: винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нараді, семінари, тощо; критика ситуації, що склалася на нараді; виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації, тощо. Але при стимулюванні того чи іншого конфлікту керівник повинен бути готовий до конструктивного управління ним. Це необхідна умова в управлінні конфліктами, порушення його, як правило, призводить до сумних наслідків.

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

I етап. Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами.

II етап. Легітимізація конфлікту, тобто досягнення угоди між конфліктуючими сторонами щодо визнання та дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

III етап. Інституціалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії.

Крім того, в процесі регулювання конфліктів важливо враховувати деякі технології, які представлені в таблиці 6.

Таблиця 6

Технології регулювання конфлікту

Технології	Основний зміст
Інформаційні	Ліквідація дефіциту інформації в конфлікті; виключення з інформаційного поля помилкової, викривленої інформації; усуненні чуток, тощо
Комунікативні	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії і їх прихильниками; забезпечення ефективного спілкування
Соціально-психологічні	Робота з неформальними лідерами і мікрогрупами; Зниження соціальної напруги і зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі
Організаційні	Вирішення кадрових питань; використання методів заохочення і покарання; зменшення умов взаємодії співробітників, тощо

Вирішення конфлікту – це вид діяльності суб'єкту управління, пов'язаний із завершенням конфлікту. Вирішення – це заключний етап управління конфліктом (рис. 5).

Вирішення конфлікту не треба плутати з відходом від проблеми.

Згода обох сторін на розгляд всіх можливих компромісних рішень і успішне вирішення конфлікту призводять до об'єднання конфліктуючих сторін.

На думку фахівців в галузі управління, оптимальним варіантом для вирішення конфліктних ситуацій є **стратегія компромісу**.

В стратегії компромісу висока наполегливість сполучається з високою кооперативністю. Напористість характеризує поведінку особистості, спрямовану на реалізацію власних інтересів, а кооперативність характеризує поведінку, спрямовану на врахування інтересів інших осіб для того, щоб піти назустріч задоволенню їхніх потреб. Стратегія компромісів спрямована на те, щоб врегулювати розбіжності, поступаючись у чомусь в обмін на поступки іншої сторони, на пошук і вироблення в ході переговорів проміжних середніх рішень, що влаштовують обидві сторони, при яких ніхто особливо не втрачає, але й не виграє.

Як тільки таке компромісне спільне рішення про вихід з конфлікту прийнято, його треба реалізувати. При цьому не слід подумки знову і знову

«прокручувати» конфліктну ситуацію, сумніваючись у правильності рішення конфлікту, нескінченно говорити про це питання. Якщо ж конфлікт так і не вдалося вирішити, то необхідно повторити всі попередні кроки, стараючись при цьому усвідомлювати всі плюси і мінуси проведених переговорів.



Рисунок 5. Загальна схема вирішення конфлікту

Дуже часто при вирішенні конфліктів люди, які намагаються його вирішити, спираються тільки на логічні прийоми, не враховують почуття людей.

Щоб побачити деталі, треба розглядати сторони питання:

- технічну;
- правову;
- економічну;
- психологічну;
- естетичну.

Вирішення конфлікту може бути повним і неповним. **Повне вирішення конфлікту** досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. **Неповне вирішення конфлікту** відбувається тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації. У такому випадку неповне вирішення конфлікту може бути етапом на шляху до його повного вирішення.

В реальній практиці з управління конфліктами важливо враховувати передумови, форми і способи їх вирішення.

Передумови вирішення конфлікту:

- достатня зрілість конфлікту;
- потреба суб'єктів конфлікту в його вирішенні;
- наявність необхідних засобів і ресурсів для вирішення конфлікту.

Форми вирішення:

- знищення або повне підпорядкування однієї зі сторін (поступка);
- узгодження інтересів і позицій конфліктуючих сторін на новій основі (компроміс, консенсус);
- взаємне примирення конфліктуючих сторін (відхід);
- переведення боротьби в русло співробітництва щодо спільного подолання протиріч (співробітництво).

Способи вирішення:

- адміністративний (звільнення, переведення на іншу роботу, рішення суду, тощо);
- педагогічний (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення, тощо).

При вирішенні конфлікту рекомендується застосовувати жести і пози, що відповідні сказаним словами і виражають впевненість. Наприклад:

- розслабившись, стояти або сидіти, злегка нахиляючись вперед;
- дивитися в очі опонента, але не надто пильно;
- уважно слухати, при цьому періодично кивати головою;
- не провокувати протилежністю сигналів тіла і слів.

Що повинен зробити керівник, щоб визначити шляхи виходу з конфлікту?

Виділити основну проблему, для чого відповісти на наступні питання:

1. Як я, керівник, розумію проблему? Що в діях конфліктуючих співробітників призвело до виникнення і закріплення конфлікту?
2. Як конфліктуючі сторони розуміють проблему?
3. Чи відповідає поведінка кожного з них сформованій ситуації?

Визначити причини конфлікту:

1. Як можна повніше і правильніше з'ясувати для себе, які дії конфліктуючих партнерів були неприйнятними.
2. Визначити причини виникнення конфлікту.

Розглянути варіанти можливого вирішення конфлікту:

1. Що можна зробити з боку керівника і з боку конфліктуючих сторін для вирішення конфлікту?
2. Які загальні цілі, в ім'я яких необхідно знайти вихід з конфлікту?
3. Що потрібно зробити для досягнення намічених цілей?
4. Які ймовірні наслідки кожного з можливих шляхів вирішення конфлікту?
5. Який із способів вирішення конфлікту викликає у його учасників почуття задоволення своєю конструктивністю?
6. Уникати зачіпати причини виникнення конфлікту.
7. Ніколи не ставати на чийсь сторону в конфлікті підлеглих.

В будь якому випадку розглядаючи конфліктну ситуацію, треба послідовно і ретельно розглядати деталі, причому не тільки логічно, але й чуттєво.

5.3. Загальний алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами

Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами залежить від багатьох факторів, тому універсальний алгоритм діяльності керівника з управління конфліктами запропонувати неможливо. Але якісь основні, доцільні кроки в такому алгоритмі можна виділити. Вони представлені в таблиці 7.

Таблиця 7

Алгоритм управління конфліктом

Крок	Зміст діяльності	Способи (методи) реалізації
1	Вивчення причин виникнення конфлікту	Спостереження; аналіз результатів діяльності; бесіда; вивчення документів; вивчення біографічних даних учасників конфлікту, тощо
2	Обмеження кола учасників	Робота з лідерами в мікрогрупах; перерозподіл функціональних обов'язків; заохочення і покарання, тощо
3	Додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів	Опитування експертів; залучення медіатора, психолога; переговорний процес, тощо
4	Прийняття рішення	Адміністративні та педагогічні методи

У процесі управлінської діяльності з вирішення конфліктів і у виборі алгоритму такої діяльності для керівника важливо враховувати наступні принципи управління конфліктами:

- об'єктивності та адекватності оцінки конфлікту;
- конкретно-ситуаційного підходу;
- гласності;
- демократичного впливу, опори на громадську думку;
- комплексного використання способів і прийомів впливу.

Не менш важливим для керівника в управлінні конфліктами є врахування деяких негативних факторів прийняття конструктивних рішень, які представлені в таблиці 8, а також використання різних видів владних впливів для вирішення конфліктів, розроблених Х. Корнеліус і Ш. Фейр і відображених в таблиці 9.

Таблиця 8

Негативні фактори прийняття конструктивних рішень щодо конфлікту

Зміст фактору	Наслідки
Одностороннє судження керівника про підлеглих (як правило, тільки з точки зору виконання його керівних вказівок)	Заважає зрозуміти мотиви конфлікуючих сторін і оцінити динаміку конфлікту
Інтереси керівника в конфлікті як члена колективу і як особистості	Помилкові рішення пов'язані з суб'єктивною оцінкою предмету конфлікту
Прагнення як найшвидше загасити конфлікт	Помилкові рішення які часто приводять до покарання і «правих» і «винуватців»
Міжособистісні відношення з конфлікуючими (симпатії, антипатії, дружба, тощо)	Помилкові рішення що проявляються в упередженому ставленні до одного з учасників конфлікту

Таблиця 9

Відмінності в підходах до застосування влади з вирішення конфліктів, по
Х. Корнеліус і Ш. Фейр

Прояв влади	
Маніпулювання	Вплив
Вирішення конфлікту часто зачіпає інтереси того хто здійснює вплив	Вирішення, як правило, не зачіпає інтереси того хто здійснює вплив
Часто вирішення виявляється небажаним для об'єкту впливу	Враховується згода і її відсутність у об'єкта впливу
Інформація небажана для суб'єкту впливу приховується	Об'єкту впливу надається повна інформація
Об'єкту впливу не надається можливість вільного вибору	Об'єкту впливу надається свобода вибору

Для конструктивного вирішення конфліктів слід використовувати лише владу впливу.

5.4. Основні моделі поведінки особистості в конфліктній взаємодії

У літературі виділяють три основні моделі поведінки особистості в конфліктній ситуації: **конструктивну**, **деструктивну** і **конформістську** (табл. 10). Кожна з цих моделей обумовлена предметом конфлікту, образом конфліктної ситуації, цінністю міжособистісних відносин і індивідуально-психологічними особливостями суб'єктів конфліктної взаємодії. Моделі поведінки відображають установки учасників конфлікту на його динаміку і спосіб вирішення.

Таблиця 10

Основні моделі поведінки особистості в конфлікті

№ з/п	Модель поведінки	Поведінкові характеристики особистості
1.	Конструктивна	Прагне владнати конфлікт; націлена на пошук прийнятного рішення; відрізняється витримкою і самовладнанням, доброзичливим ставленням до суперника; відкрита і щира, у спілкуванні лаконічна і небагатослівна
2.	Деструктивна	Постійно прагне до розширення і загострення конфлікту; постійно принижує партнера, негативно оцінює його особистість; виявляє підозрілість і недовіру до суперника, порушує етику спілкування
3.	Конформістська	Пасивна, схильна до поступок; непослідовна в оцінках, судженнях, поведінці; легко погоджується з точкою зору суперника; уникає гострих питань

Кожна з цих моделей обумовлена предметом конфлікту, цінністю міжособистісних відносин та індивідуально-психологічними особливостями суб'єктів конфліктної взаємодії. Моделі поведінки відображають установки учасників конфлікту на його динаміку і спосіб вирішення.

Даючи загальну оцінку наведеним вище моделям поведінки, відзначимо, що бажаною і необхідною моделлю є конструктивна. Деструктивна ж модель поведінки не може бути виправданою. Вона здатна перетворити конструктивний конфлікт в деструктивний.

Небезпека конформістської моделі поведінки полягає в тому, що вона сприяє агресивності суперника, а іноді і провокує її. Але конформістська модель може грати і позитивну роль. Якщо суперечності, які викликали конфлікт, носять несуттєвий характер, то конформістська поведінка веде до швидкого вирішення такого конфлікту.

5.5. Стратегії поведінки особистості в конфлікті

У будь-якому конфлікті кожен учасник оцінює і співвідносить свої інтереси та інтереси суперника, ставлячи собі питання: «Що я виграю...?», «Що я втрачу...?», «Яке значення має предмет спору для мого суперника...?», тощо. На основі такого аналізу він свідомо обирає ту чи іншу стратегію поведінки (відхід, примус, компроміс; поступка або співробітництво). Часто буває так, що відображення цих інтересів відбувається несвідомо, і тоді поведінка в конфліктній взаємодії насичена потужним емоційним напруженням і носить спонтанний характер.

Оцінка інтересів в конфлікті – це якісна характеристика обраного стилю поведінки яка співвідноситься з кількісними параметрами: низьким, середнім або високим рівнем спрямованості на інтереси.

Рівень спрямованості на власні інтереси чи інтереси суперника залежить від трьох обставин:

- 1.) змісту предмета конфлікту;
- 2.) цінності міжособистісних відносин;
- 3.) індивідуально-психологічних особливостей особистості.

Широке поширення в конфліктології отримала розроблена К. Томасом і Р. Кілменн модель стратегій поведінки особистості в конфліктній взаємодії. В основі цієї моделі лежать орієнтації учасників конфлікту на свої інтереси та інтереси протилежної сторони. Схематично вона представлена на рис. 6.

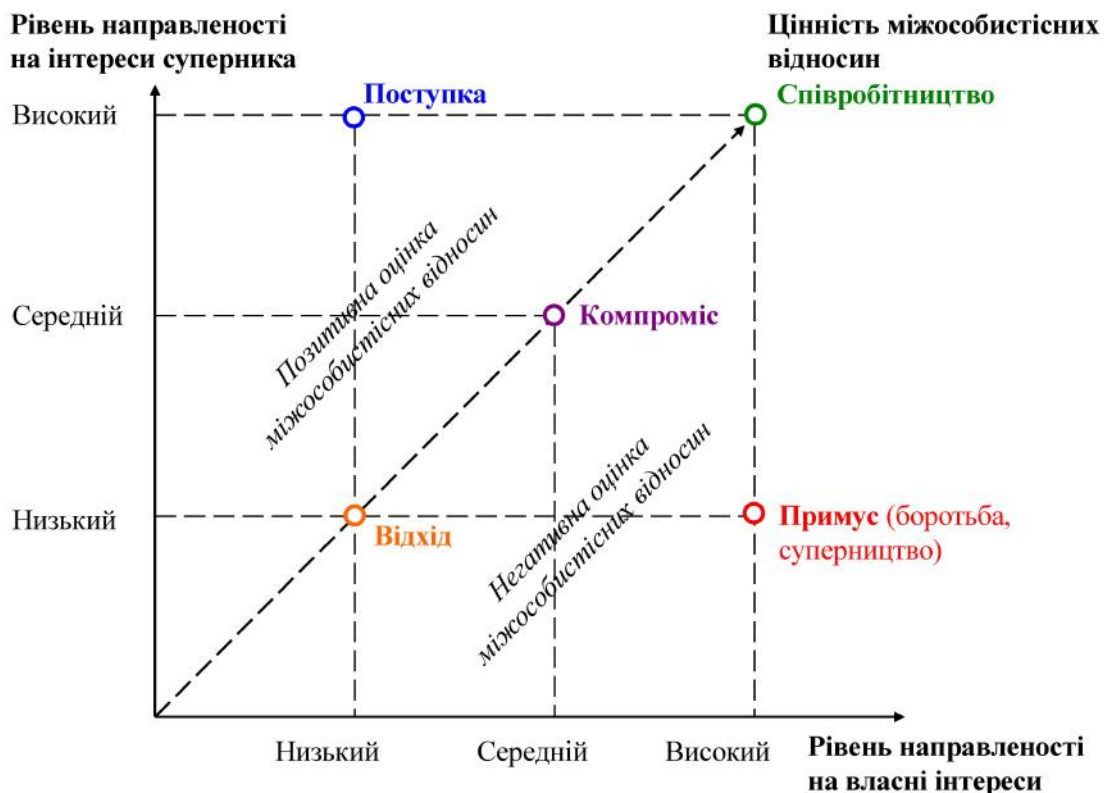


Рисунок 6. Тривимірна модель стратегій поведінки в конфлікті

Особливе місце в оцінці моделей і стратегій поведінки особистості в конфлікті займає цінність для неї міжособистісних відносин з протилежною стороною. Якщо для одного із суперників міжособистісні відносини з іншим (дружба, любов, товариство, партнерство...) не представляють ніякої цінності, то і поведінка його в конфлікті буде відрізнятися деструктивним змістом чи крайніми позиціями в стратегії (примус, боротьба, суперництво). І, навпаки, цінність міжособистісних відносин для суб'єкта конфліктної взаємодії, як правило, є суттєвою причиною конструктивної поведінки в конфлікті або спрямованістю такої поведінки на компроміс, співробітництво, відхід або поступку.

5.6. Характеристика основних стратегій поведінки особистості в конфлікті

Виділення стратегій конфліктної поведінки, їх особливостей і ефективного застосування у виході з конфлікту тісно пов'язано з індивідуальним вибором особистості, а також відповідністю стратегії та вживаних тактик особливостям конфліктуючих сторін і звичному стилю поведінки особи в спілкуванні. Важливу роль у виборі стратегії поведінки в конфлікті, а також у визначенні їх ефективності відіграють результати конфліктних дій.

5.6.1. Примушування (боротьба, суперництво)

Той, хто вибирає цю стратегію поведінки, насамперед виходить з оцінки особистих інтересів у конфлікті як високих, а інтересів свого суперника – як низьких. Вибір стратегії примусу в кінцевому підсумку зводиться до вибору: або інтерес боротьби, або взаємовідносини.

Вибір на користь боротьби відрізняється стилем поведінки, який характерний для деструктивної моделі. При такій стратегії активно використовуються влада, сила закону, зв'язки, авторитет, інше.

Вона є доцільною і ефективною в двох випадках. По-перше, при захисті інтересів справи від посягань на них з боку конфліктної особистості. Наприклад, конфліктна особистість некерованого типу часто відмовляється від виконання непривабливих завдань, «звалює» свою роботу на інших. І по-друге, при загрозі існуванню організації, колективу. У цьому випадку складається ситуація «Хто кого ...». Особливо часто вона виникає в умовах реформування підприємств і установ. Нерідко при реформуванні організаційно-штатної структури підприємства (установи) передбачувані «вливання» одних підрозділів в інші носять необґрунтований характер. І в цих випадках людина, яка відстоює інтереси таких підрозділів, повинна займати жорстку позицію.

5.6.2. Відхід

Стратегія відходу відрізняється прагненням уникнути конфлікту. Вона характеризується низьким рівнем спрямованості на особисті інтереси та інтереси суперника і є взаємною. Це по суті справи взаємна поступка.

При аналізі даної стратегії важливо враховувати два варіанти її прояви:

а) коли предмет конфлікту не має істотного значення ні для одного з суб'єктів і адекватно відображений в образах конфліктної ситуації;

б) коли предмет спору має істотне значення для однієї або обох сторін, але занижений в образах конфліктної ситуації, тобто суб'єкти конфліктної взаємодії сприймають предмет конфлікту як несуттєвий. У першому випадку стратегією відходу конфлікт вичерпується, а в другому випадку він може мати рецидив.

Міжособистісні відносини при виборі даної стратегії не піддаються серйозним змінам.

5.6.3. Поступка

Людина, що дотримується цієї стратегії, так само як і в попередньому випадку, прагне ухилитись від конфлікту. Але причини «відходу» в цьому випадку інші. Спрямованість на особисті інтереси тут низька, а оцінка інтересів суперника висока. Інакше кажучи, людина, що приймає стратегію поступки, жертвує особистими інтересами на користь інтересів суперника.

Стратегія поступки має деяку схожість зі стратегією примусу. Ця схожість виявляється у виборі між цінністю предмета конфлікту і цінністю міжособистісних відносин. На відміну від стратегії боротьби, у стратегії поступки пріоритет віддається міжособистісним відносинам.

При аналізі даної стратегії слід враховувати кілька моментів.

1) Іноді в такій стратегії відбивається тактика рішучої боротьби за перемогу. Поступка тут може виявитися лише тактичним кроком на шляху досягнення головної стратегічної мети.

2) Поступка може стати причиною неадекватної оцінки предмету конфлікту (зниження його цінності для себе). У цьому випадку прийнята стратегія є самообманом і не веде до вирішення конфлікту.

3) Дана стратегія може бути домінуючою для людини в силу її індивідуально-психологічних особливостей. Зокрема, це характерно для конформістської особистості, конфліктної особистості «безконфліктного» типу. У силу цього стратегія поступки може надати конструктивному конфлікту деструктивну спрямованість.

При всіх виділених особливостях стратегії поступки важливо мати на увазі, що вона виправдана в тих випадках, коли умови для вирішення конфлікту не дозріли. І в цьому випадку вона веде до тимчасового «перемир'я», є важливим етапом на шляху конструктивного вирішення конфліктної ситуації.

5.6.4. Компроміс

Компромісна стратегія поведінки характеризується балансом інтересів конфліктуючих сторін на середньому рівні. Інакше її можна назвати стратегією взаємної поступки.

Стратегія компромісу не псує міжособистісні відносини. Більш того, вона сприяє їх позитивному розвитку.

При аналізі даної стратегії важливо мати на увазі ряд істотних моментів.

- Компроміс не можна розглядати як спосіб вирішення конфлікту. Взаємна поступка часто є етапом на шляху пошуку прийнятного рішення проблеми.

- Іноді компроміс може вичерпати конфліктуючу ситуацію. Це настає при зміні обставин, що викликали напруженість. Наприклад, два співробітники претендували на одну і ту ж посаду, яка повинна звільнитися через півроку. Але через три місяці її скоротили. Предмет конфлікту зник.

- Компроміс може приймати **активну і пасивну форми**. **Активна форма компромісу** може проявлятися в укладенні чітких договорів, прийнятті якихось зобов'язань, тощо. **Пасивний компроміс** – це не що інше, як відмова від будь-яких активних дій з досягнення певних взаємних поступок в тих чи інших

умовах. Інакше кажучи, в конкретних умовах перемир'я може бути забезпечено пасивністю суб'єктів конфліктної взаємодії. У попередньому прикладі компроміс між двома співробітниками полягав у тому, що ніхто з них не робив ні прямих, ні непрямих активних дій по відношенню один до одного. Через три місяці посада, на яку вони претендували, була скорочена, кожен залишився при своїх інтересах, а відсутність непотрібних «баталій» дозволила зберегти між ними нормальні стосунки.

Поняття «компроміс» близько за своїм змістом до поняття «консенсус». Подібність їх полягає в тому, що і компроміс і консенсус по своїй суті відображають взаємні поступки суб'єктів соціальної взаємодії. Тому при аналізі та обґрунтуванні стратегії компромісу важливо спиратися на правила і механізми досягнення консенсусу в соціальній практиці.

5.6.5. Співробітництво

Стратегія співробітництва характеризується високим рівнем спрямованості як на власні інтереси, так і на інтереси суперника. Дана стратегія будується не тільки на основі балансу інтересів, а й на визнанні цінності міжособистісних відносин.

Аналізуючи стратегію співробітництва в конфліктній взаємодії, слід враховувати деякі обставини.

- Особливе місце у виборі даної стратегії займає предмет конфлікту. Якщо предмет конфлікту має життєво важливе значення для одного чи обох суб'єктів конфліктної взаємодії, то про співпрацю не може бути й мови. У цьому випадку можливий лише вибір боротьби, суперництва. Співробітництво можливе лише в тому випадку, коли складний предмет конфлікту допускає маневр інтересів протиборчих сторін, забезпечуючи їх співіснування в рамках проблеми що виникла і розвиток подій в сприятливому напрямку.

- Стратегія співробітництва включає в себе всі інші стратегії (відхід, поступка, компроміс, протиборство). При цьому інші стратегії в складному процесі співробітництва відіграють підлеглу роль, вони більшою мірою виступають психологічними факторами розвитку взаємовідносин між суб'єктами конфлікту. Наприклад, протиборство може бути використано одним з учасників конфлікту як демонстрація своєї принципової позиції в адекватній ситуації.

Будучи однією з найскладніших стратегій, стратегія співробітництва відображає прагнення протиборчих сторін спільними зусиллями вирішити виниклу проблему.

Стратегії реалізуються через різні **тактики**. Стратегії й тактики розрізняються між собою по ступеню узагальненості, при цьому передбачається, що стратегії – це не тільки загальна схема дій, але й набір базових і допоміжних цілей дій, тоді як тактика – це засоби досягнення цілей. Одна і та ж тактика може використовуватися в рамках різних стратегій.

Основними тактиками поведінки в конфлікті є:

- **раціональне переконання** – використання фактів і логіки для підтвердження своєї позиції й переконання протилежної сторони в конфлікті;
- **тиск** – вимога, наказ, загрози;
- **апеляція до влади, санкції** – використання стягнень і винагород;
- **доброзичливий обіг, підлабузництво** – створення в протилежної сторони уявлення про наявність у неї привабливих якостей; уявлення про те, що її позиція, погляди, пропозиції заслуговують пошани та викликають інтерес;
- **коаліційна** – прохання про підтримку, союз;
- **висновок операцій** – взаємний обмін благами, обіцянки;
- **маніпулятивна** – уведення інших учасників конфлікту в стан хвилювання, деякого непорозуміння, управління увагою, створення ефекту несподіванки;
- **зобов'язання**, що не відміняються, коли одна зі сторін здійснює певну дію до того часу, поки її умови не будуть прийняті;
- **загроза** – деструктивна і недоброзичлива тактика, що може бути використана в разі неготовності або нездатності однієї зі сторін поступатися далі певних меж.

Розрізняють при цьому тактики: *раціональні* (наприклад, тактика раціонального переконання) та *ірраціональні* (наприклад, тактика тиску або підлабузництва).

Виділяють також тактики м'які і жорсткі. М'якою вважається тактика, наслідки застосування якої для іншої сторони приємні або нейтральні (наприклад, тактика підлабузництва або тактика раціонального переконання). Жорсткою звичайно, називається тактика, що може викликати неприємні психологічні наслідки для іншої сторони (наприклад, тактика тиску).

Представляють інтерес як тактики безпосередньої дії (інформування про суть справи), так і тактики опосередкованої дії (те, що хотілося б від об'єкта дії, але що прямо не згадується).

5.6.6. Типи конфліктних особистостей

Кожен з нас стикається в спілкуванні з різними людьми. Будь яка особистість індивідуальна і до неї потрібен свій особливий підхід.

Конфліктною особистістю є людина, яка не вміє справлятися зі своїми негативними емоціями. В результаті цього, свою злість вона по різному скидає на оточуючих. Тому і існують різні типи конфліктних особистостей.

У багатьох навчальних посібниках з конфліктології описані п'ять типів конфліктних особистостей, які наведені в таблиці 11.

Типи конфліктних особистостей

Тип конфліктної особистості	Характеристика особистості
Демонстративний	<p>Хоче бути у центрі уваги.</p> <p>Любить добре виглядати в очах у інших.</p> <p>Її відношення до людей визначається тим як вони відносяться до неї.</p> <p>Їй легко даються поверхневі конфлікти, милується своїми стражданнями і стійкістю.</p> <p>Добре пристосовується до різних ситуацій.</p> <p>Раціональна поведінка виражена слабо. Характерна емоціональна поведінка.</p> <p>Планування своєї діяльності здійснює ситуативно і слабо втілює в життя.</p> <p>Кропіткою і систематичної роботи уникає.</p> <p>Не уникає конфліктів, в ситуації конфліктної взаємодії відчуває себе непогано.</p>
Ригідний (недостатня пристосовність мислення, установок по відношенню до мінливих вимог середовища)	<p>Підозрілий.</p> <p>Має підвищену самооцінку.</p> <p>Постійно потребує підтвердження власної значимості.</p> <p>Часто не враховує змін ситуації і обставин.</p> <p>Прямолінійний і негнучкий.</p> <p>З великим трудом приймає точку зору оточуючих, не надто рахується з їх думкою.</p> <p>Пошану з боку оточуючих сприймає як належне.</p> <p>Вияв недобррозичливості з боку оточуючих сприймає як образу.</p> <p>Мало критичний по відношенню до своїх дій.</p> <p>Болісно уразливий, підвищено чутливий по відношенню до уявних або дійсних несправедливостей.</p>
Некерований	<p>Імпульсивний, недостатньо контролює себе.</p> <p>Поведінка такої людини мало передбачувана.</p> <p>Поводить себе зухвало, агресивно.</p> <p>Часто у запалі не звертає уваги на загальноприйняті норми спілкування.</p> <p>Характерний високий рівень домагань.</p> <p>Не самокритичний.</p> <p>У багатьох невдачах схильний обвинувачувати інших.</p> <p>Не може грамотно планувати свою діяльність або послідовно втілювати плани у життя.</p> <p>Недостатньо розвинута здатність співвідносити свої вчинки з цілями та обставинами.</p> <p>З минулого досвіду (даже гіркого) набуває мало уроків.</p>
Надточний	<p>Скрупульозно відноситься до роботи.</p> <p>Пред'являє підвищені вимоги до себе.</p> <p>Пред'являє підвищені вимоги до оточуючих, причому робить це так, що людям, з якими він працює, здається що він прискіпується.</p> <p>Володіє підвищеною тривожністю.</p> <p>Надмірно чутливий до деталей.</p> <p>Схильний надавати надмірне значення зауваженням оточуючих.</p> <p>Інколи, раптово розриває відносини з друзями, знайомими тому що йому здається що його образили.</p> <p>Страждає сам від себе, переживає свої прорахунки, невдачі, часто розплачується за них хворобами (безсонням, головними болями, тощо).</p> <p>Стриманий у зовнішніх, особливо емоційних, проявах.</p>

	Не дуже добре відчуває реальні взаємовідносини в групі.
Безконфліктний	Нестійкий в оцінках і особистій думці. Має легку навіюваність. Внутрішньо суперечливий. Характерна деяка непослідовність поведінки. Орієнтується на миттєвий короткочасний успіх в ситуації. Недостатньо добре бачить перспективу. Залежить від думки оточуючих. Надміру прагне до компромісу. Не має достатньої сили волі. Не замислюється глибоко над наслідками своїх дій і причинами дій оточуючих.

Конфліктна особистість несприятливо впливає на психологічний клімат у групі. Конфліктна особистість схильна до загострення ситуацій навколо себе. Звичайна людина важко переносить стан конфронтації, прагнучи знайти вихід із ситуації.

Людина конфліктна переносить тяготи протистояння істотно легше. По-перше, у неї знижена чутливість до невизначеності, вона не здатна реалістично прогнозувати розвиток ситуації і тому не тривожиться. По-друге, для неї характерні завищена самооцінка, надлишкова жорсткість системи критеріїв оцінки інших і зайва категоричність в оцінках. Їй не спадає на думку ідея зблизити позиції та підлаштуватися до думки інших («Не можу поступатися принципами!»). На тлі завищеної самооцінки виникає агресивне невдоволення не тільки собою, але і усіма оточуючими, а застигла система цінностей не дозволяє зберегти об'єктивність і гнучкість при поясненні вчинків оточуючих, породжуючи наступні конфлікти.

Рішення проблеми конфліктних особистостей є однією з найскладніших завдань, що виникають перед керівником. Звичайно, може здатися, що найпростіше її вирішити, позбувшись від таких особистостей. Але на практиці це далеко не завжди є можливим в силу різних причин. Тому найбільш прийнятним способом нейтралізації негативних впливів з боку конфліктних особистостей є формування в організації сталого морально-психологічного клімату, здатного надійно протистояти будь-яким негативним тенденціям.

Безсумнівно, людський характер має великий вплив на стиль спілкування, але ніколи не визначає його. Конфлікт виникає тільки тоді, коли співрозмовники не бажають розуміти один одного.

5.6.7. Технології ефективного спілкування в конфлікті

Конструктивне вирішення конфлікту можливе лише в процесі ефективного спілкування конфліктуючих сторін. Але часто суперники, перебуваючи в емоційно збудженому стані, не можуть контролювати свою поведінку. Їм не вдається чітко викласти свою позицію, почути і зрозуміти один одного. Зрештою конфлікт заходить у глухий кут. Все це, як правило, є

наслідком порушення технологій ефективного спілкування і раціональної поведінки в конфлікті.

Під технологіями ефективного спілкування треба розуміти такі способи, прийоми і засоби спілкування, які повною мірою забезпечують взаємне розуміння і взаємну емпатію партнерів по спілкуванню.

Спілкування, як складний соціально-психологічний процес, характеризується трьома основними змістовними аспектами: **комунікативним, інтерактивним і перцептивним**. Кожен з них має відносну самостійність і забезпечує певні цілі суб'єктів спілкування. Наприклад, комунікативний аспект відображає прагнення партнерів по спілкуванню до обміну інформацією, інтерактивний аспект проявляється в необхідності дотримання ними встановлених норм спілкування, а також у прагненні їх до активного впливу один на одного в певному напрямку, а перцептивний аспект висловлює потребу суб'єктів спілкування у взаємній емпатії, співучасті, співпереживанні.

Для забезпечення конструктивного спілкування в конфлікті необхідно створити атмосферу взаємної довіри в цьому процесі, сформувані у себе цільову установку на співпрацю. При цьому важливо пам'ятати **психологічний закон спілкування**, який у спрощеній формі наголошує:

Кооперація викликає кооперацію, конкуренція – конкуренцію.

Основний зміст технологій ефективного спілкування в конфліктній взаємодії в кінцевому підсумку зводиться до дотримання певних правил і норм спілкування. Такі правила і норми у великій кількості представлені у вітчизняній і зарубіжній літературі. Наведемо найбільш суттєві з них.

- концентруйте увагу на тому хто говорить, на його повідомленні;
- уточнюйте, чи правильно ви зрозуміли як загальний зміст прийнятої інформації, так і її деталі;
- повідомляйте іншій стороні в перефразованій формі сенс прийнятої інформації;
- у процесі прийому інформації не перебивайте співрозмовця, не давайте поради, не критикуйте, не підводьте підсумків, не відволікайтеся на підготовку відповіді. Це можна зробити після отримання інформації та її уточнення;
- домагайтеся, щоб вас почули і зрозуміли. Дотримуйтесь послідовності надання інформації. Не переконавшись у точності прийнятої партнером інформації, не переходьте до нових повідомлень;
- підтримуйте атмосферу довіри, взаємної поваги, проявляйте емпатію до співрозмовника;
- використовуйте невербальні засоби комунікації: частий контакт очей; кивання голови на знак розуміння та інші прийоми, що розташовують до конструктивного діалогу.

Можуть бути корисними значення деяких жестів і поз (табл. 12), які можуть допомогти зрозуміти поведінку і стан партнера.

Значення деяких жестів і поз

№ з/п	Жести, пози	Стан співрозмовника
1.	Розкриті руки долонями вгору	Щирість, відкритість
2.	Розстебнутий піджак (або знімається)	Відкритість, дружнє відношення
3.	Руки сховані (за спину, в кармани)	Напружене сприйняття ситуації або почуття власної провини
4.	Руки схрещені на грудях	Захист, оборона
5.	Кулаки стиснуті (або пальці вчепилися в якийсь предмет так, що побілили суглоби)	Захист, оборона
6.	Кисті рук розслаблені	Спокій
7.	Людина сидить на краєчку стільця нахилившись вперед, голова злегка нахилена і спирається на руку	Зацікавленість
8.	Голова злегка нахилена набік	Уважне слухання
9.	Людина спирається підборіддям на долоню, вказівний палець вздовж щоки, інші пальці нижче рота	Критична оцінка
10.	Почісування підборіддя (часто супроводжується легким примруженням очей)	Обдумування рішення
11.	Долоня захоплює підборіддя	Обдумування рішення
12.	Людина повільно знімає окуляри, ретельно протирає скло	Бажання виграти час, підготовка до рішучого опору
13.	Людина ходить по кімнаті	Обдумування складного рішення
14.	Пошипування перенісся	Напружений опір
15.	Людина прикриває рот під час свого висловлювання, або злегка торкається віка або носа (зазвичай вказівним пальцем)	Обман
16.	Людина намагається не дивитись на спірозмовника	Скритність, приховування своєї позиції
17.	Погляд у бік від співрозмовника	Підозра, сумнів
18.	Той хто слухає злегка торкається віка, носа або вуха	Недовіра до того хто говорить
19.	При рукоштовпанні людина тримає свою руку зверху	Перевага, упевненість
20.	При рукоштовпанні людина тримає свою руку знизу	Підкорювання (підпорядкування)
21.	Хазяїн кабінету починає прибирати папери	Розмова закінчена
22.	Ноги або все тіло людини звернені до виходу	Бажання піти
23.	Рука людини знаходиться в кармані, великий палець назовні	Перевага, упевненість
24.	Той хто говорить жестикулює стиснутим кулаком	Демонстрація влади, погроза
25.	Піджак застебнутий на всі гудзики	Офіційність, підкреслення дистанції
26.	Людина сидить верхи на стільці	Агресивний стан
27.	Зіниці розширені	Зацікавленість або збудження
28.	Зіниці звужені	Скритність, приховування позиції

5.6.8. Технології раціональної поведінки в конфлікті

Процес ефективного спілкування суб'єктів конфліктної взаємодії безпосередньо пов'язаний з їх раціональною поведінкою в конфлікті. Відомо, що сплеск емоцій у процесі вирішення спору – поганий «союзник» і, як правило, призводить до загострення ситуації. Емоційне збудження заважає опонентам зрозуміти один одного, воно не дозволяє їм чітко викласти свої думки. Тому управління емоціями в конфліктній взаємодії є однією з необхідних умов конструктивного вирішення проблеми.

Під технологіями раціонального поведінки в конфлікті ми будемо розуміти сукупність способів психологічної корекції, спрямованої на забезпечення конструктивної взаємодії конфліктантів, на основі самоконтролю емоцій.

Особливе місце в забезпеченні самоконтролю над емоціями в конфліктній взаємодії займають аутотренінг та соціально-психологічні тренінги, а також формування установок на конструктивну поведінку в конфлікті.

Оволодіння багатьма такими технологіями досягається спеціальними заняттями і тренуваннями. Це складно, довго і «не існує універсальних рецептів на усі випадки життя». Тому нижче ми зупинимося на деяких загальних прийомах управління емоціями в переговорному процесі по вирішенню конфліктів. Ці прийоми доступні кожній людині і не вимагають спеціальної підготовки.

Перш за все, слід пам'ятати про можливі негативні емоційні реакції на гострі ситуації і не допускати їх прояву. Дану технологію умовно можна назвати **емоційною витримкою**. Її можна сформулювати у вигляді першого правила.

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

Коли ваш партнер знаходиться в стані емоційного збудження, ви ні в якому разі не повинні піддатися дії **психологічного закону зараження** і не увійти в такий стан самі. У цьому випадку, втримавшись від емоційної первісної реакції, вельми корисно ставити собі запитання: «Чому він поводить ся так?», «Які його мотиви в даному конфлікті?», «Чи пов'язана така поведінка з його індивідуальними психологічними особливостями або є інша причина?» і таке інше.

Ставлячи собі такі питання і відповідаючи на них, ви досягаєте цілого ряду переваг.

По-перше, в критичній ситуації ви змушуєте активно працювати свою свідомість і тим самим додатково захищаєте себе від емоційного вибуху.

По-друге, своєю поведінкою ви даєте можливість противнику «випустити пар».

По-третє, ви відволікаєтеся від непотрібної, а часом і шкідливої інформації, яку може виплеснути супротивник у збудженому стані.

По-четверте, відповідаючи на питання, ви вирішуєте дуже важливу і складну задачу – шукаєте причину конфлікту, намагаєтеся зрозуміти мотиви свого суперника.

Позитивний ефект дає обмін емоційними переживаннями в процесі спілкування. Повідомляючи про свої переживання, образи, партнери отримують розрядку. Але такий обмін повинен бути здійснений в спокійній формі, а не у формі взаємних образ. У процесі обміну емоціями в ході бесіди партнери усвідомлюють смисл і тим самим забезпечують подальший конструктивний розвиток переговорного процесу. Умовно дану технологію назовемо **раціоналізацією емоцій**.

Раціоналізація емоцій, обмін змістом емоційних переживань у процесі спокійного спілкування – друге правило самоконтролю емоцій.

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

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

Підтримання високої самооцінки в переговорному процесі як основи конструктивного поведінки – третє правило самоконтролю емоцій.

- Буде корисним пам'ятати кілька нескладних правил вирішення конфлікту:
- конфліктуйте не поспішаючи;
 - аналізуючи конфліктну ситуацію, шукайте причину і не «зациклюйтеся» на самому факті конфлікту;
 - подумки програйте все «позитивні» і «негативні» моменти тих чи інших варіантів розвитку конфлікту;
 - не прагніть «зам'яти» конфлікт, а доведіть його до логічного кінця, якщо переконані, що ви маєте рацію, що вас зрозуміють і підтримають у колективі, якщо не всі, то найбільш прогресивна частина колективу;
 - не конфліктуйте через дрібниці.

Наведене вище може допомогти в роботі з конфліктними особистостями, але не варто очікувати їх магічного впливу в будь якій ситуації. Пред'являючи до себе реалістичні вимоги і сприймаючи дійсність такою, якою вона є, ми зможемо уникнути, принаймні, конфлікту з самими собою, що не менш важливо, ніж мир з іншими.

5.6.9. Комунікативні конфлікти та механізм цивілізованого розірвання взаємин

Система цінностей (особистісних та корпоративних) впливає на формування поведінкових норм членів організації. **Норма** – це мірило, керівництво, правило, закон, зразок. Норми становлять велику і значну частину будь-якої культури і субкультури, вони визначають критерії для виділення різних типів поведінки. **Поведінкові норми – це такі вимоги до поведінки працівників (як зафіксовані в документах, так і негласні), які**

сприймаються ними як якесь зведення правил, згідно з яким люди спілкуються та взаємодіють в організації. Ці правила визначають, що можна робити і чого не можна робити в тих чи інших стандартних ситуаціях. Йдеться про те, що впливає на взаємини керівництва і працівників, взаємини між колегами, взаємини персоналу організації з її зовнішнім оточенням – клієнтами, партнерами по бізнесу, конкурентами, тощо.

Те, як людина сприймає власну поведінку та її наслідки, великою мірою залежить від особливостей особистості. Одні люди є активними і здатними аналізувати проблеми, відповідати за свої вчинки, виявляти слабкі і сильні сторони в різних ситуаціях, шукати вихід із складного становища. При цьому вони докоряють собі, що доклали недостатньо зусиль для усунення проблем. Інші люди є більш пасивними і менш працездатними, але невдачі пояснюють здебільшого тим, що в них винні або інші люди, або якісь обставини.

Оскільки всі люди різні, то будь-який фахівець у своїй практичній діяльності стикається з різними типами поведінки людей:

- **«хронічного скаржника».** Це люди, які завжди всім незадоволені. Вони скаржаться на всіх і на все, постійно вимагають уваги до кожної ситуації і відволікають від важливих виробничих справ. Найкращий спосіб спілкування з ними – вияв терпимості до них. Водночас слід їх попередити, що їхні скарги заважають забезпеченню ритму виробництва та клімату в колективі;

- **«самолюбця».** Така людина завжди дратується, отримуючи будь-яке завдання, вважає, що її не цінують, до неї не прислухаються. Треба знайти підхід до неї і зрозуміти, в чому полягає причина її уразливого самолюбства;

- **«порушника дисципліни».** Така людина завжди спізнюється, порушує встановлений режим, вважає, що їй дають легку роботу і цим самим принижують її гідність. Таку людину слід попередити, що порушників дисципліни довго не терплять;

- **«заздрісника».** Тактика такої людини прихована під маскою психологічного захисту. Весь час когось критикує, смакує їхні помилки, намагається усунути енергійних працівників. Спілкуючись з такою людиною, слід дати їй зрозуміти, що вона зовсім не краща за інших;

- **«забуткуватой, неохайної людини».** Вона завжди забуває зробити своєчасно те, що потрібно. До такої людини слід підходити індивідуально, висуваючи відповідні вимоги, а в разі потреби винести відповідне покарання, але попередньо краще обговорити це з її колегами;

- **«інформатора».** Така людина намагається досягти прихильності керівництва, інформуючи про все, що відбувається навколо неї, про всі неофіційні події, поведінку інших, причому змальовуючи це все нерідко чорними фарбами. Цю людину слід попередити, що такі дії авторитету не додають;

- **«індивідуаліста».** Ця людина намагається виділитися і діяти тільки так як сама вважає; на критику відповідає агресивно. Треба допомогти такій людині оцінити свої дії, але не протиставляти іншим колегам;

- **«бездоганної особистості».** Така людина намагається завжди показати свій нейтралітет і неупередженість. На її думку, винні у всьому інші, особливо

начальники; почуття самокритики у неї розвинене погано. Такій людині слід доручати справи з більшою відповідальністю, більшою самостійністю.

У кожного з нас немає однозначного типу поведінки на всі випадки життя. Тип поведінки може бути різним в різних обставинах.

Успіх в роботі з людьми багато в чому визначається вмінням менеджера розпізнавати подібні характерологічні особливості тих людей, з якими він працює. До тих, хто поводить себе неправильно, заважає виконанню поставлених завдань, треба ставитися терпляче, але лише до того часу, поки є надія на зміну їхньої негативної поведінки. Аналіз основних тенденцій менеджменту ХХІ ст. свідчить, що у сфері виробничих відносин відбувається відхід від командно-адміністративної структури взаємин між керівництвом та підлеглими і перехід до системи співробітництва.

Це відбувається тому, що тиск конкурентного ринку зростає настільки, що менеджери не можуть використовувати працівників, які не вміють вибудовувати ефективні міжособистісні взаємини. Конкуренція змушує працівників та керівництво організацій працювати пліч-о-пліч, а особистісні інтереси працівників пов'язувати з інтересами організації. Ринок з його жорстокістю потребує перегляду традиційно складних взаємин як в організації, так і з її зовнішнім оточенням – клієнтами, постачальниками, партнерами. У зв'язку з цим починається пошук довготривалих партнерських по-справжньому взаємовигідних стосунків під девізом: «Разом зробимо, разом виграємо». Це зумовлює потребу в перегляді всього комплексу взаємин в організації.

Взаємини, як добрі, так і погані, передаються від людини до людини як естафетна паличка. Нездорові міжособистісні взаємини негативно позначаються на характері спілкування в організації. При цьому воно зводиться до того, що розмови про інших ведуться винятково в категоріях оцінок, а то й за допомогою ярликів, причому, як правило, усе замальовується чорно-білими фарбами. Для того щоб система міжособистісних взаємин була ефективною, а суспільство в цілому здоровим, бажано відмовитися від звички за всіма вчинками людей вбачати їх злий намір. Важливою рисою міжособистісних взаємин в організації є їхня емоційна основа. Одні люди під час спілкування нерідко без особливих зусиль можуть викликати в інших позитивні емоції, підтримувати гарний настрій, а інші вносять у взаємини напруженість, пробуджують негативні емоції, тривогу.

Часто люди не розуміють один одного ще й тому, що по-різному оцінюють якості, які вони вважають найважливішими для себе, та якості, які, на їхню думку, є важливими для інших людей. За даними проведених досліджень респонденти на запитання, які риси вони хотіли б мати самі, відповіли: рішучість та впевненість у собі (46 %); витримку та врівноваженість (30 %); цілеспрямованість та силу волі (30 %); терпимість (12 %); доброзичливість (10 %). Водночас на запитання, які б риси вони хотіли б вбачати в інших, ці самі респонденти відповіли: доброту та людяність (50 %); чесність та порядність (80 %); взаєморозуміння та співчутливість (22 %); терпимість (16 %); альтруїзм та щедрість (12 %). Тобто в собі хочеться бачити рішучість, а в інших доброту, в

собі витримку, а в інших чесність, у собі цілеспрямованість, а в інших взаєморозуміння.

Коли між людьми виникає непорозуміння, а тим паче суперечності, то це може призвести до комунікативного конфлікту, який розглядають як особливий тип спілкування. **Конфлікт** характеризують також як спілкування, в якому виявляється неузгодженість дій людей, що дбають про свої інтереси. Якщо співробітництво та суперництво розглядається як «здорове спілкування», то конфлікт – як «нездорове».

Джерелом комунікативних конфліктів стають суб'єкти спілкування, причиною – суперечності комунікативних цілей та способів взаємодії, які використовуються (скажімо, суперництво, маніпуляція, тощо). Під **предметом конфлікту**, зазвичай, розуміють реальну (або уявну) причину. **Об'єктом конфлікту** стають інтереси сторін. Особливістю комунікативного конфлікту є те, що його учасники майже ніколи не усвідомлюють ні предмета, ні об'єкта конфлікту. Відбиття конфліктної ситуації у кожного з його учасників рідко відповідає реальному стану справ. Такий конфлікт стає психологічним, а тому важко розв'язується. З одного боку, конфлікт розглядається як спосіб розвитку його учасників, а з другого – як зло, негативне явище, бо він ламає взаємини між людьми. У зв'язку з цим слід запобігати виникненню конфлікту або вирішувати його з найменшими негативними наслідками.

Що допомагає усувати комунікативні конфлікти? Психологи вказують на комунікативні здібності або комунікативні компетенції щодо цього. Сукупність уявлень про шляхи та способи, дії та інструменти забезпечення комунікативної цілі, реалізації обраної комунікативної ролі формують комунікативну компетентність людини. Водночас треба розуміти, що наявність знань ще не означає, що така людина ніколи не потрапить у конфліктну ситуацію або навіть сама не створює її.

Звичайно, взаємини між людьми або організаціями розглядаються з погляду їх зміцнення та ефективності. Не менш важливою проблемою є розірвання міжособистісних взаємин, якщо цього потребує конкретна ситуація. Так, у діловому спілкуванні така ситуація може виникнути між продавцем та покупцем, менеджером та клієнтом, менеджером та підлеглим, якого звільняють з роботи. І для того щоб цей процес був якомога менш руйнівним для обох сторін, бажано, щоб він відбувався цивілізовано. Тоді розірвання взаємин буде необразливим, таким, що не принизить гідності учасників цього процесу.

Спеціалісти виділяють дві стратегії розірвання взаємин:

- перша – **«стратегія голосу»** – коли учасники процесу під час переговорів намагаються з'ясувати причини, що заважають взаєминам, усунути їх та відновити відносини;

- друга – **«стратегія виходу»** – коли учасники закінчують відносини. При використанні і першої, і другої стратегії учасники можуть свої наміри здійснювати, дотримуючись таких напрямів: «орієнтації на іншого», тобто намагання не зашкодити іншій стороні, та «орієнтації на себе», тобто бажання отримати вигоду за рахунок втрат іншої сторони.

Звичайно, названі стратегії є найбільш узагальненою моделлю процесу розірвання взаємин. Неможливо оцінити якусь із стратегій як найефективнішу. У реальній практиці ділових відносин зазвичай використовуються змішані форми дій. Важливо вміти розпізнавати початок можливого розірвання взаємин із тим, щоб у разі потреби або бажанні встигнути вжити заходів щодо збереження їх.

Щоб не доводити взаємини до розірвання, при розгляді конфліктних ситуацій краще віддавати більше, тобто поступатися. У більшості випадків інша сторона при цьому теж намагатиметься йти на поступки.

6. Закінчення

Громадське життя не може існувати без зіткнення ідей, життєвих позицій, цілей, як окремих людей, так і малих та великих колективів. Постійно виникають розбіжності думок і різного роду суперечності, що нерідко переростають у конфлікти.

Соціальна організація трудового колективу, де здійснюються різного роду види діяльності, не може уникнути проблеми улагоджування конфліктів. Зазвичай конфлікт у соціально-трудовій сфері сприймається як ненормальне явище: збій у роботі, перешкода для реалізації стратегічних цілей, тощо. Негативне сприйняття цілком обґрунтоване, тому що будь-який конфлікт несе в собі заряд величезної руйнівної сили: порушується процес нормального функціонування організації, руйнуються стосунки між людьми, часто розв'язання конфлікту супроводжується звільненням частини співробітників. Однак, відсутність конфліктів слід вважати свідченням застою, стагнації. Конфлікт – це своєрідний показник розвитку, фактор динамічної стабільності організації.

Однозначно – конфліктом треба управляти направляючи його потенційну руйнівну енергію в конструктивне русло вирішення. Це складно, часто болюче, але життєво необхідне.

Тільки зусиллями керівника проблему конфліктів не вирішити. Тут потрібні зусилля всіх. Успішне, конструктивне вирішення конфліктів спільними зусиллями – запорука успішності будь якої організації і її працівників. Наполегливості і успіхів всім нам у цій справі!

ВИДИ НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МОДУЛЮ

Методичні рекомендації щодо підсумкового тестування

Підсумкове тестування проводиться з метою виявлення ступеню засвоєння теоретичного матеріалу модулю та спроможності застосування цих знань при вирішенні робочих завдань за посадою.

Слухач може виконати 5 тренувальних спроб тестування. Тест для самоконтролю аналогічний підсумковому тесту, але містить меншу кількість питань. Підсумковий тест проходить за всіма тестовими питаннями.

Оцінки отримані слухачем за тест для самоконтролю не враховуються при остаточному підсумковому оцінюванні знань.

Максимальна залікова оцінка – 5, мінімальна – 3.

ПИТАННЯ ПІДСУМКОВОГО ТЕСТУВАННЯ

1. Які характеристики є загальними для будь якої організації?

- а) ресурси, персонал, розподіл праці;
- б) ресурси, залежність від зовнішнього середовища, розподіл праці;
- в) розподіл праці, ресурси, керівництво;
- г) персонал, ресурси, керівництво.

2. В теорії і практиці управління поділяють соціальні групи на:

- а) великі, малі, формальні;
- б) формальні, неформальні, великі;
- в) великі, середні, малі;
- г) формальні, неформальні, за інтересами.

3. В процесі групоутворення можна обійтись без умови:

- а) визначення структури групи;
- б) наявності загальної території;
- в) часу взаємодії;
- г) встановлення порядку підлеглості.

4. В якій по чисельності групі скоріше можна чекати виникнення конфлікту:

- а) з семи і більше осіб;
- б) з п'яти і більше осіб;
- в) з трьох-чотирьох осіб;
- г) з чотирнадцяти і більше осіб.

5. У соціальній психології встановлено, що межа функціонування групи як єдиного цілого становить:

- а) 21 ± 2 людини;
- б) 14 ± 2 людини;
- в) 7 ± 2 людини;
- г) від 25 до 40 осіб.

6. В типології малих груп команда це:

- а) група спеціально підготовлених людей для виконання особливо важливих дій;
- б) міцно згуртована група людей, спеціально підготовлених для спільної роботи;
- в) об'єднання людей на основі взаємних угод;
- г) група людей вільних від взаємних зобов'язань один перед одним і які зібралися для обговорення якої-небудь проблеми.

7. В типології малих груп когорта це:

- а) об'єднання людей на основі взаємних угод;
- б) міцно згуртована група людей, спеціально підготовлених для спільної роботи;
- в) група спеціально підготовлених людей для виконання особливо важливих дій;
- г) група людей вільних від взаємних зобов'язань один перед одним і які зібралися для обговорення якої-небудь проблеми.

8. Етап розвитку колективу «Майстерність» може характеризувати теза:

- а) колектив починає обговорювати, як досягти згоди, і пробує покращити взаємини;
- б) співробітники починають пишатися своєю приналежністю до «команди-переможниці»;
- в) методи роботи переглядаються, з'являється бажання експериментувати, і вживаються заходи по підвищенню продуктивності;
- г) колектив перетворюється в благополучний осередок суспільства і викликає захоплення сторонніх.

9. В трудовому колективі розрізняють ролі:

- а) формальні та неформальні;
- б) керівні та підлеглі;
- в) вільні та підпорядковані;
- г) виробничі та міжособистісні.

10. Якого стилю мислення людини психологи не виділяють?

- а) реалістичного;
- б) аналітичного;
- в) емоційного;
- г) синтетичного.

11. Взаєморозуміння – це:

- а) аналітико-синтетична діяльність мозку, спрямована на розкриття внутрішньої сутності предметів та явищ, на усвідомлення зв'язків та залежностей, які в ній відбиваються;
- б) розшифрування партнерами повідомлень і дій один одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів;
- в) процес спілкування між людьми під час якого кожен має і відстоює свої інтереси;
- г) діяльність двох або більше людей що направлена на встановлення різних способів спілкування.

12. Бар'єри у спілкуванні це перешкоди, які:

- а) заважають правильному сприйманню іншої людини та взаєморозумінню з нею;

- б) заважають прихильно ставитись до іншої людини через її неконструктивну поведінку;
- в) створює людина щоб її не турбували інші;
- г) створюють співрозмовники щоб відстояти свою точку зору.

13. Найбільш повно поняття «конфлікт» можна визначити як:

- а) відсутність злагоди між двома сторонами – конкретною особою і групою осіб;
- б) відсутність злагоди між двома і більше сторонами, які є конкретними особами;
- в) відсутність злагоди між двома і більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами осіб;
- г) відсутність злагоди між двома сторонами, які можуть належати до різних організаційних груп осіб.

14. Відповідь на робоче перевантаження або недовантаження проявляється як:

- а) груповий конфлікт;
- б) міжособистісний конфлікт;
- в) внутрішньоособистісний конфлікт;
- г) конфлікт між особистістю і групою.

15. Найпоширенішим конфліктом є:

- а) міжособистісний;
- б) внутрішньоособистісний;
- в) груповий конфлікт;
- г) конфлікт між особистістю і групою.

16. Метою реалістичного конфлікту є:

- а) зняття напруги, розрядка обстановки;
- б) досягнення конкретних результатів або переваг;
- в) вироблення основ спільної діяльності;
- г) укріплення своїх позицій.

17. Конфлікт – це завжди:

- а) укріплення своїх позицій;
- б) однаково спрямовані мотиви суб'єктів соціальної взаємодії;
- в) відкрита конфронтація суб'єктів соціальної взаємодії;
- г) протиборство суб'єктів соціальної взаємодії.

18. Необхідними і достатніми умовами виникнення конфлікту є наявність у суб'єктів соціальної взаємодії:

- а) відкритої конфронтації та неприязні;
- б) протилежно спрямованих мотивів та усвідомлення необхідності відстоювання своїх інтересів;

- в) протилежно спрямованих мотивів та протиборство між ними;
- г) прагнення нанести максимальний моральний (матеріальний) збиток для укріплення своїх позицій.

19. За соціальними наслідками конфлікти можна поділити на:

- а) соціально-побутові і сімейно-побутові;
- б) реалістичні і нереалістичні;
- в) групові і міжгрупові;
- г) конструктивні і деструктивні.

20. Конфліктна ситуація це:

- а) це збіг обставин які є приводом для конфлікту;
- б) накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, що створюють ґрунт для реального протиборства між ними;
- в) це явища, події, факти, ситуації, які викликали конфлікт;
- г) конкретні явища, події, факти, ситуації, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, що стали приводом для конфлікту.

21. Початок відкритої конфліктної взаємодії характеризується:

- а) критичними і недобррозичливими висловлюваннями на адресу свого противника;
- б) переходом до активних дій обох сторін;
- в) відкритими попередженнями про намір відстоювати свої позиції;
- г) залученням з обох сторін зовнішньої підтримки своїх дій.

22. Якої основної фази конфлікту не існує?

- а) фаза підйому;
- б) початкова фаза;
- в) фаза перемовин;
- г) пік конфлікту.

23. Найбільш правильно визначає поняття «управління конфліктом» теза:

- а) цілеспрямований вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт;
- б) вплив на динаміку конфлікту в інтересах руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт;
- в) цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами, вплив на динаміку конфлікту в інтересах зміни або реорганізації тієї соціальної системи, яка привела до даного конфлікту;
- г) цілеспрямоване, обумовлене об'єктивними законами, втручання в динаміку руйнування причин виникнення конфлікту в соціальній системі.

24. Прогнозування конфлікту спрямоване на:

- а) недопущення виникнення конфлікту;
- б) виявлення причин даного конфлікту в його потенційному розвитку;

- в) провокацію, виклик недозрілого конфлікту для його послаблення;
- г) послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення.

25. Попередження конфлікту спрямоване на:

- а) недопущення виникнення конфлікту;
- б) виявлення причин даного конфлікту в його потенційному розвитку;
- в) провокацію, виклик недозрілого конфлікту для його послаблення;
- г) послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення.

26. Стимулювання конфлікту спрямоване на:

- а) недопущення виникнення конфлікту;
- б) виявлення причин даного конфлікту в його потенційному розвитку;
- в) провокацію, виклик конфлікту для його послаблення;
- г) послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення.

27. Регулювання конфлікту спрямоване на:

- а) недопущення виникнення конфлікту;
- б) виявлення причин даного конфлікту в його потенційному розвитку;
- в) послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення;
- г) провокацію, виклик конфлікту для його послаблення.

28. До форми вирішення конфлікту не відноситься:

- а) узгодження інтересів і позицій конфліктуючих сторін;
- б) знищення або повне підпорядкування однієї зі сторін;
- в) взаємне примирення конфліктуючих сторін;
- г) адміністративне покарання одного або всіх учасників конфлікту.

29. У стратегії поведінки в конфлікті «поступка» пріоритет віддається:

- а) інтересам іншої сторони;
- б) міжособистісним відносинам;
- в) власним інтересам;
- г) інтересам справи.

30. Джерелом комунікативних конфліктів є:

- а) способи взаємодії сторін;
- б) комунікативні цілі сторін;
- в) суб'єкти спілкування;
- г) інтересам сторін.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ДЛЯ ДОДАТКОВОГО ВИВЧЕННЯ:

1. Ануфрієва Н.М. Психологія конфлікту: Навч. Посібн. – К.: Інститут післядипломної освіти КНУ, 2005. – 101 с.
2. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007.
3. Ващенко І.В. та ін. Загальна конфліктологія: Навч. посібн. / Заг. ред. І.В. Ващенко, СП. Пренка. – 2-ге вид. – Х.: Оригінал, 2001.– 384 с.
4. Гришина Н. В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000.
5. Емельянов С. М. Управление конфликтами в организации. – СПб.: Авалон, Азбука-классика, 2006.
6. Ємельяненко Л.М. та ін. Конфліктологія: Навч. посіб. / За заг. ред. Петюха В. М., Торгової Л. В.. – К.: КНЕУ, 2003. – 315 с.
7. Журавель Г.П. Керівник і підлеглі або про службові посадові взаємини. - Ужгород.: Вища шк. – 1997.
8. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посібник. – К.: КНТЕУ, 2003.
9. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты. – М.: Изд-во МГУ, 1991.
10. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: Теорія і сучасна практика: Навч. посібн. – К.: Професіонал, 2006. – 416 с.
11. Огаренко В.М., Малахова Ж.Д. Соціологія праці: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2005.
12. Русинко І. Конфліктологія. Психотехнологи запобігання й управління конфліктами. – К.: ТОВ «Професіонал», 2006.
13. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
14. Скотт Д. Конфликты, пути их преодоления. – Киев: Внешторгиздат, 1991.
15. Хасан Б. И. Конструктивная психология конфликта. – СПб.: Питер, 2003.
16. Цветков В.Л. Психология конфликта. От теории к практике: Учебное пособие для студентов вузов / В.Л. Цветков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 183 с.
17. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. Посібник Київ: Знання, 2005. – 442с.
18. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування. – К., 2003.
19. http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/menedzhment_konspekt_lectii/index.php