

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

І.О.СІНГАЄВСЬКИЙ
Т.А.РЕПІЧ

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

для студентів за напрямом підготовки 6.030505
«Управління персоналом та економіка праці»
всіх форм навчання

Всі цитати, цифровий та фактичний матеріал, бібліографічні відомості перевірені. Написання одиниць відповідає стандартам.

Підпис(и) автора(ів)

СХВАЛЕНО
на засіданні кафедри
маркетингу
як конспект лекцій
Протокол № 18
від 15.05.2012 р.

« _____ » _____ 2012 р.

І.О.Сінгаєвський, Т.А.Репіч. Управління конфліктами: Конспект лекцій для студентів за напрямом підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» всіх форм навч. – К.: НУХТ, 2012. – 80 с.

І.О.СІНГАЄВСЬКИЙ, д-р екон. наук,
Т.А.РЕПІЧ, канд. екон. наук

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Тема 1. ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ КУРСУ	7
1.1. Основні питання, проблематика предмета	7
1.2. Предмет і завдання курсу	7
1.3. Мета курсу. Методи конфліктології	8
1.4. Історія розпитку конфліктології	9
Запитання для самоперевірки	10
Тема 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КОНФЛІКТІВ	11
2.1. Загальна характеристика конфлікту як явища	11
2.2. Визначення і ознаки конфлікту	14
2.3. Основні типи конфліктів	15
2.4. Основні причини конфліктів (трудових конфліктів)	19
Запитання для самоперевірки	21
Тема 3. КОНФЛІКТНА СИТУАЦІЯ	22
3.1. Визначення конфліктної ситуації	22
3.2. Потенційні конфліктогенні ситуації	22
3.3. Переростання конфліктної ситуації в конфлікт – інцидент	24
3.4. Конфліктоген	24
Запитання для самоперевірки	27
Тема 4. СТАДІЇ КОНФЛІКТУ	28
4.1. Співпадіння умов для початку конфлікту	28
4.2. Основні етапи (фази, стадії) конфлікту	28
4.3. Фактори, що сприяють виникненню та розвитку конфлікту	34
4.4. Можливість вирішення конфлікту на різних його стадіях	35
Запитання для самоперевірки	36
Тема 5. ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ	37
5.1. Визначення основних складових конфлікту	37
5.2. Виявлення суб'єктів конфлікту	37
5.3. Схема діагностики конфлікту	38
5.4. Метод картографії конфлікту	40
Запитання для самоперевірки	45
Тема 6. СПОСОБИ ПОВЕДІНКИ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ	46
6.1. Стратегії поведінки у конфліктній ситуації – сітка Томаса-Кілмена	46
6.2. Стиль уникання, відходу, ігнорування або відхилення	48

6.3. Стиль суперництва, конкуренції, змагання, конфронтації	49
6.4. Стиль пристосування, змушеної поступки	50
6.5. Стиль компромісу	51
6.6. Стиль співробітництва	52
6.7. Визначення свого власного стилю поведінки в конфлікті	54
Запитання для самоперевірки	54
Тема 7. ПОНЯТТЯ І КЛАСИФІКАЦІЯ КОНФЛІКТНИХ ОСОБИСТОСТЕЙ	56
7.1. Визначення конфліктної особистості	56
7.2. Як поводитися з конфліктною особистістю	57
7.3. Індивідуальні особливості або риси характеру, що створюють у людини схильність до конфліктів	58
7.4. Типи конфліктних особистостей	59
Запитання для самоперевірки	64
Тема 8. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ	65
8.1. Основні поняття управління конфліктами	65
8.2. Стратегії поведінки керівника в ході конфлікту	65
8.3. Методи вирішення конфліктів	67
8.4. Типи і структура переговорів	74
Запитання для самоперевірки	75
ГЛОСАРІЙ	76
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	80

ВСТУП

В даний час проблема конфліктів виступає об'єктом підвищеної уваги в різних галузях наукового знання, закономірно породжуваного її актуальністю.

Насиченість нашого життя різного роду конфліктами - внутрілічностними, міжособистісними, внутрішньогрупових, міжгруповими і міжнародними – диктує необхідність розробки проблеми ефективного управління ними. Керівникам у своїй діяльності доводиться часто стикатися з конфліктами, що ставить їх перед необхідністю опанувати вміннями і навичками управлінського впливу на конфлікти в організації.

Конфлікти в організації мають свою специфіку, яка проявляється в причинах, динаміці, видах конфліктів, а також способи їх дозволу. Недозволені організаційні конфлікти можуть серйозно ускладнити роботу колективу організації, можуть перешкоджати досягненню цілей і завдань роботи підприємства. Тому важливо знати, яка специфіка конфліктів, що відносяться до сфери виробництва, і які шляхи раціонального вирішення конфліктів.

Ефективність врегулювання керівником виникає в організації конфлікту визначається, перш за все, вибором способу його дозволу - конкретного шляху дозволу або зняття якогось протиріччя, що лежить в основі конфлікту.

У конфліктології, менеджменті та психології управління накопичений великий обсяг теоретичних і емпіричних даних про поведінку в конфлікті та способи його дозволу. Багато вітчизняних і закордонних дослідників вирішення конфліктів відносять до числа безпосередніх управлінських функцій або елементів керування.

У більшості робіт затверджується ідея про те, що вибрати вірні способи вирішення конфлікту – значить, наполовину вирішити його. Слід визнати, що в більшості поглядів на проблему вирішення конфліктів дається лише орієнтація в різноманітності варіантів врегулювання керівником конфліктів, але не забезпечується необхідна інформація, що дозволяє прогнозувати шляхи зняття існуючого протиріччя.

Предмет навчальної дисципліни. Дисципліна «Управління конфліктами» призначена для вивчення сутності та особливостей управління конфліктами у колективі.

Мета дисципліни – закладення основ знань теоретико-методологічних аспектів та навичок практичного використання прийомів і методів діагностування та управління конфліктами.

Завдання дисципліни – ознайомити студентів з вітчизняним та зарубіжним досвідом використання теорії конфліктології, навчити розробці карт конфлікту, проектів та програм забезпечення ефективного функціонування механізму управління конфліктами.

Роль дисципліни. В теперішніх ринкових умовах вивчення процесів конфліктів та їх правильне управління розглядається спеціалістами як один із факторів підвищення конкурентоспроможності будь-якої організації.

«Управління конфліктами» є невід'ємною частиною сучасної економічної теорії. Ця дисципліна взаємопов'язана з цілим рядом економічних дисциплін: «Психологія і педагогіка», «Економіка підприємства», «Менеджмент»,

«Економіка праці та СТВ», «Планування виробництва та персоналу», «Фізіологія та психологія праці», «Мотивація персоналу» та ін.

Програма вивчення нормативної дисципліни «Управління конфліктами» складена у відповідності до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньо-професійною програмою бакалавра з напрямку підготовки 6.030505 «Управління персоналом і економіка праці», і охоплює всі змістовні модулі, визначені анотацією та передбачені стандартом.

У результаті вивчення та засвоєння основних положень дисципліни «Управління конфліктами» студент повинен:

знати загальні характеристики конфлікту як явища; визначення і ознаки конфлікту; основні типи конфліктів та основні причини конфліктів; визначення конфліктної ситуації; потенційні конфліктогенні ситуації; стадії конфліктів (трудових конфліктів); типи конфліктних особистостей; способи управління конфліктами.

уміти визначати конфліктогени; визначати етапи розвитку конфлікту; визначати фактори, що сприяють виникненню та розвитку конфлікту; визначати спосіб поведінки людини у конфліктній ситуації; вибирати метод управління та попередження конфліктів;

мати навички вибирати спосіб поведінки у конфліктних ситуаціях; поводження із конфліктною особистістю; переговорів як універсального метода вирішення конфлікту.

Конспект лекцій складається з 8 тем, кожна з яких містить зміст питань, що будуть розглянуті, їхню сутність. Після кожної теми наводиться перелік питань для самоперевірки. В кінці міститься глосарій і список рекомендованої літератури.

ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ КУРСУ

Зміст

1. Основні питання, проблематика предмета
2. Предмет і завдання курсу
3. Мета курсу. Методи конфліктології
4. Історія розпитку конфліктології

1.1. Основні питання, проблематика предмета

Конфліктологія – це система знань про закономірності й механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також про принципи й технології управління ними. Іноді конфліктологію називають психологією конфліктних відносин.

Конфліктологія являє собою галузь соціальної психології, націлену на доскональне дослідження психологічних особливостей різних конфліктів і виявлення найбільш ефективних шляхів їхнього вирішення.

Історично склалося так, що початок вивчення конфліктів у науці пов'язане із соціальними конфліктами. Так, Р. Дарендорф в 1962 році висунув теорію соціального конфлікту, що отримала назву «конфліктна модель суспільства». Він стверджував, що наявність конфліктів у соціальних процесах є природним і не обов'язково загрожує системі. Конфлікт властивий всім рівням і сферам життя соціальних систем і не може розглядатися ні як девіантне поведіння, ні як патологія; конфлікт не є альтернативою порядку. У зв'язку із цим було запропоновано виділити три рівні аналізу соціальних конфліктів:

а) Філософсько-соціальний рівень, що передбачає вивчення соціального конфлікту як певного етапу розвитку соціального протиріччя. Цей рівень являє собою загальну методологічну основу, що визначає спрямованість досліджень соціального конфлікту на всіх інших рівнях;

б) Соціологічний рівень припускає вивчення причин і динаміки конфліктів великих частин суспільства – верств, груп;

в) Індивідуально-психологічний (особистісний) рівень передбачає вивчення психофізіологічних особливостей і характеристик окремої особистості, їхній вплив на виникнення конфлікту і динаміку поведінки особистості в конфлікті.

1.2. Предмет і завдання курсу

Предметом курсу «Управління конфліктами» є не самі по собі конфлікти, а конфліктна взаємодія учасників, а також причини і способи вирішення різних конфліктів.

Основними задачами курсу «Управління конфліктами», як науки є:

1. Вивчення основних прикладних аспектів конфліктів різного роду, що складають предмет спеціальної конфліктології;

2. Вивчення й інтеграція інформації, що відноситься до різних галузей наук, що займаються проблемою конфліктів, із широким залученням математичних моделей і комп'ютерної техніки;

3. Розробка систем контролю і діагностики розвитку конфліктів і варіантів їхнього вирішення;

4. Визначення предмета і змісту самого поняття конфлікту;

5. Аналіз причин, джерел і умов виникнення конфліктів, їхнього впливу на рівень організації взаємообумовлених відносин.

1.3. Мета курсу. Методи конфліктології

Мета дисципліни – закладення основ знань теоретико-методологічних аспектів та навичок практичного використання прийомів і методів діагностування та управління конфліктами.

Для розв'язання перерахованих задач конфліктологія використовує різноманітні методи, які умовно можна розділити на чотири групи:

1) Методи вивчення й оцінки особистості:

1.1. спостереження;

1.2. опитування;

1.3. тестування;

2) Методи вивчення й оцінки соціально-психологічних явищ у групах:

2.1. спостереження;

2.2. опитування;

2.3. соціометричний метод;

3) Методи діагностики й аналізу конфлікту:

3.1. спостереження;

3.2. опитування;

3.3. аналіз результатів;

3.4. метод експертного інтерв'ю;

4) Методи управління конфліктами:

4.1. структурний метод;

4.2. метод картографії.

Конфліктологія має тісний зв'язок з філософією, соціологією, загальною психологією, політологією, історією й економічною теорією, етикою, правознавством. Зв'язок конфліктології з іншими науками може бути розглянуто у двох аспектах, а саме:

1. Конфліктологія опирається на принципи пізнання, вироблені в рамках філософії й інших наук, вони дозволяють глибше зрозуміти предмет конфліктологічних досліджень. До таких принципів відносяться:

1.1. Принцип загального зв'язку;

1.2. Принцип детермінізму;

1.3. Принцип розвитку;

1.4. Принцип системного підходу;

1.5. Принцип соціально-дієвого контексту;

1.6. Принцип особистісного підходу;

1.7. Принцип додатковості;

2. Конфліктологія творчо використовує методи дослідження інших наук. Поряд із цим можна відзначити й зворотний вплив конфліктології на суміжні науки. Наприклад, вивчення конфліктологічних проблем у сфері міжособистісних відносин стимулює вирішення багатьох психологічних, соціологічних, правових і моральних проблем, зокрема проблем міжособистісного спілкування, соціально-психологічного клімату, психологічної сумісності.

1.4. Історія розвитку конфліктології

Конфліктологія являє собою відносно нову галузь соціальної психології, що бурхливо розвивається. Ця самостійна наука має свій специфічний предмет дослідження, задачі, методи досліджень. Вона використовує досягнення суміжних наук і сама впливає на розвиток соціально-орієнтованих досліджень.

Конфліктологія – це наука, що вивчає винятково конфлікти, їх причини, форми, структуру, динаміку й шляхи їхнього вирішення. Конфліктологія з'явилася в нашій країні зовсім недавно. Необхідність вивчення цього явища назріла давно. Нові реалії сучасного суспільства, перед якими більшість людей виявилися зовсім безпомічними, невміння цивілізованими способами розв'язувати багато конфліктних ситуацій призвели до того, що в суспільстві, переповненому протиріччями перехідного періоду, часто відбуваються неконтрольовані спалахи насильства, демонструючи безсилля владних структур в урегулюванні зіткнень інтересів індивідів і соціальних груп.

Дослідженням конфліктів учені займалися завжди. Ці дослідження велися в рамках таких наук, як соціологія, філософія, політологія, психологія, юриспруденція. Світова наукова думка вже досить далеко просунулася в цьому питанні й нагромадила багатий досвід по вивченню теорії конфлікту, його причин і способів запобігання. Задача конфліктології – із усього вже наявного наукового матеріалу вичленувати потрібне, розумне, об'єднати всю інформацію й надати їй стрункий вигляд, що дозволить згодом більш глибоко й цілеспрямовано займатися теорією конфлікту. Конфліктологія повинна відображати не тільки суть проблеми в її нинішньому стані, але й задавати напрямок руху не тільки наукової думки, але й розвитку суспільства.

Багатий теоретичний матеріал, накопичений за роки досліджень, спільність із іншими науками дозволяють конфліктології стати прикладною наукою, здатною прийти на допомогу не тільки індивідові, але й служити посібником для політиків, дипломатів, чиновників у вирішенні глобальних проблем, у політичній, юридичній і соціальній проблематиці. Перед державою стоїть необхідність вирішення важливих завдань міжетнічного конфлікту, проблема терору, трудові суперечки. Якби чиновники при рішенні цих питань зверталися до наукової думки, можливо, це зрушило б багато проблем з мертвої точки.

Існує безліч теорій виникнення конфліктології. Багато вчених вважають конфлікти винятково негативним матеріалом, причиною їх є віджилі форми

соціального устрою (В.Д. Пристли, Ш. Монтеск'є, Ж.Ж. Руссо, Д. Дідро, Вольтер). Інші ж учені визнавали позитивну роль конфлікту, необхідного для встановлення рівноваги в суспільстві й усунення застарілих систем і формацій. І в цьому випадку завдання конфліктології складається в управлінні конфліктом і зведенню до мінімуму пов'язаних з ним небезпек.

Поняття конфлікту є не тільки вічним, але й всеохоплюючим. Конфлікт зустрічається повсюдно й охоплює всі сторони життя. Це й конфлікт батьків і дітей, і банальні сімейні сцени, і міжнаціональні, етнічні конфлікти, війни, релігійна нетерпимість.

Кожен конфлікт має спільні моменти й свою специфіку, що вимагає індивідуального підходу. Природа конфлікту, його причини, учасники і їхні характеристики, особливості, динаміка й механізм конфлікту, способи розв'язання, ослаблення, а також запобігання конфліктів – все це є предметом конфліктології. Якщо більш точно, то конфліктологія вивчає соціальний конфлікт, тобто конфлікт, у якому всі сторони представлені людьми або групами людей.

Такі конфлікти, як внутрішні, конфлікт людини із самим собою, конфлікт суспільства із природою, не є предметом конфліктології. Але вони можуть служити причиною або наслідком соціального конфлікту, і в цьому контексті, природно, будуть вивчені.

У нашому житті часто зустрічаються явища, близькі до конфлікту, такі як змагання, змагання, конкуренція. Але вони не є предметом конфліктології, тому що в перших двох випадках протиставлення сторін іде за суворо визначеними правилами, що задовольняє обидві сторони, і звичайно конфлікт не переходить в особисту площину, або, як у третьому випадку, протиставлення не зачіпає інтереси протилежної сторони й використовуються винятково законні методи.

Запитання для самоперевірки:

1. Розуміння поняття «конфлікт» та «конфліктологія»
2. Роль конфліктів у розвитку суспільства
3. Що є предметом курсу
4. Основні завдання курсу «Управління конфліктами»
5. Методи, які використовуються при вирішенні задач курсу
6. Місце курсу у загальній системі наук

Література: [2, 6, 7]

ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Зміст

1. Загальна характеристика конфлікту як явища
2. Визначення і ознаки конфлікту
3. Основні типи конфліктів
4. Основні причини конфліктів (трудових конфліктів)

2.1. Загальна характеристика конфлікту як явища

Очевидно, кожній людині доводилося стикатися з конфліктними ситуаціями. Конфлікти проявляються в діяльності всіх соціальних інститутів, соціальних груп, у взаєминах між людьми. Нічого дивного в цьому немає. Як образно помітив один американський психолог Б. Вуп:

«Життя – процес розв'язання нескінченної кількості конфліктів. Людина не може уникнути їх. Вона може вирішити брати участь у виробленні рішень або залишити це іншим».

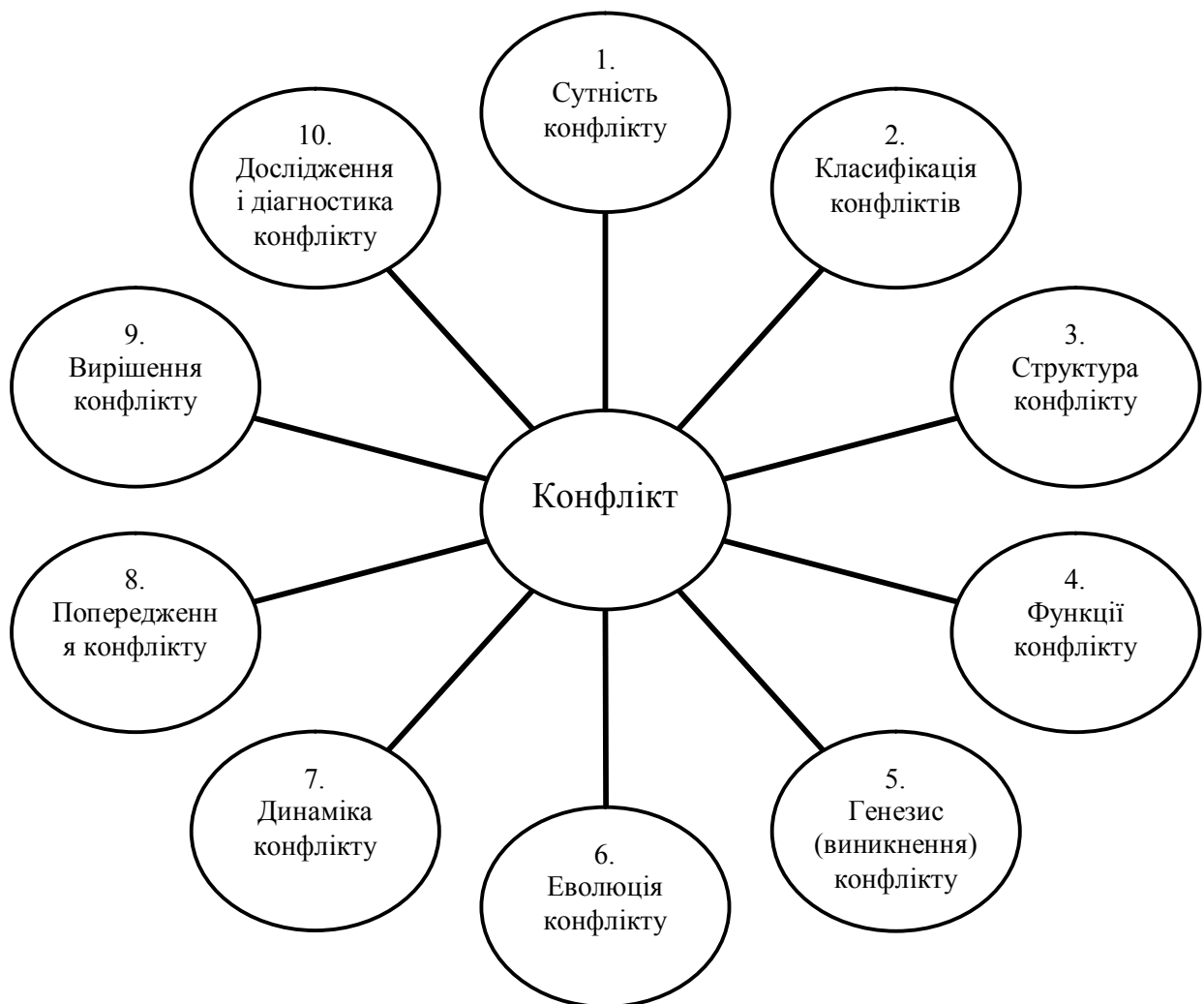


Рис.2.1. Основні етапи вивчення конфлікту як явища

Тому будь-якому керівникові, та і кожній людині необхідно мати хоча б елементарні уявлення про конфлікти та способи поведінки при їхньому виникненні.

На жаль, для більшості людей характерне невміння знаходити гідний вихід з конфлікту. Крім того, як тільки виникає конфлікт – а конфлікт завжди пов'язаний з емоціями – ми починаємо зазнавати дискомфорту, напруги, які можуть спричинити навіть стресову ситуацію, та нанести тим самим збиток здоров'ю учасників конфлікту.

Управління конфліктами є однією з найважливіших функцій керівника. Дослідження показали, що керівники витрачають близько 20% свого робочого часу на вирішення різного роду інцидентів. Потреба у ефективному управлінні конфліктами у сфері міжособових відносин пронизує всі грані життя організації.

Слово «конфлікт» у перекладі з латинської мови означає «зіткнення». Найзагальніше визначення конфлікту міститься в тлумачному словнику російської мови Сергія Ожегова, який визначає його як зіткнення, серйозну незгоду, суперечку. Таке визначення можна доповнити.

Конфлікт обумовлений протилежністю чи розбіжністю інтересів, поглядів та ціннісних орієнтацій учасників конфлікту та пов'язаний з гострими емоційними переживаннями.

Конфлікт проявляється у вигляді специфічних реакцій людей один до одного. У зв'язку з цим конфлікти майже завжди мають міжособовий характер. І хоча є різні класифікації конфліктів, усі вони являють собою феномен міжособової взаємодії.

Слово „конфлікт” зазвичай сприймається людьми з негативних позицій. Вони асоціюють це слово з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною та болем, які і справді супроводжують усіх конфліктуючих. У результаті домінує думка, що конфлікт – явище завжди небажане, що його необхідно, по можливості уникати і що його варто негайно розв'язувати, як тільки він виникне.

Таке ставлення чітко простежується в працях авторів, що належать до школи наукового управління, адміністративної школи та тих, що поділяють концепцію бюрократії за Вебером. Ці підходи до ефективності організації більшою мірою спиралися на визначення завдань, процедур, правил, взаємодій посадових осіб і розробку раціональної організаційної структури. Вважалося, що такі механізми, в основному, усунуть сприятливі умови для появи конфлікту, і можуть бути використані для рішення виникаючих проблем.

Автори, що належать до школи “людських відносин”, теж були схильні вважати, що конфлікту можна та навіть треба уникати. Вони визнавали можливість появи протиріч між цілями окремої особистості і цілями організації в цілому, між лінійним і штабним персоналом, між повноваженнями і можливостями однієї особи та між різними групами керівників. Однак вони звичайно розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації й поганого управління. На їхню думку, гарні взаємини в організації можуть запобігти виникненню конфлікту.

Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але навіть можуть бути і бажані. На думку більшості вчених, існування та розвиток суспільства без конфліктів є неможливим.

Конфлікт є невід'ємною частиною буття, головним двигуном суспільного розвитку. З точки зору цих авторів, конфлікт – це не аномалія, а норма відносин між людьми, необхідний елемент соціального життя.

Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості і досягненню цілей організації в цілому. Наприклад, людина, що на засіданні групи сперечається тільки тому, що не сперечатися вона не може (а таких людей досить багато), імовірно, знизить ступінь задоволення потреби в приналежності і повазі і, можливо, зменшить здатність групи приймати ефективні рішення. Члени групи можуть прийняти точку зору сперечальника тільки для того, щоб уникнути конфлікту та всіх пов'язаних з ним неприємностей навіть не будучи впевненими, що роблять правильно.

Побоювання і неприйняття конфліктів є немарним, тому визначимо негативні сторони конфлікту:

- Емоційні і матеріальні затрати на участь у конфлікті;
- Формування уявлення про опонентів як про ворогів;
- Погіршення соціально-психологічного клімату у колективі;
- Надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії на шкоду роботі;
- Зменшення степені співробітництва між частиною співробітників після завершення конфлікту;
- Складний процес відновлення ділових стосунків (шлейф конфлікту).

Проте конфлікт здатен мати як руйнівні, так і конструктивні наслідки. Тому треба пам'ятати, що в організаціях конфлікт – це не обов'язково негативне явище. Нерідко конфлікти допомагають учасникам трудового процесу, що потрапили до конфліктної ситуації, краще усвідомити цілі організації, звернутись до власних невикористаних резервів і зробити багато чого із того, що здається неможливим у звичайних умовах.

В багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити розмаїтість точок зору, подає додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем і т.д. Це робить процес прийняття рішень групою більш ефективним, а також дає людям можливість виразити свої думки й тим самим задовольнити особисті потреби в повазі й владі. Це також може привести до більш ефективного виконання планів, стратегій і проектів, оскільки обговорення різних точок зору на ці документи проходить до їхнього фактичного виконання.

Підсумуємо – позитивними сторонами конфлікту є:

- допомога у виявленні різносторонніх поглядів;
- розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами;
- згуртування колективу при протиборстві із зовнішнім ворогом;
- джерело додаткової інформації та числа альтернатив;
- стимулювання до змін і розвитку;
- допомога в ефективному виконанні завдань тощо.

2.2. Визначення і ознаки конфлікту

Існує достатня кількість визначень поняття «конфлікт».

I. Конфлікт – це зіткнення сторін, думок, сил, або відсутність згоди між двома або більше сторонами, де кожна хоче, щоб були прийняті саме її погляди.

Основною негативною стороною конфлікту є заважання задоволенню потреб як окремої особи, так і колективу в цілому.

II. Конфлікт – боротьба за цінності і претензії на певний статус, владу, ресурси, у якій цілями є нейтралізація, завдання збитків або знищення суперника.

У даному визначенні чітко і ясно вказані цілі конфліктної взаємодії, можливі дії у випадку опору опонента, причому дії перераховуються в порядку наростання сили.

III. Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів двох або більше людей.

У цьому визначенні акцент зроблений на предмет зіткнення у вигляді протилежних цілей, інтересів, а питання методів впливу залишається невідомим.

Таким чином, можна сформулювати деякі ознаки конфлікту:

- наявність ситуації, що сприймається учасниками як конфліктна;
- наявність як мінімум двох сторін конфлікту (є і виняток – внутрішньо особистісний конфлікт);
- невизначеність конфлікту (тобто жоден з учасників не знає його напевно його можливого наслідку);
- неподільність об'єкта конфлікту, тобто предмет конфлікту не може бути поділений справедливо між учасниками конфліктної взаємодії;
- бажання учасників продовжити конфліктну взаємодію для досягнення своїх цілей, а не спроби виходу із ситуації, що склалася.

Ознаки і симптоми конфлікту у більш простому вираженні:

- словесна незгода;
- відсутність відкритого і довірчого спілкування;
- розділення у часі і просторі;
- плітки про супротивника;
- негативні образи і фантазії про супротивника;
- підозрілість і недовіра по відношенню до іншого.

Володимир Андрійович Ядов, провідний російський соціолог, спеціаліст у галузі соціології праці та економічній соціології, вважає, що «насправді у всіх конфліктах мова йде про дві речі, або навіть про ОДНУ – про ресурси та контроль над ними (ресурси можуть бути не тільки матеріальні, а і духовні, інформаційні, ресурс влади, довіри, поваги і так далі). Влада з цієї точки зору – це варіант контролю над ресурсами, а власність і є сам ресурс.

2.3. Основні типи конфліктів (класифікація конфліктів)

Аналіз і оцінка конфліктів передбачають їхнє групування, систематизацію, поділ за істотними ознаками, типами і видами. Підходи до класифікації можуть бути різноманітними. Наприклад, одна з класифікацій представлена на рисунку 2.2.

Поговоримо про окремі позиції в класифікації.

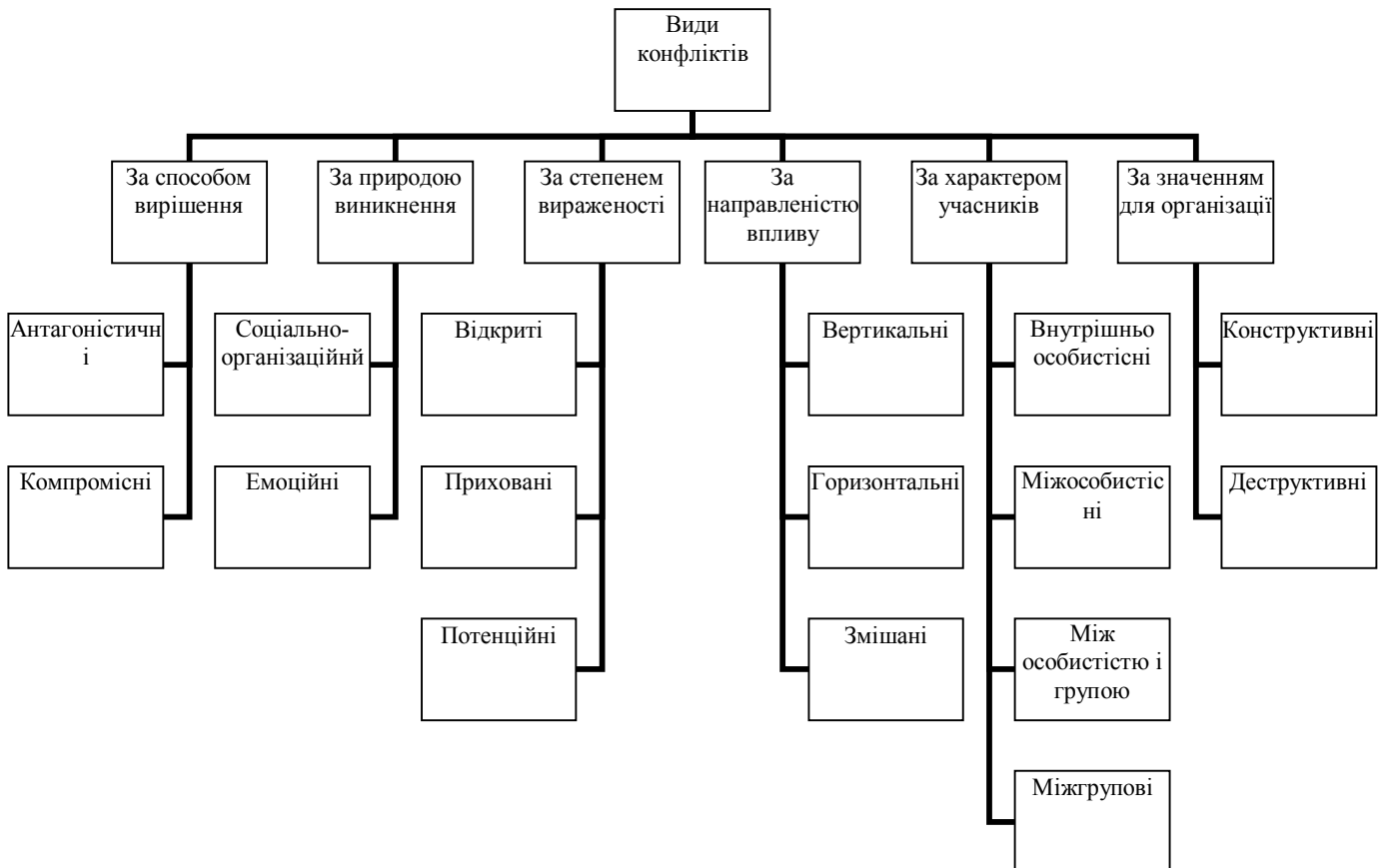


Рис.2.2. Класифікація конфліктів

1. За способом вирішення.

Антагоністичний конфлікт є безкомпромісним, розвивається за принципом «все або нічого». Його вирішення є можливим лише при відмові всіх опонентів, крім одного, від власних цілей.

Антагонізм (від грецького *antagonis* – суперечка, боротьба) – англ. *Antagonism*; нім. *Antagonismus* – протиріччя, що характеризується непримиренною боротьбою ворожих сил, тенденцій.

Компромісний або неантагоністичний конфлікт передбачає можливість пошуку свідомого компромісу між конфліктними цілями, а відповідно, і компромісу між групами, що прагнуть досягти цих цілей.

2. За природою виникнення.

Соціально-організаційний конфлікт – це конфлікт, безпосередньою причиною якого стають розбіжності соціальних груп у мотивації трудової

діяльності, погіршення їх економічного і статусного положення в цілому або у порівнянні з іншими групами, зниження рівня задоволеності спільною працею.

Емоційний конфлікт – конфлікт, який є байдужим до об'єкту конфлікту і базується на мотивах.

3. За ступенем вираженості.

Відкритий конфлікт – це конфлікт, у якому є ясні мотиви і протидіючі сторони їх не приховують.

Ознаки відкритих трудових конфліктів – дискусії, запити, прийняття декларацій. Найяскравіша форма вираження відкритого конфлікту – масові дії (масовий протест, демонстрація, страйк).

Прихований конфлікт – конфлікт, мотиви якого ретельно маскуються за приводом, із-за якого він нібито виник. Такий конфлікт у реальності ґрунтується на більш глибоких протиріччях, ніж ті, що виставлені на загальний огляд.

Ознаки прихованих трудових конфліктів – саботаж, невдоволення. Наявність прихованих форм конфліктів є показником рівня соціальної напруженості в колективі. Якщо не враховувати наявності прихованих форм конфліктів у колективі, вони можуть поступово переростати у відкриті.

Потенційний конфлікт – ситуація, коли існують реальні основи для виникнення конфлікту, проте поки що жодна із сторін або хоча б одна із них з тих чи інших причин (наприклад, із-за нестачі інформації) не усвідомила ситуацію як конфліктну. Він може відбутися в силу об'єктивних причин, але до визначеного часу не актуалізується.

4. За напрямленістю впливу.

За напрямками конфлікти діляться на горизонтальні (у яких не задіяні особи, що перебувають у підпорядкуванні один в одного), вертикальні (у яких беруть участь особи, що перебувають у підпорядкуванні один в одного) і змішані (представлені і «вертикальні», і «горизонтальні» складові).

Конфлікти, що мають «вертикальний» характер, найбільш небажані для керівника, тому що його дії розглядаються всіма співробітниками через призму цього конфлікту. І навіть у випадку повної об'єктивності керівника в будь-якому його кроці будуть бачити підступи стосовно його опонентів. А оскільки підлеглим часто бракує інформованості або компетентності, щоб кваліфіковано оцінити дії керівництва, то непорозуміння компенсується звичайно домислами.

5. За характером учасників (за кількістю учасників, задіяних у конфлікті)

- внутрішньоособистісний конфлікт – це невдоволення підлеглою роботою внаслідок суперечливих вимог керівника;
- міжособовий конфлікт – це зіткнення людей внаслідок відмінностей характерів, поглядів, цінностей тощо;
- між особистістю і групою – це розбіжності в очікуваннях групи й окремої особи;

- міжгруповий конфлікт – це розходження поглядів у різних груп між собою.
Внутрішньоособистісний конфлікт виражається у формі боротьби мотивів усередині людини, і завжди супроводжується емоційною напруженістю. Одна з найпоширеніших форм – рольовий конфлікт: коли до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги із приводу того, якої повинен бути результат його роботи. Внутрішньоособистісний конфлікт виникає і у результаті того, що вимоги не узгоджуються з особистими цінностями, а також може бути відповіддю на робоче перевантаження або недовантаження. Останнє пов'язане з низьким ступенем задоволеності роботою.
Наприклад, людина є гарним сім'янином, і прагне вечори проводити дома із сім'єю (роль батька, матері, чоловіка, дружини тощо). В той же час людина є керівником будь-якого рангу, і це змушує його затримуватися на роботі (роль відповідального керівника). Причина конфлікту – різні вимоги в різних ролях людини.
Міжособистісний конфлікт – найпоширеніший з конфліктів – виникає там, де зіштовхуються різні школи, манери поведінки, їх може жити й бажання одержати щось, непідкріплене відповідними можливостями. В організації міжособистісний конфлікт – це найчастіше боротьба за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час використання обладнання або схвалення проекту; ця боротьба за владу, привілеї; це сутичка різних точок зору в розв'язаннях проблем, різних пріоритетів.
Часто в основі таких конфліктів лежать об'єктивні причини. І найчастіше причиною конфлікту виступає боротьба за обмежені ресурси (матеріальні засоби, обладнання, виробничі площі, робочу силу тощо). Кожен вважає, що ресурсів потребує саме він, а не хтось інший.
Конфлікти виникають також між керівником і підлеглим. Наприклад, якщо підлеглий впевнений, що керівник пред'являє до нього надмірні вимоги, а керівник вважає, що підлеглий не хоче працювати в повну силу.
Конфлікт між особистістю і групою може виникнути, якщо особистість займе позицію, що відрізняється від позиції групи. У процесі функціонування групи виробляються групові норми, стандартні правила поведінки, яких дотримуються її учасники, але в організації люди взаємодіють безпосередньо один з одним не тільки як функціонери організації. Виникають стосунки, нерегламентовані ніякими інструкціями. Дотримання групових норм забезпечує прийняття або не прийняття індивіда групою.
Міжгруповий конфлікт – це конфлікт між формальними та (або) неформальними групами, з яких складається організація. Наприклад, між адміністрацією та рядовими працівниками, між співробітниками різних підрозділів, між адміністрацією та профспілками. Міжгруповий конфлікт часто виникає через відсутність чіткого узгодження функцій і графіків роботи між підрозділами. Причиною може послужити і дефіцит ресурсів: матеріалів, інформації, нового обладнання, часу тощо.

6. За значенням для організації

За значенням для організації конфлікти діляться на конструктивні й деструктивні. Конструктивний (функціональний) конфлікт виникає, коли опоненти не виходять за рамки етичних норм, ділових стосунків і розумних аргументів. Причинами є звичайно недоліки в організації діяльності і управління. Вирішення такого конфлікту приводить до розвитку стосунків між людьми і розвитку групи. Наслідки такого конфлікту є функціональними та ведуть до підвищення ефективності організації.

Конструктивний конфлікт викликається об'єктивними протиріччями, його вирішення веде до зміцнення нової ідеї, прогресивним змінам у самій організації. Конструктивні конфлікти знаходять вираження в принципових суперечках, дискусіях, проказуванні ситуації, вислуховуванні сторонами один одного. Виникненню і вирішенню конструктивного конфлікту сприяє практика вільного висловлення думок, суджень працівниками, а не просте підтакування керівництву. Варто завжди пам'ятати одне із правил менеджменту: «Спирайтеся на те, що чинить опір».

Конструктивні (функціональні) конфлікти призводять до прийняття обґрунтованих рішень та сприяють розвитку взаємовідносин.

Виділяють наступні основні функціональні наслідки конфліктів для організації:

1. Проблема вирішується таким шляхом, який влаштовує обидві сторони, і всі почувуються причетними до її вирішення.
2. Спільно прийняте рішення швидше і краще втілюється в життя.
3. Сторони спільно набувають досвід співробітництва при вирішенні спірних питань.
4. Практика вирішення конфліктів між керівництвом та підлеглими руйнує так названий «синдром покірності» – страх відкрито висловлювати власну думку, відмінну від думки старших по посаді.
5. Покращуються відносини між людьми.
6. Люди припиняють розглядати наявність розбіжностей як «зло», що завжди приводить до поганих наслідків.

Деструктивний (дисфункціональний) конфлікт виникає коли одна зі сторін жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони або всієї організації в цілому або коли один з опонентів вдається до морально засуджуваних методів боротьби, прагне психологічно придушити партнера. Наслідки такого конфлікту є дисфункціональними і приводять до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва й ефективності організації.

Деструктивний конфлікт може бути викликаний як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами, найчастіше з ділової сфери він переноситься в зону міжособистісних відносин, веде до утворення протиборчих угруповань, розширенню кількості учасників. Деструктивні конфлікти приводять до дрібних незгод у колективі, до склок.

Деструктивні (дисфункціональні) конфлікти перешкоджають ефективній взаємодії й прийняттю рішень.

Основними дисфункціональними наслідками конфліктів є:

1. Непродуктивні, конкурентні відносини між людьми.
2. Відсутність прагнення до співробітництва, до добрих стосунків.
3. Уявлення про опонента, як про «ворога», його позиції — тільки як про негативні, а про свою позицію — як про винятково позитивну.
4. Скорочення або повне припинення взаємодії із протилежною стороною.
5. Переконавання, що «перемога» у конфлікті важливіше, ніж вирішення реальної проблеми.
6. Почуття образи, незадоволеність, поганий настрій.

Соціологічними дослідженнями встановлено, що втрата робочого часу від такого роду конфліктів і післяконфліктних переживань становить близько 15 %, а продуктивність праці знижується на 20 %.

Ще одна класифікація конфліктів – з розділу управлінської конфліктології:

- конфлікти, що представляють собою реакцію на перешкоди досягненню основних цілей трудової діяльності;
- конфлікти, що виникають як реакція на перешкоди досягненню особистих цілей працівників у рамках їх спільної трудової діяльності;
- конфлікти, що випливають зі сприйняття поведінки членів колективу як невідповідного прийнятим соціальним нормам спільної трудової діяльності;
- сугубо особисті конфлікти між працівникам, обумовлені несумісністю індивідуальних психологічних характеристик – різкими розходженнями потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, рівня культури в цілому.

У реальній діяльності колективів частіше зустрічаються конфлікти, що представляють собою сполучення декількох із зазначених типів.

2.4. Основні причини виникнення конфліктів

Кожен конфлікт має свою причину (джерело) виникнення. Можна виділити декілька основних причин конфліктів у організаціях.

- обмеженість ресурсів;
- взаємозалежність завдань;
- розбіжності в цілях;
- розбіжності в способах досягнення цілей;
- відмінності в уявленнях та цінностях;
- незадовільні комунікації та інші.

Обмеженість ресурсів – це обмеженість матеріальних, фінансових, трудових ресурсів при їх розподілі між підлеглими або підрозділами. У будь-якій, навіть великій і багатій фірмі, ресурси завжди обмежені. Необхідність розподіляти обмежені ресурси завжди призводить до конфліктів. Адже люди завжди хочуть отримати не менше, а більше, а крім того, власні потреби завжди здаються більш обґрунтованими.

Взаємозалежність завдань – це залежність одного підрозділу від іншого у виконанні завдань. Якщо одна людина або група людей залежить від іншої

людини (або групи) під час виконання завдання, то це завжди можливість для конфлікту. Наприклад, бухгалтерія завжди свариться, якщо деканати невчасно здають наказ про стипендію (бухгалтерія залежить від деканату). Проте співробітники деканату також залежать – від викладачів, які невчасно здають відомості, або невчасно закривають їх. Ще один ланцюжок взаємозалежностей: начальник цеху пояснює низьку продуктивність праці свого підрозділу нездатністю ремонтників вчасно і якісно ремонтувати обладнання. А ремонтники в свою чергу скаржаться на нестачу спеціалістів, в якій обвинувачують відділ кадрів, що не може найняти на роботу нових працівників.

Розбіжності в цілях – це розбіжності, які виникають між вузькоспеціалізованими підрозділами. Імовірність такої причини конфлікту зростає із зростанням організації, коли вона розбивається на спеціалізовані підрозділи. Наприклад, відділ маркетингу може наполягати на розширенні асортименту продукції, орієнтуючись на потреби ринку. А виробничий підрозділ зацікавлений у зростанні обсягу випуску існуючої номенклатури, оскільки освоєння нових видів продукції пов'язане із значними об'єктивними складнощами. Ще один приклад: для фінансового відділу збільшення обсягів запасів на складі – це зло, а для виробників і маркетологів – навпаки.

Розбіжності у способах досягнення цілей. Часто керівники або безпосередні виконавці можуть мати різні погляди на шляхи і способи досягнення спільних цілей навіть при відсутності суперечливих інтересів. При цьому кожен вважає, що його рішення – найкраще, і це є основою для конфлікту.

Дві останні причини виникнення конфліктів часто не розділяють, а називають як одну – розбіжності в цілях та способах їх досягнення.

Відмінності в уявленнях та цінностях – це суб'єктивні уявлення про певну ситуацію або цінності внаслідок різних характерів, виховання, темпераментів тощо.

Різниця в манері поведінки й життєвому досвіді. Деякі фахівці-психологи вважають, що існують конфліктні типи особистості. Зустрічаються люди, які постійно виявляють агресивність і ворожість стосовно до інших і готові заперечувати кожне їхнє слово. Такі люди й створюють навколо себе конфліктну ситуацію. Різниця в життєвому досвіді, моральних цінностях, освіті, стажі роботи, віці й соціальних характеристиках зменшують ступінь взаєморозуміння й співробітництва між членами трудового колективу.

Незадовільні комунікації – це погане передавання інформації підлеглим. Неповна або неточна інформація, або її відсутність часто виступає не тільки причиною, а і деструктивним наслідком конфлікту (гра в «зіпсований телефон»).

Різниця в психологічних особливостях є ще однією причиною виникнення конфліктів. Вона аж ніяк не головна і не основна, але ігнорувати роль психологічних особливостей теж не можна. Кожна людина має певні особистісні особливості: темперамент, характер, потреби, установки, звички тощо. Кожна людина своєрідна й унікальний. Однак часом психологічні розходження учасників спільної діяльності бувають настільки великі, що

заважають її здійсненню й підвищують імовірність виникнення всіх типів конфліктів. У такому випадку можна казати про психологічну несумісність людей.

Застарілість організаційної структури, нечітке розмежування прав і обов'язків. Наслідком цього є подвійне або потрійне підпорядкування виконавців

Недостатній рівень професійної підготовки. У цьому випадку можливість виникнення конфлікту обумовлена професійною невідповідністю підлеглого. Йому не довіряють виконання окремих видів робіт, які виконує інший співробітник. У результаті цього одні працівники недовантажені роботою, а інші перевантажені нею.

Необґрунтоване публічне осудження одних і незаслужена (авансована) похвала іншим співробітникам. У результаті цього з'являються «довірені особи» і «мазунчики». Таке становище завжди провокує конфлікт.

Протиріччя між функціями, що входять у коло посадових обов'язків працівника, і тим, що він змушений робити на вимогу керівника. Особливо гостро виявляється це протиріччя тоді, коли керівник дотримується бюрократичних процедур.

Невизначеність перспектив росту. Якщо співробітник не має перспективи росту або сумнівається в її можливості, то працює він без ентузіазму, а трудовий процес стає для нього тяжким і нескінченним. У таких умовах імовірність конфлікту найбільш очевидна.

Несприятливі фізичні умови. Сторонній шум, жара або холод, невдале планування робочого місця теж можуть слугувати причиною конфлікту.

Недостатність доброзичливої уваги з боку менеджера. Причиною конфлікту можуть бути нетерпимість менеджера до справедливої критики, неуважність до потреб і турбот підлеглих, публічний «рознос» і т.п.

Психологічний феномен. Це постійне почуття образи й заздрості (в інших усе краще, інші успішніші, більш щасливі).

Запитання для самоперевірки:

1. Загальна характеристика конфлікту як явища;
2. Приклади конфліктів в навчальній діяльності;
3. Визначення конфлікту;
4. Основні ознаки конфлікту;
5. Негативні сторони конфлікту;
6. Позитивні сторони конфлікту;
7. Приклади класифікації конфліктів;
8. Основні причини виникнення конфліктів.

Література: [2, 3, 6, 7, 13]

ТЕМА 3. КОНФЛІКТНА СИТУАЦІЯ

Зміст:

1. Визначення конфліктної ситуації
2. Потенційні конфліктогенні ситуації
3. Переростання конфліктної ситуації в конфлікт – інцидент
4. Конфліктоген

3.1. Визначення конфліктної ситуації

Будь-який конфлікт починається так чи інакше із конфліктної ситуації.

Конфліктна ситуація – це:

- Протилежні позиції сторін з будь-якого приводу;
- Прагнення до протилежних цілей або використання різних засобів для їх досягнення;
- Неспівпадіння інтересів, бажань.

Конфліктна ситуація – це ситуація, у якій учасники (опоненти) відстоюють власні цілі, інтереси та об'єкт конфлікту, які не співпадають з іншими. Конфліктна ситуація виникає тоді, коли потреби сторін, що залучені до ситуації, виявляються несумісними.

Приклад конфліктної ситуації – автобус чи маршрутка у годину пік. Двоє або більше людей претендують на простір, який може зайняти лише одна людина – виникає конфліктна ситуація.

Ще один приклад – чоловік хоче дивитися футбол, а дружина вимагає, що він приніс картоплі з базару. Ці дві справи зробити одночасно неможливо – виникає конфліктна ситуація.

Конфліктна ситуація – це протиріччя, що накопичилися. Протиріччя пов'язані із діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, вони створюють ґрунт для реального протиборства між ними.

Конфліктна ситуація може скластися об'єктивно всупереч волі та бажання потенційних протиборчих сторін, а може бути викликана або створена однією стороною (або обома).

Кожна ситуація має об'єктивний зміст (він визначається подіями, що справді відбуваються) та суб'єктивне значення (залежить від того, яку інтерпретацію цим подіям дає кожна із сторін). В залежності від суб'єктивного значення суб'єкт починає діяти в конфлікті. Суб'єктивне відображення конфліктної ситуації не обов'язково відповідає дійсному стану речей.

3.2. Потенційні конфліктогенні ситуації

Серед потенційних конфліктогенних ситуацій можна виділити:

- ситуації діяльності;
- ситуації поведінки;
- ситуації відношень.

Ситуації діяльності можуть виникати із приводу виконання студентом тих або інших завдань, успішності, навчальної і ненавчальної діяльності. Конфліктні ситуації тут можуть виникнути у випадках відмови учня виконати завдання. Це може відбуватися з різних причин:

- втома,
- труднощі в засвоєнні навчального матеріалу,
- невдале зауваження викладача.

Ситуації поведінки виникають, як правило, у зв'язку з порушеннями студентами правил поведінки. Такі ситуації можуть мати характер конфліктних у випадках, якщо викладач, не з'ясувавши мотивів, зробить помилковий висновок про вчинки кого-небудь зі студентів. Викладач не завжди знає обставини життя, лише здогадується про мотиви вчинків, не завжди уявляє стосунки між студентами, тому помилки при оцінці поведінки або завищені вимоги викликають конфронтацію його діям з боку студентів.

Ситуації відносин виникають тоді, коли торкаються емоцій та інтересів у процесі спілкування або діяльності. Якщо педагогічна ситуація викликає в її учасників негативні емоції, що породжують ворожість один до одного, то така ситуація також має конфліктний характер. Вона виникає в тих випадках, коли ділові відносини підмінюються міжособистісними, коли невинувато даються негативні оцінки не вчинку студента, а його особистісним якостям. Грань, що розділяє поведінку людини і поведінку посадової особи, дуже тонка, майже непомітна. Тому конфліктна ситуація може перейти зі сфери ділових відносин у сферу чисто особистісну.

Для конфліктної ситуації характерна напруга сторін при спілкуванні, видачі завдань, прийнятті рішень. Така напруга вимагає додаткових зусиль керівника там, де раніше вони об'єктивно не були потрібні. Наприклад, якщо доводиться багаторазово пояснювати, повторювати підлеглому завдання, то тут справа не в тім, що керівник раптом став погано це робити. Для керівника це перший «дзвінок» про те, що має місце напруженість із боку підлеглого, неприйняття їм керівника, іншими словами, у наявності конфліктна ситуація. Щодня ми переживаємо безліч конфліктних ситуацій, напруг, але не кожна конфліктна ситуація приводить до конфлікту.

Приклад.

Приймальня керівника, секретар на робочому місці відсутній. На столі секретаря записка: «Пішла в канцелярію». Якщо така ситуація повторюється кілька днів підряд, то Ви розумієте, що це безладдя. У відвідувачів, що сидять у приймальні, формується групова думка з емоційним неприйняттям ситуації, направляється делегація протесту.

У конфлікті є латентний (прихований) період. Наприклад, від рішення працівника про звільнення до подачі їм заяви про звільнення проходить якийсь час. Протягом цього терміну керівник повинен уміти визначати ознаки наростання конфліктної ситуації (адже звільнення – це вже конфлікт):

- працівник часто відпрошується з роботи;
- працівник не приділяє належну увагу якості роботи;

- посилюється критична реакція працівника на адресу безпосереднього керівника й адміністрації в цілому;
- авторитет керівника піддається сумніву.

Відслідковуючи ці моменти, керівник має можливість вчасно попередити розрив. Однак найчастіше керівник не фіксує своєї уваги на таких сигналах.

3.3. Переростання конфліктної ситуації в конфлікт – інцидент

Щоб конфліктна ситуація переросла в конфлікт, необхідні наступні умови:

- часовий період розвитку;
- емоційна підтримка працівника іншими учасниками ситуації або сторонніх спостерігачів;
- своє уявлення працівника про те, що ж повинне бути насправді.

Чи можливо жити або працювати без конфліктних ситуацій? Ні! Конфліктні ситуації іманентно (внутрішньо) властиві процесу існування людини і процесу спілкування людей. В той же час конфліктна ситуація – це сигнал якогось порушення, це – протиріччя, яке ВЖЕ виникло. І не помічати його не можна!

Але для виникнення конфлікту недостатньо тільки однієї конфліктної ситуації, адже конфліктна ситуація може існувати задовго до того, як відбудеться пряме зіткнення опонентів. В певному сенсі конфліктна ситуація і конфлікт є незалежними один від одного. Щоб відбувся КОНФЛІКТ, потрібні дії зі сторони опонентів, які будуть спрямовані на досягнення їхніх цілей. Такі дії – зовнішній вплив, поштовх, конфліктоген – називають ІНЦИДЕНТОМ.

Запропоновано таке представлення конфлікту:

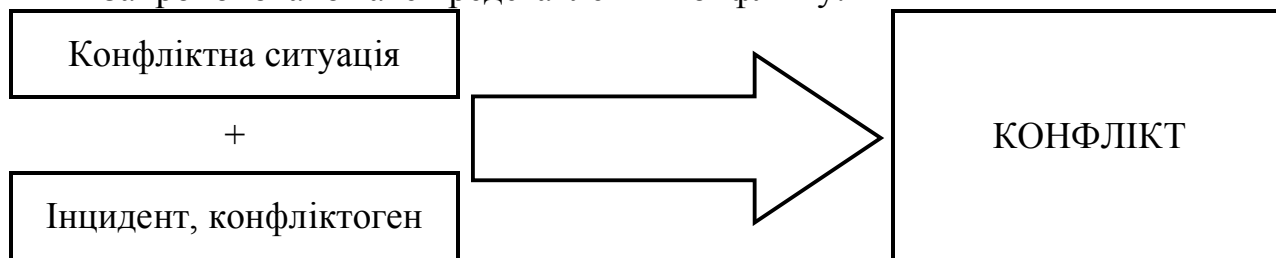


Рисунок 3.1. Схема конфлікту

Інцидент (лат. incidentis – «случаючийся») – випадок, непорозуміння, подія (частіше неприємна), зіткнення.

Таким чином, конфлікт – це конфліктна ситуація, що супроводжується інцидентом.

3.4. Конфліктоген

Конфліктоген – слова, дії (або бездіяльність), що породжують або здатні спричинити до конфлікту. Термін введений психологом А.П.Егідесом і зараз набув значну популярність у наукових працях.

Аркадій Петрович Егідес — доктор психологічних наук, професор кафедри зв'язків із громадськістю Державного університету управління (Москва), фахівець із психології особистості.

Більшість конфліктогенів не є навмисними образами. Більш того, нерідко людина «видає» конфліктоген непомітно для себе (звичні слова та жести). Але часто навіть ненавмисні конфліктогени породжені такими підсвідомими причинами, як агресія, прагнення до переваги та т.п.

На дрібні конфліктогени співрозмовник нерідко не реагує. Але нагромадження дрібних конфліктогенів призводить до зовні безпричинної (або маючої дріб'язкову причину) вибухової реакції (сварка, скандал, звільнення, розлучення та т.п.)

А.П.Егідес запропонував виділити наступні типи конфліктогенів:

- прагнення до переваги;
- прояви агресивності;
- прояви егоїзму;
- порушення правил;
- несприятливий збіг обставин.

1. Прагнення до переваги

- Прямі прояви переваги: наказ, погрози, зауваження або будь-яка інша негативна оцінка, критика, обвинувачення, глузування, сарказм.
- Поблажливе ставлення, тобто прояв переваги, але з відтінком доброзичливості: «Не ображайтеся», «Заспокойтеся», «Як можна цього не знати?», «Невже ви не розумієте?», «Вам адже російською мовою сказано», «Ви розумна людина, а робите...». Конфліктогеном є і поблажливий тон.
- Хвастощі, тобто захоплена розповідь про свої успіхи, правдиві або мнимі. Викликає роздратування, бажання «поставити на місце» хвалька.
- Категоричність, безапеляційність є проявом зайвої впевненості у своїй правоті, самовпевненості і передбачає свою перевагу та підпорядкування співрозмовника. Сюди відносяться будь-які висловлення категоричним тоном, зокрема такі, як «Я вважаю», «Я впевнений»... Замість них більш безпечно вживати висловлення, що відрізняються меншим напором: «Я думаю», «Мені здається», «У мене склалося враження, що...».
- Нав'язування своїх порад. Є правило: давай пораду лише тоді, коли тебе про це просять. Порадник по суті займає позицію переваги.
- «Подшучивание». Звичайно його об'єктом стає той, хто чомусь не може дати гідну відсіч. Аматори глузувань, видно, забувають, що вже в стародавності засуджувався порок злої мови.
- Перебивання співрозмовника, підвищення голосу або коли один поправляє іншого. Тим самим показується, що його думки більш коштовні, ніж думки інших, саме його треба слухати.
- Прагнення часто сперечатися, виправдуючись – «Я просто висловлюю свою точку зору». Властиво людям із заниженою самооцінкою, які довгий час займають або, знаходячись в певній соціальній групі, займали понижене становище і не могли, не дозволяли собі, у силу психологічних комплексів сформованих іноді через присутність у себе яких або фізичних

недоліків, висловлювати власну думку привселюдно, боялися бути в центрі уваги.

2. Прояви агресивності

- Фізична розправа, погроза фізичної розправи, або фрази, що припускають її: «ти мене дістав», «тебе жоден лікар лікувати не візьметься».
- Погрози будь-якого іншого характеру, висловлені без пред'явлення вимоги. Замість них краще висувати обґрунтовані вимоги, з варіантом мирного розв'язання проблеми й можливих наслідків при негативному розвитку проблеми.
- Образа. Приниження честі й гідності співрозмовника в грубій формі, засуджуваної в даному соціумі.

3. Прояви егоїзму

Слово «егоїзм» має латинський корінь «ego», що означає — «я».

Прояв егоїзму зазвичай виступає сильним конфліктогеном для навколишніх, тому що егоїст добивається чогось для себе, і робить це зазвичай за рахунок інших. Ця несправедливість, як правило, і породжує конфліктну ситуацію.

Розвиток егоїзму та перетворення його в домінуючу спрямованість особистості багато в чому пояснюється серйозними дефектами виховання. Завищена самооцінка і егоцентризм особистості закріплюються, як правило, у дитячому віці. Особливо егоїстичний початок — «себелюбність» — властиво єдиним або самим молодшим дітям у родині. У дорослих літах подібна понад концентрація на власному «я» і повна байдужість до внутрішнього світу інших людей приводить, як правило, до відчуження. Егоїзм таких людей стає невідчужим навколишнім, що не може, у свою чергу, не відбитися й на самому носії егоїзму. Така людина дійсно стає підвищено агресивною і, як наслідок, більше неприємною іншим людям.

4. Порушення правил

Правила є в кожній соціальній групі. завжди. У будь-якій країні світу це звід законів, кодексів, які прописані і опубліковані. В менших утвореннях (наприклад, у НУХТі) так само є свої правила. Гласні або негласні. Їхнє порушення призводить до вживання відповідних заходів з боку учасників групи стосовно того, хто правила порушив. За порушення законів (наприклад кримінального кодексу), до людини, що допустила конфліктоген, застосовуються заходи аж до страти.

Можна зробити висновок, що сама посада викладача передбачає можливість конфліктних ситуацій, де об'єктом можуть виступати:

- право викладача жадати від студентів виконання навчальних завдань,
- право студентів і викладачів на виконання правил поведінки,
- право студентів і викладачів на почуття власної гідності,

Тобто можливість конфліктної ситуації закладена в посадових функціях викладача. Але, щоб виник конфлікт, однієї конфліктної ситуації недостатньо: конфліктна ситуація може існувати задовго до того, як відбудеться пряме зіткнення опонентів.

Аналіз фактів з університетського життя показує, що, по-перше, конфліктна ситуація може виникнути і суб'єктивно, тобто з волі однієї зі сторін, і об'єктивно. Але не завжди причина конфлікту – небажані вчинки студента.

По-друге, легше конфлікт попередити, ніж вирішити. Завдання викладача – попередити виникнення конфліктної ситуації (якщо це можливо).

По-третє, можливе виникнення інциденту як з боку студента, так і з боку викладача. Це стосується перш за все емоційної сфери (дратівливість, гнів, образа).

Нарешті, якщо попередити конфлікт не вдалося, то його доведеться вирішувати. Невирішені конфлікти особливо небезпечні як для педагогів, так і для студентів. Вирішення конфлікту – тривалий процес, але при правильному його розвитку успіх забезпечений.

Конфліктні ситуації і конфлікти можуть бути створені об'єктивними обставинами незалежно від волі й бажання людей (через транспорт студент спізнився на урок), але можуть виникати й з ініціативи опонентів (прояв, наприклад, брутальності), тобто можуть бути об'єктивними й суб'єктивними або тими й іншими одночасно.

Запитання для самоперевірки:

1. Визначення конфліктної ситуації
2. Приклади конфліктних ситуацій
3. Потенційні конфліктогенні ситуації
4. Ситуації діяльності
5. Ситуації поведінки
6. Ситуації відношень
7. Переростання конфліктної ситуації в конфлікт
8. Схема конфлікту
9. Конфліктоген
10. Приклади конфліктогенів

Література: [2, 3, 4, 6, 8, 13]

ТЕМА 4. СТАДІЇ КОНФЛІКТУ

Зміст:

1. Співпадіння умов для початку конфлікту
2. Основні етапи (фази, стадії) конфлікту
 - Передконфліктна стадія
 - Конфліктна стадія
 - Стадія вирішення конфлікту
 - Післяконфліктна стадія
3. Фактори, що сприяють виникненню та розвитку конфлікту
4. Можливість вирішення конфлікту на різних його стадіях

1. Співпадіння умов для початку конфлікту

Будь-який конфлікт має часові межі – початок і закінчення конфлікту.

Початок конфлікту характеризується виникненням перших актів протидії.

Отже, початкова фаза – виникнення розбіжностей.

Закінчення конфлікту – припинення дій один проти одного.

Конфлікт вважається таким, що почався, у випадку збігу трьох умов:

1. один учасник свідомо і активно діє на шкоду іншому учасникові (як фізично, так і морально, інформаційно);
2. другий учасник усвідомлює, що зазначені дії спрямовані проти його інтересів;
3. другий учасник у зв'язку із цим починає активні дії стосовно першого учасника.

Таким чином, народна мудрість, що говорить про те, що сперечаються завжди двоє, цілком справедлива, і відповідальність за конфлікт несе не тільки ініціатор.

2. Основні етапи (фази, стадії) конфлікту

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відбивають динаміку конфлікту, насамперед з погляду реальних можливостей його вирішення.

Основними фазами конфлікту є:

- 1) початкова фаза;
- 2) фаза підйому;
- 3) пік конфлікту;
- 4) фаза спаду.

Важливо пам'ятати, що фази конфлікту можуть повторюватися циклічно. Наприклад, після фази спаду в першому циклі може початися фаза підйому другого циклу із проходженням фаз піка і спаду, потім може початися третій цикл і т.д. При цьому можливості вирішення конфлікту в кожному наступному циклі звужуються. Описаний процес можна зобразити графічно:



Рисунок 4.1. Етапи конфлікту

Генезис конфлікту – момент зародження, виникнення передумов конфлікту в процесі передуючої йому соціальної взаємодії, дія рушійних факторів і причин розвитку і завершення конфлікту.

Еволюція конфлікту (фаза підйому, що включає наростання напруженості і конфліктна взаємодія) – процес поступового, безперервного розвитку конфлікту від простих до більш складних форм.

Динаміка конфлікту (пік конфлікту, ескалація конфлікту) – раптова або поступова зміна відносин між взаємодіючими учасниками, що залежить від специфіки їхніх міжособистісних стосунків, особливостей характеру учасників і їхніх значимостей, переслідуваних ними цілей.

Спад конфлікту – поступове затухання напруженості, припинення конфліктних взаємодій.

Іноді повторний пік конфлікту – використання нових способів і сил конфлікту.

Цей розподіл конфлікту на етапи і фази є досить умовним.

Основні етапи конфлікту (ще один варіант)

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

2. Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії і емоційне переживання їм цього факту. Наслідками і зовнішніми проявами подібного усвідомлення і пов'язаних з ним емоційних переживань можуть бути: зміна настрою, критичні і недобррозичливі висловлення на адресу свого потенційного супротивника, обмеження контактів з ним і т.д.

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 і т.п.), спрямованих на завдання збитків «супротивникові». Інший учасник при цьому усвідомлює, що дані дії спрямовані проти нього, і, у свою чергу, вживає активні відповідні дії 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 предмета конфлікту.

5. Вирішення конфлікту. Залежно від змісту, вирішення конфлікту може бути досягнуто двома методами (засобами):

- педагогічними (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення і т.п.)
- адміністративними (переведення на іншу роботу, звільнення, рішення комісій, наказ керівника, рішення суду і т.п.).

Розгортання конфлікту не обов'язково повинне проходити всі чотири стадії: початкова фаза; фаза підйому; пік конфлікту; фаза спаду.

При конфлікті у вузькому розумінні наочно видно тільки конфліктні дії і вгасання конфлікту (інші стадії знаходяться у тіні). Взагалі конфлікт може бути блокований на будь-якій стадії, якщо будуть здійснені ефективні заходи.

Щоб простіше запам'яталося, можна назвати фази конфлікту так:

1. передконфліктна
2. конфліктна
3. вирішення конфлікту
4. післяконфліктна

У свою чергу кожна із цих фаз можна поділити на ряд стадій. Кожна зі стадій соціального конфлікту має свої особливості протікання:

1. Передконфліктна фаза або латентна фаза (стадія, етап). Жоден соціальний конфлікт не виникає миттєво. Емоційна напруга, роздратування і злість звичайно накопичуються протягом деякого часу, тому передконфліктна стадія іноді затягається настільки, що забувається першопричина сутички.

Характерною рисою кожного конфлікту в момент його зародження є наявність об'єкта, володіння яким (або досягнення якого) пов'язане із фрустрацією потреб двох суб'єктів, що втягуються в конфлікт. Цей об'єкт повинен бути принципово неподільним або здаватися таким в очах суперників. Буває, що цей об'єкт може бути розділений і без конфлікту, але в момент його зародження шляхів до цього суперники не бачать, і їхня агресія направляє на один на одного. Назвемо цей неподільний об'єкт причиною конфлікту. Наявність і розміри такого об'єкта повинні бути хоча б частково усвідомлені його учасниками або протиборчими сторонами. Якщо ж цього не відбувається, то супротивникам важко здійснити агресивну дію і конфлікту, як правило, не буває.

Фрустрація (лат. Frustratio—«обман», «невдача», «марне очікування», «розлад задумів») — психічний стан, що виникає в ситуації реальної або передбачуваної неможливості задоволення тих або інших потреб.

Передконфліктна стадія – це період, у який конфліктуючі сторони оцінюють свої ресурси, перш ніж зважитися на агресивні дії або відступати. До таких ресурсів відносяться матеріальні цінності, за допомогою яких можна впливати на суперника, інформація, влада, зв'язки, престиж і т.п. У той же час відбувається консолідація сил протиборчих сторін, пошук прихильників і оформлення груп, що беруть участь у конфлікті.

Латентний період включає етапи:

- Виникнення об'єктивної проблемної ситуації – існує протиріччя між суб'єктами, але воно ще не усвідомлено і немає конфліктних дій.
- Усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації – сприйняття реальності як проблемної і розуміння необхідності почати якісь дії.
- Спроби сторін розв'язати об'єктивну ситуацію неконфліктними способами (переконанням, роз'ясненням, проханнями, інформуванням).

2. Безпосередньо конфлікт (або відкритий період конфлікту). Ця стадія характеризується насамперед наявністю інциденту, тобто соціальних дій, спрямованих на зміну поведінки суперників. Це активна, діяльна частина конфлікту. Таким чином, згадаємо, весь конфлікт складається з конфліктної ситуації, що формується на передконфліктній стадії, і інциденту.

Він включає наступні етапи:

1. Дозрівання – див.нижче.
2. Інцидент – перше зіткнення сторін. При значній диспропорції сил конфлікт може закінчитися інцидентом.
3. Ескалація (від лат. *scala* – сходи) – різка інтенсифікація боротьби опонентів. Її ознаки:
 - недовіра (усе, що виходить від ворога, – або погано, або, якщо це розумно, переслідує нечесні цілі);
 - покладання провини на ворога (ворог відповідальний за всі виниклі проблеми і винуватий в усьому);
 - негативне очікування (усе, що робить ворог, він робить із єдиною метою – нанести вам шкоду);
 - ототожнення зі злом (ворог втілює протилежне тому, що ви є і до чого прагнете, він хоче знищити те, чим ви дорожите і тому повинен бути сам знищений);
 - представлення "нульової суми" (усе, що вигідно ворогові, шкодить вам і навпаки);
 - деіндивідуалізація (усякий, хто належить до даної групи, автоматично є ворогом);
 - відмова в співчутті (ви не маєте нічого спільного з вашим ворогом, ніяка інформація не зможе спонукати у вас проявляти до нього гуманні почуття, керуватися етичними критеріями стосовно ворога небезпечно і нерозсудливо).
- зростання емоційної напруги. Виникає як реакція на зростання погрози можливого збитку; зниження керованості протилежною стороною; неможливість реалізувати свої інтереси в бажаному обсязі в короткий час; опір опонента.
- перехід від аргументів до претензій і особистих випадів. Конфлікт починається звичайно з висловлення досить розумних аргументів. Але аргументи супроводжуються яскравим емоційним забарвленням. Опонент, як правило, реагує не на аргумент, а на забарвлення. Його відповідь уже сприймається не як контраргумент, а як образа, погроза самооцінці особистості. Конфлікт зміщується з раціонального плану на рівень емоцій.

- зростання ієрархічного рангу що порушуються і інтересів, що захищаються, і їхня поляризація. Більш інтенсивна дія зачіпає більше важливих інтересів іншої сторони, у зв'язку із чим ескалація конфлікту може розглядатися як процес поглиблення протиріч. При ескалації інтереси конфліктуючих як би розводяться на два протилежних полюси.
- застосування насильства. Як правило, агресія пов'язана з якою-небудь внутрішньою компенсацією, відшкодуванням збитку. Важливо враховувати, що на цьому етапі значення має не тільки реальна погроза, але іноді в значній мірі більше – погроза потенційна.
- втрата первісного предмета розбіжностей
- розширення меж конфлікту (генералізація) – перехід до більш глибоких протиріч, збільшення потенційних точок зіткнення.
- може мати місце збільшення числа учасників.

Цей етап конфлікту (безпосередньо конфлікт) можна поділити на:

I стадія

Дозрівання конфлікту, на якому відбувається формування готовності до конфлікту. Усвідомлення конфліктної ситуації. На цьому етапі ми вперше зіштовхуємося з тим, чого не очікували. Щоб конфлікт не розвивався далі, важливо звернути увагу на свої почуття, відразу ж прийняти відповідні попереджувальні дії.

Звичайно в практиці роботи організацій і окремих людей в умовах конфлікту виділяють такі типові помилки:

- 1) запізнювання у вживанні заходів по власне врегулюванню і подальшому подоланню конфліктів (насамперед, приймаються заходи щодо відходу від конфлікту або його силовому "вирішенню");
- 2) спроба "розв'язати" конфлікт без з'ясування його правдивих причин;
- 3) застосування тільки сили, каральних заходів для "урегулювання" або, навпаки, тільки дипломатичних переговорів;
- 4) шаблонне застосування схем урегулювання конфлікту без урахування його типу і особливостей у нелінійній, багатомірній класифікації;
- 5) спроба за допомогою політичної інтриги грати свою власну карту із вигодою і необоротними негативними соціальними наслідками (не тільки для суспільства в цілому, але рано або пізно – для самого ініціатора інтриги).

II стадія

Інцидент, ситуація відкритого прояву неприйняття дій іншої людини. Тут важливо поговорити з людиною, при цьому реагувати не на прояв його почуттів, а на розуміння інтересів і позиції співрозмовника. Важливо вибрати правильну стратегію поведінки в конфлікті (див. нижче).

III стадія

Ескалація конфлікту, регулярне поновлення конфлікту, «причіпки», збір «компромату» один на одного, втягування в конфлікт навколишніх. На цьому етапі конфлікт починає прискорюватися. Важливо вчасно зупинитися і проаналізувати, що і навіщо ти робиш, які ризики стоять за таким поведінням.

IV стадія

Кульмінація конфлікту, виникнення «образу ворога», відкритий конфлікт, образа особистості.

V стадія

Завершення вихідного конфлікту, що може проходити по різних сценаріях:

1. - повне завершення, вгасання конфлікту;
2. - повернення до стану готовності до конфлікту;
3. - мнимий вихід з конфлікту;
4. - спад, перехід у хронічний стан.

Період "спаду" найчастіше починається після виснаження емоційних, культурних і матеріальних ресурсів або досягнення угоди між конфліктуючими сторонами щодо причини конфлікту.

Можливо також вирішення соціального конфлікту шляхом зміни вимог однієї зі сторін: суперник іде на поступки і змінює цілі свого поведіння в конфлікті. Наприклад, бачачи безперспективність боротьби, один із суперників поступається іншому або обоє одночасно йдуть на поступки.

На будь-якій стадії конфлікту менеджер по персоналу повинен сповідати позитивне відношення до конфлікту – «завдяки складній ситуації ми можемо навчитися бачити ширше, краще розуміти іншого, діяти точніше. Ми можемо стати один одному вчителями».

Коли до нас приходять за допомогою, важливо виразити розуміння, проаналізувати ситуацію з різних сторін, знайти позитивні моменти в тому, що трапилося, пошукати вихід зі сформованої ситуації різними шляхами, а потім вчасно переключитися. Не дозволяйте іншим красти ваш час, щоб тільки полегшити свою душу.

3. Вирішення конфлікту – збалансована протидія (інтенсивність боротьби знижується). Зовнішньою ознакою вирішення конфлікту може слугувати завершення інциденту. Саме завершення, а не тимчасове припинення. Це означає, що між конфліктуючими сторонами припиняється конфліктна взаємодія. Усунення, припинення інциденту – необхідна, але недостатня умова погашення конфлікту. Часто, припинивши активну конфліктну взаємодію, люди продовжують переживати фруструючий стан, шукати його причину. І тоді конфлікт, що згасав, спалахує знову.

Завершення конфлікту – перехід до пошуку вирішення проблеми.

Основні форми завершення конфлікту – вирішення, урегулювання, загасання, усунення або переростання в інший конфлікт.

Післяконфліктний період включає етапи

1. Часткову нормалізацію відносин опонентів;
2. Повну нормалізацію відносин опонентів.

Часткова нормалізація настає у випадку, коли негативні емоції повністю не зникли і супроводжується переживаннями, осмисленням що відбулося, корекцією оцінок опонента, почуттям провини за свої дії під час конфлікту.

Повна нормалізація відносин настає при усвідомленні сторонами важливості подальшої конструктивної взаємодії.

Всі ці періоди і етапи можуть мати різну тривалість. Деякі етапи можуть опускатися або займати настільки незначний проміжок часу, що практично відсутня можливість розрізнити їх.

Отже, конфлікт – це явище зі складною структурою і динамікою, а тому тактики його вирішення повинні відрізнятися залежно від етапу, періоду і їхньої тривалості.

Разом з тим зустрічаються і виключення із правил, коли конфлікт, навіть не досягаючи критичної точки, швидко припиняється, незважаючи на активний вплив і приплив ресурсів ззовні. Таке протікання конфлікту може спостерігатися у випадку появи катарсису – зниження інтенсивності соціального процесу при мінімумі змін факторів, що визначають його інтенсивність. Явище катарсису найбільше часто зустрічається в політичних конфліктах.

У сучасній психології катарсис розуміють як індивідуальний або груповий процес вивільнення психічної енергії, емоційної розрядки, що сприяє зменшенню або зняттю тривоги, конфлікту, фрустрації за допомогою їхньої вербалізації або тілесної експресії, ведучих до лікувального ефекту і кращого розуміння себе.

4.3. Фактори, що сприяють виникненню та розвитку конфлікту

Одинадцять факторів, які сприяють виникненню і розвитку конфлікту.

1. Перебивання партнера. У більшості випадків в емоційно напруженій ситуації перебивання співрозмовника приводить до наростання роздратування і напруги, що може послужити додатковим поштовхом до конфлікту. Рекомендації тут прості: потрібно чекати, поки співрозмовник виговориться, як би не хотілося йому у відповідь щось сказати.
2. Приниження партнера. Пункт, що не має потреби в коментарях, тому що навіть сама спокійна людина із працею може стримувати себе в ситуаціях, пов'язаних із приниженням.
3. Висловлення негативних оцінок партнера, його слів, учинків. Звичайний варіант, коли в ситуації суперечки ми часто говоримо співрозмовникові, що його думка нічого не виходить, що тільки ми в цій області фахівці, і так далі. Звичайно, це тільки «підливання масла у вогонь».
4. Підкреслення різниці між собою і партнером. Ще один фактор, що теж часто зустрічається в складних ситуаціях, коли один або обоє співрозмовника заявляють один одному, що «я на цій справі собаку з'їв», «я тут працював, коли ти під стіл пішки ходив» тощо. Зрозуміло, що партнерові не сподобаються такі висловлення.
5. Зменшення внеску партнера в спільну справу і перебільшення свого. Нікому не подобається, коли його обвинувачують у тім, що він зробив менше іншого, або коли заявляють, що взагалі всю роботу зробив саме іншої.

6. Дріб'язкові причіпки. Нерідко буває, що замість детального аналізу проблеми один зі співрозмовників обвинувачує іншого в несуттєвих, дрібних помилках і тим самим іде від відповідальності.
7. Штучне створення дефіциту часу для рішення проблеми. Цей пункт звичайно проявляється в небажанні одного з партнерів вирішувати проблему, і він придумує відмовки для того, щоб цим не займатися. Наприклад: «У мене є тільки п'ять мінут».
8. Різке прискорення темпу бесіди. Ще одна спроба швидше закінчити неприємну розмову.
9. Повне нерозуміння або небажання зрозуміти партнера. Звичайно, коли нас не хочуть почути і зрозуміти, імовірність досягнення взаємоприйнятого результату істотно знижується.
10. Відсутність або втрата емоційного контакту з партнером. Самий звичайний приклад такого поведіння – це коли дитина ігнорує емоційне висловлення батьків, тим самим ще більше загострюючи обстановку.
11. Запобігання просторової близькості і контакту око з партнером. Це теж часто зустрічається в житті, коли один зі співрозмовників може відводити очі, і це дратує іншого, тому що не зрозуміти, слухає чи людина ні. Те ж відноситься і до збільшення дистанції в розмові – це сприймається як небажання продовжувати розмову.

4.4. Можливість вирішення конфлікту на різних його стадіях

Коротко згадаємо кожен із стадій відкритого періоду конфлікту та оцінимо можливості його вирішення на кожній із стадій.

I стадія

Дозрівання конфлікту, на якому відбувається формування готовності до конфлікту. Усвідомлення конфліктної ситуації. На цьому етапі ми вперше зіштовхуємося з тим, чого не очікували. Щоб конфлікт не розвивався далі, важливо звернути увагу на свої почуття, відразу ж прийняти відповідні попереджувальні дії.

Можливість вирішення конфлікту на цій стадії – 92%.

II стадія

Інцидент, ситуація відкритого прояву неприйняття дій іншої людини. Тут важливо поговорити з людиною, при цьому реагувати не на прояв його почуттів, а на розуміння інтересів і позиції співрозмовника. Важливо вибрати правильну стратегію поведінки в конфлікті. Можливість вирішення конфлікту на цій стадії розвитку складає 46%.

III стадія

Ескалація конфлікту, регулярне поновлення конфлікту, «причіпки», збір «компромату» один на одного, втягування в конфлікт навколишніх. На цьому етапі конфлікт починає прискорюватися. Важливо вчасно зупинитися і проаналізувати, що і навіщо ти робиш, які ризики стоять за таким поведінням. Можливість вирішення конфлікту – 20%.

IV стадія

Кульмінація конфлікту, виникнення «образу ворога», відкритий конфлікт, образа особистості. Прагнення знищити супротивника або розійтись. Можливість вирішення конфлікту на цьому етапі – менш 5%. Проте, нестандартні дії, наприклад гумор або обійми посередині скандалу можуть допомогти вийти з конфлікту.

V стадія

Завершення вихідного конфлікту, що може проходити по різних сценаріях:

1. повне завершення, вгасання конфлікту;
2. повернення до стану готовності до конфлікту;
3. мнимий вихід з конфлікту;
4. спад, перехід у хронічний стан.

На етапі спаду конфлікту емоції природно слабшають. Тому можливість вирішення конфлікту – близько 20%.

Запитання для самоперевірки:

1. Співпадіння умов для початку конфлікту
2. Основні етапи (фази, стадії) конфлікту
3. Генезис конфлікту
4. Еволюція конфлікту
5. Передконфліктна стадія
6. Конфліктна стадія
7. Стадія вирішення конфлікту
8. Післяконфліктна стадія
9. Фактори, що сприяють виникненню та розвитку конфлікту
10. Можливість вирішення конфлікту на різних його стадіях

Література: [2, 3, 6, 8, 11, 12]

ТЕМА 5. ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ

Зміст:

1. Визначення основних складових конфлікту
2. Виявлення суб'єктів конфлікту
3. Схема діагностики конфлікту
4. Метод картографії конфлікту

5.1. Визначення основних складових конфлікту

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, причин, що його породили. У більшості випадків здійснення діагностики передбачає визначення:

- витоків конфлікту, суб'єктивних або об'єктивних переживань сторін, способів “боротьби”, протиріччя думок, подій, зачеплених потреб і інтересів;
- біографії конфлікту, тобто його історія, фон, на якому він прогресував, наростання конфлікту, кризи і поворотні точки в його розвитку;
- учасників конфліктної взаємодії: особистостей, груп, підрозділів;
- позицій і стосунків сторін, їхньої взаємозалежності, ролей, очікувань, особистих стосунків;
- вихідних стосунків до конфлікту – чи хочуть і чи можуть сторони самі вирішити конфлікт, які їхні надії, очікування, установки, умови, або конфлікт спровокований спеціально в інтересах однієї зі сторін, що постійно підтримує рівень напруженості.

Джерелами інформації виступають особисті спостереження, бесіди з керівництвом, підлеглими, неформальними лідерами, своїми друзями та друзями опонентів, свідками конфлікту тощо.

5.2. Виявлення суб'єктів конфлікту

При проведенні діагностики конфлікту досить складним є виявлення суб'єктів конфлікту, їхніх порушених потреб, інтересів, побоювань, причин конфліктної взаємодії.

Сторонами виступають як окремі особи, так і соціальні групи, інші спільності, організації. У конфлікті можуть взаємодіяти індивід з індивідом, група з групою, частина організації з іншого її частиною і т.д. У повсякденному трудовій діяльності і ділових відносинах часто виникають ситуації, коли коло залучених в конфлікт не обмежується тими, хто безпосередньо протистоїть один одному у прагненні здійснити свої інтереси. Можуть бути й непрямі учасники з числа тих, хто, уникаючи прямої утягнутості у протистояння, тим не менш, як-то зацікавлені в його розгортанні і закінчується.

Суб'єкти конфлікту мають якоїсь силою, яка виражає їх здатність відстоювати свої інтереси всупереч протидії іншої сторони. Ця сила вбирає: засоби тиску, включаючи і різного виду технічні пристрої; обізнаність про

проблему, яка потребує рішення, і позиції опонентів, в тому числі наявність додаткових джерел отримання інформації; статусне положення учасника конфлікту, його моральні пріоритети; фінансові та інші ресурси. Силу суб'єкту додає і його ранг, що визначається обсягом повноважень, влади, можливостями впливу на інших. При конфліктах до нижчого, близько до нульового рангу відносяться окремі особи, що виступають тільки від свого імені і прагнуть до реалізації власних потреб. Більш високим рангом володіють ті, хто відстоює групові позиції, висловлює прагнення тієї чи іншої (формальної або неформальної) спільності. До вищого рангу належать організації та їх представники, офіційні особи, що діють на основі закону і від імені держави

5.3. Схема діагностики конфлікту

Пропонується наступна модель діагностики організаційних конфліктів.

1. Предмет суперечки. Чи є він «справою принципу» або зачіпає окремі розбіжності сторін. Відступ від власних принципів є важкою справою, тому в тій мірі, в якій конфлікт пов'язаний з окремими розбіжностями сторін, він легше піддається конструктивному розв'язанню.

2. Розмір ставок. Яка цінність того, що може бути втрачено учасником конфлікту у випадку невдалого для нього результату. Люди можуть перебільшувати реальну цінність «ставки», якщо вони залучені в протистояння з орієнтацією на виграш або якщо результат конфлікту може стати прецедентом для наступних ситуацій.

3. Характер і ступінь взаємозалежності учасників у даному конфлікті. Чи пов'язує учасників «суворе суперництво», коли виграш однієї сторони означає програш іншої, у зв'язку з чим виникає жорстка тенденція слідувати тільки своїм інтересам, або ж може бути знайдено рішення, при якому сторони можуть обопільно виграти від вирішення конфлікту. Відносини за типом нульової суми (одна сторона виграє за рахунок іншої) роблять конфлікт важко розв'язною.

4. Характер відносин сторін. Чи є вони епізодичними (обмеженими даною ситуацією) або учасників конфлікту пов'язують тривалі відносини. Остання обставина буде сприяти більш успішним пошукам розв'язання.

5. Структура сторін. Для організаційних конфліктів важливою з точки зору легкості або труднощі вирішення конфліктів є така характеристика як наявність сильних лідерів протистоячих сторін. Сильний лідер здатний об'єднати своїх прихильників для прийняття угоди. Сильні лідери можуть займати жорстку позицію в переговорах і вести жорсткий торг, але забезпечують виконання прийнятих угод. У випадку слабого лідера його позиція може оскаржуватися незгодними з ним членами групи, в результаті чого протистояння змінюється і конфлікти на цьому ґрунті можуть набути хронічного характеру.

6. Участь третьої нейтральної сторони. Навіть якщо третя сторона активно не залучена в діалог між учасниками конфлікту, сама її присутність здатна стримувати деякі деструктивні прояви, перш за все емоційного характеру, в конфліктній взаємодії сторін. Позитивний вплив потенційно буде

тим сильнішим, чим більш престижною. Впливовою, що викликає довіру і нейтральною є третя сторона.

7. Сприйнятий прогрес конфлікту. Чи існує можливість рівної «ціни» конфлікту для обох сторін або ж одна з них відчуває себе більш постраждалою. Остання обставина ускладнює пошуки виходу. Хоча цей рахунок і визначається суб'єктивно, сторони хочуть бути переконані, що загальний рахунок приблизно рівний і що кожен вже досить постраждав.

Схема діагностики конфлікту в узагальненому виді представлена на рис.Х.

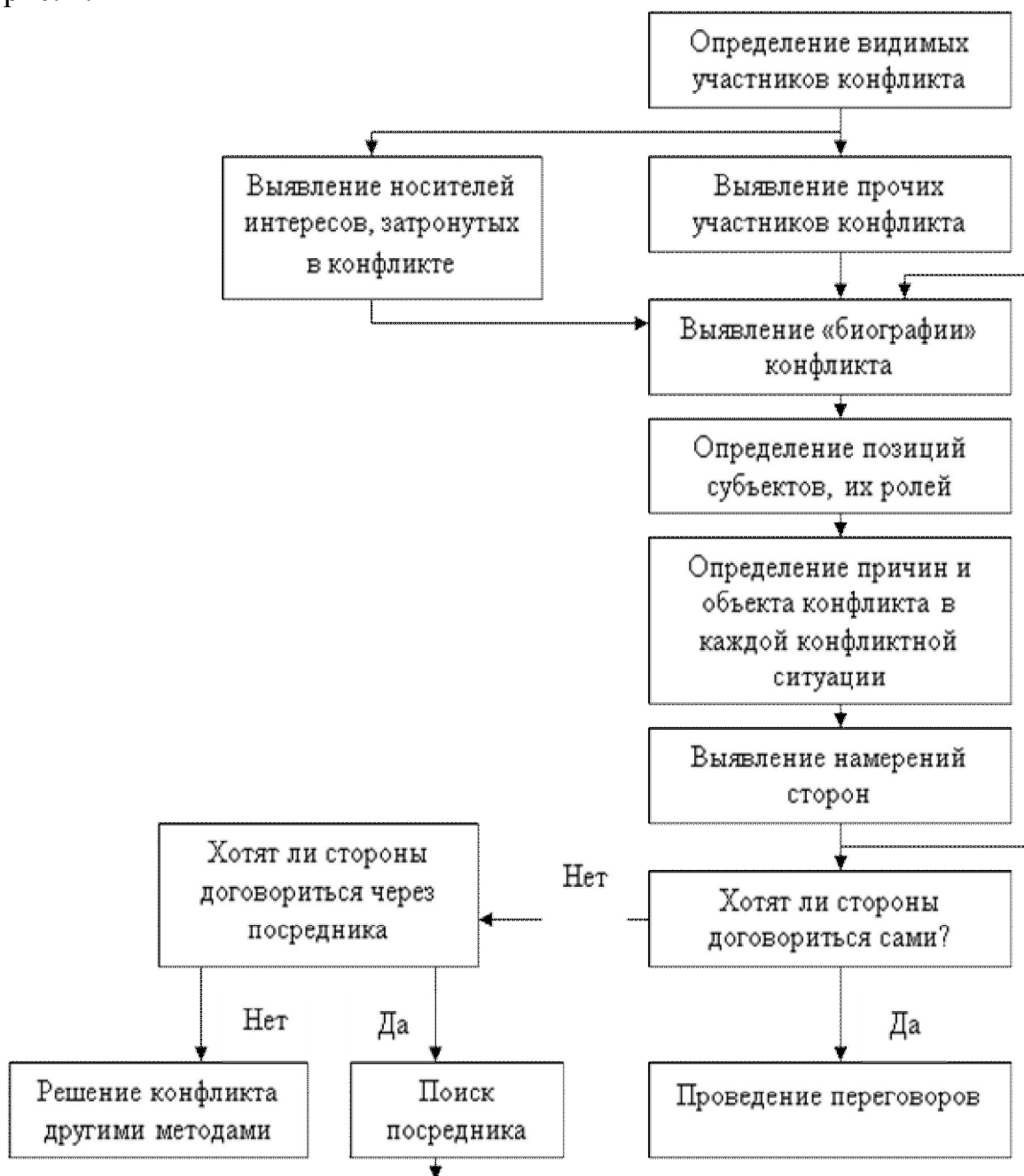


Рисунок 5.1. Діагностика конфлікту

Діагностичну модель конфлікту можна представити і у табличному вигляді:

Виміри	Континуум точок зору	
	Важкі для дозволу	Легкі для дозволу
Предмет суперечки	Питання принципу	Окремі розбіжності
Розмір ставок	Великий	Маленький
Взаємозалежність сторін	Нульова сума	Позитивна сума
Характер відносин сторін	Одиночна трансація	Перспективи продовження
Структура сторін	Аморфна або фракційна, зі слабким лідерством	Зв'язкова, з сильним лідерством
Залучення третьої сторони	Третьої нейтральної сторони немає	Викликає довіру, впливова, престижна, нейтральна
Сприйманий прогрес конфлікту	Незбалансованість: одна сторона відчуває, що зазнала великих втрат	Рівний збиток, заподіяний сторонами одна одній

Прояснення суті конфліктної ситуації, її адекватне розуміння кожною зі сторін може послужити основою вироблення подальшого рішення.

5.5. Метод картографії конфлікту

Для виявлення причин конфлікту можливо використовувати метод картографії конфлікту, суть якого складається в графічному відображенні складових конфлікту, у послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, у формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, приведших до конфлікту. Ця робота складається з декількох етапів.

Структурний аналіз конфлікту може бути проведений з використанням методики картографії, запропонованої австралійськими вченими Х. Корнеліусом і Ш. Фейром. Ця праця, опублікована у 1989 році, виступає підсумком практичної діяльності авторів по налагодженню відносин між людьми та організаціями.

Суть методики полягає у складанні карти конфлікту, на якій відображаються:

- проблема,
- учасники конфлікту,
- їхні потреби
- їхні побоювання (рис. 5.2).

Карту можна складати індивідуально чи колективно. Такі карти особливо корисні під час:

- підготовки до ділових переговорів;
- переговорів, що зайшли в тупик;

- розподілі майна;
- проблемах у колективі, пов'язаних із міжособистісними та виробничими відносинами;
- майбутніх нововведеннях;
- сімейних ускладненнях.

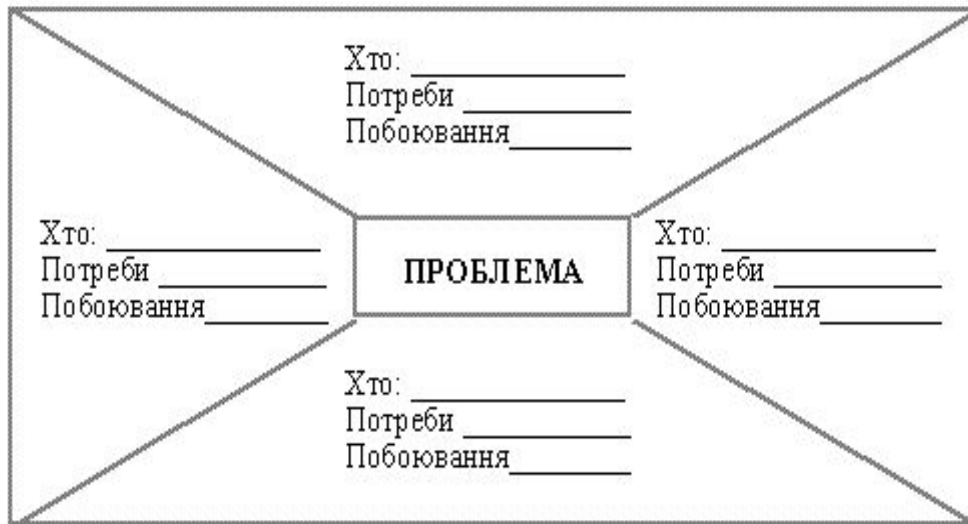


Рисунок 5.2. Зразок карти конфлікту

Згідно з методикою можна:

1. графічно відобразити складові конфлікту,
2. послідовно проаналізувати поведінку його учасників,
3. сформулювати основні проблеми, потреби й побоювання учасників,
4. способи усунення причин, що призвели до конфлікту.

Ця робота складається з декількох етапів.

На першому етапі описується проблема взагалі, визначається предмет конфлікту: «в чому проблема»? Якщо, наприклад, мова йде про непогодженість у роботі, про те, що хтось не «тягне лямку» разом з усіма, то проблему можна відобразити як розподіл навантаження. Якщо конфлікт виник через відсутність довіри між особою та групою, то проблему можна виразити як погані взаємини. На даному етапі важливо визначити саму природу конфлікту і поки що неважливо, що це не цілком відбиває суть проблеми. Про це — пізніше. Не слід визначати проблему як питання вибору між протилежностями («так чи ні»), доцільно залишити можливість приймання нових і оригінальних рішень.

На другому етапі виявляються головні учасники (суб'єкти) конфлікту – «хто утягнутий»? До їх переліку можна включити окремих осіб чи цілі команди, відділи, групи, організації. У тій мірі, у якій залучені в конфлікт люди мають загальні потреби стосовно даного конфлікту, їх можна об'єднати разом. Допускається також об'єднання групових і особистих категорій.

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

Третій етап передбачає перерахування основних потреб і побоювань, пов'язаних із цією потребою, а також усіх основних учасників конфліктної взаємодії – «хто чого бажає»? Необхідно з'ясувати мотиви поведінки, що стоять за позиціями учасників у даному питанні. Учинки людей визначаються їхніми бажаннями, потребами, мотивами, які необхідно визначити.

Графічне відображення потреб і побоювань розширює можливості та створює умови для більшої кількості рішень, можливих після закінчення всього процесу картографії.

Потреби. Ми використовуємо цей термін в його широкому сенсі – він може означати бажання, цінності, інтереси і взагалі все, що може здаватися важливим для людини. Можна просто спитати учасників конфлікту – що є вашими головними потребами у проблемі _____? ?

До потреб можуть входити:

- постійна робота, що приносить задоволення;
- повага;
- визнання і розуміння;
- прибраний будинок / письмовий стіл;
- дозвіл тримати речі у безладі;
- законність і респектабельність угоди.

Іноді одна і та ж потреба відноситься до декількох або до всіх груп. у такому випадку може бути корисним виділення цієї потреби окремо від всіх рубрик, щоб показати спільні інтереси всіх учасників.

Побоювання. Мова може йти про заклопотаність, побоюваннях, тривогах. Не треба обговорювати, наскільки вони реальні. Наприклад, у вас можуть бути побоювання чогось, що є малоімовірним, проте ви все-рівно цього боїтеся. Такі тривоги також важливо мати на карті. Однією із важливих переваг цього процесу є можливість висловити і відобразити на карті ірраціональні страхи.

Побоювання можуть включати наступні категорії:

- провал і приниження;
- страх щось не виконати;
- фінансовий крах, можливість бути нелюбимим;
- втрата контролю;
- самотність;
- бути розкритикованим чи осудженим;
- втрата роботи;
- низька зарплата;
- нецікава робота;
- побоювання, що вами будуть командувати;
- переплата за покупку;
- побоювання, що все доведеться починати спочатку.

Категорію побоювань слід використовувати для виявлення мотивацій, про які не згадали при перерахуванні потреб. Наприклад, для людини легше зізнатися, що вона не терпить неповаги, ніж зізнатися, що вони потребують поваги.

Важливо пам'ятати, що потрібно зосередитися на потребах та побоюваннях всіх сторін, поки карта не буде готова повністю.

ПРИКЛАДИ

Карта 1.

Одна жінка була незадоволена тим, що її сусід бажав побудувати високий кам'яний паркан між їхніми дворами. План паркану повинен був бути незабаром переданий у міськраду на схвалення. Ця жінка прийшла на один з курсів з вирішення конфліктів з почуттям безпорадності й гніву. Вона склала карту конфлікту й залишила семінар, вирішивши запросити сусіда на чашку чаю для того, щоб довідатися про нього побільше, замість того, щоб вступити в конфлікт із приводу паркану.

Вона пішла із семінару вже не в такому розпачі. Інші учасники, що допомагали їй у складанні карти цього конфлікту, побачили, наскільки корисний процес відображення потреб, перш ніж вони приступлять до негайного пошуку рішень. Спочатку вони були схильні стати на бік жінки в її осуді жадливого сусіда, пропонуючи способи, за допомогою яких вона могла б поставити всілякі перешкоди на його шляху.

Після складання карти вони проявили набагато більшу заклопотаність відносно почуття ізоляції, яке відчуває сусід, перенаправивши свою увагу на те, як жінка може допомогти йому й одночасно собі самій.

ВОНА	
ПОТРЕБИ	ПОБОЮВАННЯ
<ul style="list-style-type: none"> – незагороджений простір – неушкоджена нерухомість – збереження колишньої вартості нерухомості – добросусідські й дружелюбні стосунки з її сусідом 	<ul style="list-style-type: none"> – почуття скованості парканом – ігнорування її побажань сусідом – відповідні заходи у випадку відмови міськради – ізоляція – можливі грошові витрати втрата вигляду через кам'яний паркан
ВІН	
ПОТРЕБИ	ПОБОЮВАННЯ
<ul style="list-style-type: none"> – самотність – безпека його собаки в закритому дворі – співробітництво й розуміння з боку сусіда 	<ul style="list-style-type: none"> – втрата собак – собаки заважають сусідам – пограбування – небажаний соціальний контакт, з яким у нього можуть бути труднощі

Карта 2.

На підприємстві було введено правило, що забороняє паління усередині приміщень. Деякі курці почали влаштовувати часті й затяжні перекури, іноді за межами приміщення. Штат розбився на табори курців і тих, що не палять. В одному з відділів була проведена нарада з метою усунення виниклих терть.

Вироблення карти дозволило подивитися на питання ширше. Некурящі зрозуміли, що курці якимось повинні були задовольняти свою звичку, у той час як

курці змогли усвідомити заклопотаність деяких некурящих надмірно частими перекурами.

Після бурхливого обговорення питань про шкоду паління й переваги непаління учасники наради перейшли до обговорення практичних аспектів проблеми. Були розглянуті альтернативні шляхи розв'язання проблеми, включаючи покупку автовідповідачів для телефонів відсутніх співробітників, наявність особливих сміттєвих ящиків за межами будинку для недопалків і окремі їдальні для курців і некурящих з роздільними пристроями для кондиціонування повітря.

ПЕРЕРВИ ДЛЯ ПАЛІННЯ

КУРЦІ	
ПОТРЕБИ	ПОБОЮВАННЯ
<ul style="list-style-type: none"> – час, достатній для перекуру – повага й спілкування – місце для паління – досить часті перерви – терпимість – непорушений ритм роботи – потреба деяких палити під час роботи 	<ul style="list-style-type: none"> – недостатнє число перерв – ворожість – симптоми абстиненції – покарання або санкції – ворожість навколишніх – погана погода
НЕКУРЯЦІ	
ПОТРЕБИ	ПОБОЮВАННЯ
<ul style="list-style-type: none"> – наявність рівних перерв – чистота повітря у всіх приміщеннях, включаючи вестибюль – відсутність недопалків і попелу – стабільність і надійність робочого місця – відсутність зайвого навантаження – повага й дружнє спілкування – обслуговування телефонів відсутніх на перекурі співробітників 	<ul style="list-style-type: none"> – втрата прав – порушення ритму роботи – вплив диму на здоров'я – побоювання бути сприйнятими неправильно – нерозуміння
КЕРІВНИЦТВО	
ПОТРЕБИ	ПОБОЮВАННЯ
<ul style="list-style-type: none"> – продуктивність – здоров'я робітників – робочий настрій – нечисленність конфліктів – зразковий перехід на режим без паління – прийняття нового режиму роботи 	<ul style="list-style-type: none"> – позови про відшкодування – втручання судових органів – громадський осуд – порушення ритму роботи й зниження продуктивності – поганий настрій у співробітників – відсутність робочого настрою

Карта 3.

Начальник відділу був поставлений у дуже незручне становище необхідністю конфронтації із секретаркою, що була відсутньою на своєму робочому місці так часто, що зустрічати відвідувачів доводилося іншим працівникам відділу. Секретарка, що жила без чоловіка зі своєю трирічною дитиною, часто раптово залишала контору для догляду за дитиною. Начальник відділу, жінка стриманого характеру, не могла рішуче втрутитися в цю ситуацію, викликаючи тим самим роздратування інших працівників відділу. Відображення цього конфлікту на карті додало начальникові більшу впевненість для рішучого підходу до проблеми.

От деякі з намічених нею альтернатив.

- Провести нараду відділу й створити карту конфлікту.
- Допомогти секретарці чіткіше вибрати свої пріоритети. Вона сама могла ухвалити рішення щодо можливості або неможливості продовження роботи у відділі.
- Допомогти секретарці знайти більш надійні варіанти догляду за дитиною.
- Розглянути можливість роботи секретарки на півставки.
- Створити систему заміни її іншими працівниками по черзі, щоб це не носило хаотичний характер.

Переваги методики картографії полягають у тому, що:

- складання карти дозволяє переборювати зайві емоції;
- визнаються найбільш важкі ділянки, що вимагають невідкладної уваги;
- карта сприяє створенню нових напрямів у виборі рішень;
- під час групового процесу складання карти люди, які вважають, що їх не зрозуміли, мають можливість висловитися, що сприяє створенню атмосфери довіри.

Застосування методу картографії конфлікту дозволяє поступово виявити учасників конфлікту, із них визначити суб'єктів конфліктної взаємодії, з'ясувати предмет конфлікту (взаємини у відділі), потреби й побоювання всіх учасників.

Запитання для самоперевірки:

1. Перелік основних складових конфлікту
2. Джерела інформації про конфлікт
3. Визначення основних причин, що породили конфлікт
4. Визначення суб'єктів конфлікту
5. Модель діагностики конфлікту
6. Метод картографії конфлікту
7. Основні етапи складання карти конфлікту

Література: [2, 3, 4, 7, 8, 11]

ТЕМА 6. СПОСОБИ ПОВЕДІНКИ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ

Зміст

1. Стратегії поведінки у конфліктній ситуації – сітка Томаса-Кілмена
2. Стиль уникання, відходу, ігнорування або відхилення
3. Стиль суперництва, конкуренції, змагання, конфронтації
4. Стиль пристосування, змушеної поступки
5. Стиль компромісу
6. Стиль співробітництва
7. Визначення свого власного стилю поведінки в конфлікті

6.1. Стратегії поведінки у конфліктній ситуації – сітка Томаса-Кілмена

Коли ви знаходитесь в конфліктній ситуації, для більш ефективного вирішення проблеми необхідно вибрати певний стиль поведінки, з огляду на ваш власний стиль, стиль інших залучених у конфлікт людей, а також природу самого конфлікту.

Із цією метою доцільно ознайомитися з розробленою Кеннетом У. Томасом і Ральфом Х Кілменном в 1972 році стратегією поведінки в конфліктній ситуації та усвідомлено вибрати певну стратегію поведінки залежно від обставин. Дослідники вказують на п'ять основних стилів поведінки при конфлікті:

- уникання, відхід, ігнорування або відхилення;
- суперництво, конкуренція, змагання, конфронтація;
- пристосування, змушена поступка;
- компроміс;
- співробітництво.

Стиль поведінки в конкретному конфлікті обумовлюється:

1. тією мірою, у якій ви бажаєте задовольнити власні інтереси,
2. діючи при цьому пасивно або активно,
3. і інтереси іншої сторони,
4. діючи спільно або індивідуально.

Якщо представити це в графічній формі, то отримаємо сітку Томаса-Кілмена, що дозволяє проаналізувати конфлікт і вибрати оптимальну стратегію поведінки. Вона у свою чергу дозволяє для кожної людини створити свій власний стиль вирішення конфлікту.

Почнемо з боку, на якому відзначені активні і пасивні дії. Якщо ваша реакція пасивна, то ви будете намагатися вийти з конфлікту; якщо вона активна, то ви почнете спроби розв'язати його. Такі оцінки ви можете зробити для себе і для інших сторін, що беруть участь у конфлікті.

Права частина сітки відноситься до спільних дій. Якщо ви віддаєте перевагу спільним діям, то ви будете намагатися розв'язати конфлікт разом з іншою людиною або групою людей, які в ньому беруть участь. Якщо ж волієте діяти індивідуально, то ви будете шукати свій шлях вирішення проблеми або

шлях уникання її вирішення. Ступінь кооперативності в поведінці також легко може бути оцінена для вас і для інших людей.

Рівень, у який ви намагаєтесь задовольнити або захистити власні інтереси	Невпевнений	Стиль конкуренції «тільки мені»		Стиль співробітництва «і тобі, і мені»	Активна дія	
			Стиль компромісу «трохи тобі, трохи мені»			
		Стиль уникання «ні тобі, ні мені»		Стиль пристосування «забирай все»		
	Впевнений	Індивідуальні дії		Спільні дії		Пасивна дія
		Низький		Високий		
		Рівень, у який ви намагаєтесь врахувати інтереси опонента				

Рисунок 6.1. Сітка Томаса-Кілмена

Коли ми складемо разом ці дві частини сітки, ми отримаємо матрицю з п'яти стилів зі стилем компромісу в середині. Він у рівних частках включає кооперативну та індивідуальну, а також пасивну і активну поведінку. Якщо ми уважніше розглянемо ці різні стилі, то зможемо впізнати той, до якого ми зазвичай вдаєтесь в конфліктних ситуаціях; ми можемо також визначити і ті стилі, якими звичайно користуються пов'язані з вами люди.

Однак у певних умовах ми можемо віддати перевагу іншому стилю. Кожна людина може частково використовувати всі ці стилі, але зазвичай має пріоритетні. Крім того, деякі стилі можуть бути найбільш ефективними для вирішення конфліктів певного типу.

Психологи прийшли до висновку: у будь-яких напружених ситуаціях людина, як правило, залишається вірний своєї улюбленої стратегії поведінки – бореться, ухиляється, пристосовується, співробітничает або шукає компроміс, – вважаючи саме її найкращою.

Розглянемо рекомендації з найбільш доцільного використання того або іншого стилю залежно від конкретних ситуацій і характеру особистості людини.

6.2. Стиль уникання, відходу, ігнорування або відхилення

Перший спосіб назвемо «уникання». Людина всіляко уникає конфлікту, намагається в будь-яких ситуаціях зробити вигляд, що нічого не відбулося. Така людина часто говорить, що вважає себе неконфліктною, що в неї майже не буває конфліктів. У підсумку не задоволені ні власні інтереси, ні інтереси опонента ("ні тобі, ні мені").

У дійсності, якщо розглянути цей спосіб на побутовому прикладі, то виходить інша картина. Виявляється, що в результаті відходу від конфлікту в його учасників може накопичуватися невдоволення. Уявіть, що дві людини одночасно бажають дивитися дві різні програми по тому самому телевізору. Досить звичайна ситуація. Один говорить, що хоче дивитися футбол, інший, що хоче дивитися улюблений фільм. Після цього вони замовкають. Якщо обидві людини дотримуються принципу «уникання» в конфлікті, то зрозуміло, що вони повинні робити в подібній ситуації – вимкнути телевізор і дивитися на погаслий екран. Звичайно, у житті це може виглядати менш драматично. Приміром, вони можуть піти і зайнятися своїми справами, або увімкнути якусь третю програму і т.д. Але суть ситуації залишається колишньою: жоден не одержує те, що бажає.

І звичайно, вони будуть думати один про одного, що «якби не він, то я б спокійно дивився свій...» Якщо ця ситуація повториться кілька разів, те це спричинить до того, що коли-небудь, коли першому не потрібний буде телевізор, а другий заявить, що він хоче дивитися телевізор, те перший може у відповідь заявити, що йому теж хочеться, але іншу програму. ЧОМУ? Бо питання стало принциповим.

Конфлікуюча сторона може використовувати стиль уникання, якщо вона:

- вважає, що джерело розбіжностей тривіальне і несуттєве у порівнянні з іншими більш важливими завданнями;
- знає, що не може або навіть не хоче вирішити питання у свою користь;
- має малу владу для вирішення проблеми бажаним для неї способом;
- результат не дуже важливий для вас і ви вважаєте, що рішення настільки тривіальне, що не варто витратити на нього сили;
- хоче виграти час, щоб вивчити ситуацію і отримати додаткову інформацію, перш ніж прийняти яке-небудь рішення, або щоб заручитися чиеюсь підтримкою;
- вважає, що вирішити проблему негайно небезпечно, тому що аналіз і відкрите обговорення конфлікту можуть тільки погіршити ситуацію;
- ви відчуваєте, що в інших більше шансів вирішити цю проблему (варіант – ваші підлеглі самі можуть урегулювати конфлікт);
- ситуація дуже складна, і ви відчуваєте, що вирішення проблеми може погіршити ваше здоров'я;
- коли в конфлікті беруть участь складні з погляду спілкування люди «конфліктні» люди – грубіяни, скаржники, скиглії й т.п.

Не слід думати, що цей стиль завжди є втечею від проблеми або відхиленням від відповідальності. У дійсності відхід або відстрочка можуть бути цілком підходящою реакцією на конфліктну ситуацію, тому що:

- За цей час вона може розв'язатися сама собою,
- або ви зможете зайнятися нею, коли будете мати достатню інформацію і бажанням розв'язати її,
- або це не ті взаємини, які вам необхідно підтримувати.

Літературний приклад відхилення або тимчасового уникання – слова Скарлетт О'Хара: «Я подумаю про це завтра».

Якщо в конфліктних ситуаціях ти найчастіше рятуєшся втечею, не бачити тобі підвищення по службі як своїх вух. Постійно ухилятися від вирішення проблем – однаково що по-страусячи засунути голову в пісок і думати, начебто небезпека минула. Проблеми схильні накопичуватися і нагадувати про себе – причому чим далі, тим більше.

6.3. Стиль суперництва, конкуренції, змагання, конфронтації

Другий спосіб поведінки в конфліктних ситуаціях називається «суперництво». Боротьба за власні інтереси до переможного кінця. Дружні стосунки при цьому завжди приносяться в жертву ("тільки мені").

Використання цього способу приводить до того, що виграє одна людина, а друга програє, тобто один одержує виграш на 100%, а інший дістає нуль.

Той, що виграв може також виграти і почуття провини, а той, що програв, виграв образу. Розглянемо це на нашій прикладі з телевізором. Перший взяв пульт і сказав: «Я буду дивитися свій футбол, і мене не хвилюють твої проблеми». Він виграв зараз, але не виграв на все життя. А якщо другий розгубився від його нахабності сьогодні, те завтра він буде до цього готовий і буде сильніше пручатися. Якщо уявити, що перший явно сильніше іншого, то однаково другий може пручатися. Наприклад, сховає наступного разу пульт від телевізора або зламає щось, і так далі. Таким чином, виходить, що цей спосіб поведінки в довгостроковій перспективі має тільки негативні наслідки.

Цей стиль найбільш типовий для поведінки в конфліктній ситуації. По статистиці більше 70% всіх випадків у конфлікті – це прагнення до одностороннього виграшу, до перемоги, задоволенню в першу чергу власних інтересів. Із цього виникає бажання надавити на партнера, нав'язати свої інтереси, ігноруючи інтереси іншої сторони.

Його можна використовувати, якщо ви:

- маєте достатньо влади, сильної волі і авторитету, і вам уявляється очевидним, що запропоноване вами рішення – найкраще;
- робите велику ставку на своє рішення виниклої проблеми, оскільки результат конфлікту дуже важливий для вас;
- відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і вам нема чого втрачати;
- повинні прийняти непопулярне рішення і у вас досить повноважень для вибору цього кроку;

- перебуваєте в критичній ситуації, що вимагає термінового ухвалення рішення;
- взаємодієте з підлеглими, що згодні приймати авторитарний стиль керівництва.

Однак варто мати на увазі, що ця стратегія рідко приносить довгострокові результати, тому що сторона, що програла, може не підтримати рішення, прийняте всупереч її волі, або навіть спробує саботувати його. Крім того, той, хто сьогодні програв, завтра може відмовитися від співробітництва.

Цей стиль не може бути використаний у близьких, особистих стосунках, оскільки крім почуття відчуження він більше нічого викликати не може. Відомо, що шлюб, у якому одна сторона придушує іншу, приведе до нерозв'язних протиріч або навіть повного розриву. Не слід використовувати цей стиль і в ситуації, коли ви не маєте достатньо влади, а ваша точка зору по якомусь питанню розходиться з точкою зору начальника, і ви не маєте достатніх аргументів, щоб довести неї.

Співробітника, чий улюблений прийом – конкуренція, багато колег недолюблюють, нагороджуючи невтішним прізвиськом "кар'єрист". Тому що він – треба або не треба завжди йде напролом. Ну а що стосується реакції керівника... Зрозуміло, якщо постійно "наїжджати" на боса, у нього виникне стійке бажання позбутися від порушника спокою. Втім, деякі начальники, які ратують у першу чергу за поліпшення робочого процесу, а не за збереження з усіма гарних відносин, можуть оцінити інакомислення (зрозуміло, у невеликих дозах).

6.4. Стиль пристосування, змушеної поступки

Наступний спосіб називається «пристосування, змушена поступка» — це дзеркальний варіант другого способу. Він полягає в тому, що один, програвши в перший раз, буде посилено готуватися до другого раунду. Це життя, присвячене боротьбі. На прикладі з телевізором це може виглядати так: чоловік відібрав пульт, дружина розгубилася й здалася, але наступного разу вона буде готова до такої ситуації й, може бути, розплачеться. Тоді чоловік програє, але буде готуватися до наступної сутички.

Стиль пристосування означає, що ви дієте разом з іншою стороною, але при цьому не намагаєтеся відстоювати власні інтереси з метою згладжування атмосфери й відновлення нормальної робочої обстановки. Томас і Кілменн вважають, що ІНОДІ це – єдиний спосіб вирішення конфлікту, тому що на момент його виникнення потреби іншої людини можуть виявитися більш життєво важливими, ніж ваші, або його переживання – більш сильними. У такому випадку ви жертвуєте власними інтересами на користь іншої сторони.

Але це не означає, що ви повинні відмовитися від своїх інтересів. Ви просто повинні як би відставити їх на якийсь час, а потім у більш сприятливих обставинах повернутися до їхнього задоволення за рахунок поступок з боку вашого опонента або яким-небудь іншим способом.

Стиль пристосування може бути використаним в наступних найбільш типових ситуаціях:

- найважливіше завдання – відновлення спокою і стабільності, а не вирішення конфлікту;
- предмет розбіжності не важливий для вас або вас не дуже хвилює те, що відбулося;
- ви вважаєте, що краще зберегти добрі стосунки з іншими людьми, ніж відстоювати власну точку зору;
- ви усвідомлюєте, що правда не на вашій стороні;
- ви відчуваєте, що у вас недостатньо влади або шансів перемогти;
- ви думаєте, що інша людина може витягти із цієї ситуації корисний урок, якщо ви поступитеся його бажанням, навіть не погоджуючись із тим, що він робить, або вважаючи, що він робить помилку.

Пристосування – це приношення в жертву опонентові власних інтересів ("добре, забирай все"). Зловживаєш пристосуванням? Альтруїзм чистої води та й годі! Є ймовірність залишитися на все життя хлопчиком-дівчинкою на «побіг ушках», та ще на додачу заробити комплекс неповноцінності, а в особливо важких випадках – невроз.

6.5. Стиль компромісу

Четвертий спосіб отримав назву «компроміс». Це коли можна щось поділити нарівно. Але на прикладі телевізора зрозуміло, що ділити телевізор безглуздо. Якщо ділити час, то це теж не вихід, тому що дивитися першу або другу половину передачі нема рації, та й не вибрати – і те, і інше має свої мінуси.

Іншими словами, ви сходитеся на частковому задоволенні свого бажання і частковому виконанні бажання іншої людини. Ви робите це, обмінюючись поступками і торгуючись для розробки компромісного рішення.

Звичайно людина звертає увагу не на те, що одержала, а на те, що не одержала. Крім того, у компромісі є один підводний камінь: починаючи щось ділити, люди захоплюються і доходять до абсурдних ситуацій. Наприклад, поділивши меблі, пиляють навпіл останній стілець. Звичайно, коли щось ділиться легко і обидва згодні поділити нарівно, те це може бути виходом.

Стиль компромісу знаходиться в середині сітки Томаса-Кілменна. Суть його полягає в тому, що сторони намагаються врегулювати розбіжності, ідучи на взаємні поступки. У цьому плані він трохи нагадує стиль співробітництва, однак здійснюється на більш поверхневому рівні, тому що сторони в чомусь поступаються один одному.

Цей стиль є найбільш ефективним, коли обидві сторони бажають того самого, але знають, що одночасні бажання нездійсненні, наприклад, прагнення зайняти ту саму посаду або те саме приміщення для роботи. При використанні цього стилю акцент робиться не на рішенні, що задовольняє інтереси обох сторін, а на варіанті, який можна виразити словами: "Ми не можемо повністю

виконати свої бажання, отже, необхідно прийти до рішення, з яким кожен з нас міг би погодитися".

Стиль компромісу вимагає певних навичок у веденні переговорів, щоб кожен учасник чогось домогся, пам'ятаючи при цьому, що ділиться якась скінченна величина і що в процесі її поділу потреби всіх учасників не можуть бути повністю задоволені.

Одним з недоліків стилю є те, що одна сторона може, наприклад, перебільшити свої вимоги, щоб потім показатися великодушною або поступитися іншій. У такій ситуації, можливо, жодна сторона не буде дотримуватися рішення, що не задовольняє її потреб. Варто також врахувати, що якщо компроміс був досягнутий без ретельного аналізу інших можливих варіантів рішення, то він може бути далеко не найоптимальнішим результатом конфліктної ситуації.

В остаточному підсумку, стиль компромісу при вирішенні конфлікту можна використовувати в наступних ситуаціях:

- обидві сторони мають однаково переконливі аргументи й мають однакову владу, а також мають взаємовиключні інтереси;
- задоволення бажання однієї зі сторін має для неї не занадто велике значення, і ви можете трохи змінити поставлену спочатку мету;
- можливо тимчасове рішення, тому що немає часу для вироблення іншого;
- компроміс дозволить вам зберегти взаємини;
- інші підходи до рішення проблеми виявилися неефективними;
- ви можете скористатися короткочасною вигодою;
- компроміс дозволить хоч щось одержати, а не втратити все.

Компроміс часто є вдалим відступом або навіть останньою можливістю прийти до якогось рішення.

Коли ви намагаєтеся знайти компроміс із кимось, вам належить починати із прояснення інтересів і бажань обох сторін. Після цього необхідно окреслити область збігу інтересів. Ви повинні висувати пропозиції, вислухувати пропозиції іншої сторони, бути готовим до поступок, обміну послугами тощо. Продовжуйте переговори доти, поки ви здатні виробити прийнятну для обох сторін формулу взаємних поступок. В ідеальному варіанті компроміс улаштує вас обох.

Компроміс – часткове задоволення інтересів і твоїх, і партнера ("трохи тобі, трохи мені").

Якщо ти постійно намагаєшся іти на компроміс, у партнера може виникнути підозра: проблема вирішена не до кінця. Подібне рішення "на швидку руку" може підштовхнути ворогуючі сторони схрестити шпаги ще раз...

6.6. Стиль співробітництва

П'ятий варіант називається «співробітництво». Цей варіант добрий тим, що кожному учасникові можна виграти сто відсотків, а може бути, і сто п'ятдесят. Наприклад, один добровільно уступає іншому тому, що до нього добре ставиться і не вважає, що другий йому зобов'язаний. Люди зберегли

відносини та навіть зробили їх кращими. І просто приємно робити щось хороше гарній людині.

Приклад: обоє сіли перед телевізором і зрозуміли, що одночасно два різних канали не подивитися. Хтось запропонував: «А давай підемо в гості, у театр або в кафе». І тут виграш більше, тому що цього не було в планах, а ідея виникла в ході конструктивного конфлікту. Люди одержують щось більше, ніж перегляд телевізора, і поліпшують свої відносини. Звичайно, вихід з більш складних ситуацій знайти не так просто, але це єдиний спосіб, що гарантує повністю позитивний результат.

Співробітництво – найбільш важкий із всіх стилів, але разом з тим він найбільш ефективний при вирішенні конфліктних ситуацій. Такий підхід веде до успіху в справах і особистому житті.

Почати реалізацію цієї стратегії найкраще із фрази: "Я хочу справедливого результату для нас обох", "Давайте подивимося, як ми обоє можемо одержати те, що хочемо", "Я прийшов до вас, щоб вирішити нашу проблему". Далі, проникаючи в глиб розбіжностей, варто встановити, яка потреба стоїть за бажаннями іншої сторони, з'ясувати, у чому ваші розбіжності компенсують один одного.

Установлено, що там, де виграють обидві сторони, вони більше схильні виконувати ухвалені рішення, оскільки вони прийнятні для них, і обидві сторони брали участь у всьому процесі вирішення конфлікту.

Цей стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби. У таких випадках буває складним визначення джерела незадоволеності. Спочатку може здатися, що обоє хочуть того самого або мають протилежні цілі на віддалене майбутнє, що є безпосереднім джерелом конфлікту. Однак існує розходження між зовнішніми деклараціями або позиціями в суперечці та прихованими інтересами або потребами, які слугують істинними причинами конфліктної ситуації.

Іншими словами, для успішного використання стилю співробітництва необхідно затратити якийсь час на пошук прихованих інтересів і потреб для розробки способу задоволення істинних бажань обох сторін. Раз ви обоє розумієте, у чому є причина конфлікту, ви маєте можливість разом шукати нові альтернативи або виробити прийнятні компроміси.

Однак такий стиль вимагає вміння пояснити свої рішення, вислухати іншу сторону, стримувати свої емоції. Відсутність одного із цих факторів робить цей стиль неефективним. Для вирішення конфлікту цей стиль можна використовувати в наступних випадках:

- якщо кожен з підходів до проблеми важливий і не допускає компромісних рішень, однак необхідно знайти загальне рішення;
- основна мета – отримання спільного досвіду роботи; сторони здатні вислухати один одного й викласти суть своїх інтересів;
- існують тривалі, міцні й взаємозалежні відносини з конфліктною стороною;
- необхідна інтеграція точок зору й посилення особистісної вовлеченості співробітників у діяльність.

Співробітництво припускає повне задоволення інтересів обох сторін. Виграють обидва партнера ("і тобі, і мені").

Співробітництво – безумовно, кращий спосіб вирішення конфліктів. На жаль, цей стиль не завжди можна використати – він занадто "довгограючий": вимагає багато часу, щоб з'ясувати причини розбіжностей і поговорити по душах, причому бажано в неформальній обстановці.

6.7. Визначення свого власного стилю поведінки у конфлікті

Важливо зрозуміти, що кожний із цих стилів ефективний тільки в певних умовах, і жоден з них не може бути виділений як найкращий. У принципі, ми повинні вміти ефективно використовувати кожен з них і свідомо робити той або інший вибір, з огляду на конкретні обставини.

Найкращий підхід буде визначатися конкретною ситуацією, а також складом вашого характеру. Вибирати одні стилі на противагу іншим – природно, але жорстка перевага одного стилю може обмежити ваші можливості. Таким чином, важливо визначити для себе свої пріоритети, а також можливі альтернативні варіанти. Це дозволить вам бути більш вільним у виборі при зіткненні з конкретними конфліктними ситуаціями.

Якщо ви відзначаєте для себе, що волієте не застосовувати якийсь стиль або що відчуваєте себе некомфортно при його використанні, то ви можете розвинути здатність його застосування. Наприклад, якщо відчуваєте, що намагаєтеся в більшій мірі пристосовуватися до інших, чим відстоювати свою власну позицію, то вам належить попрацювати над збільшенням напористості й зміцненням волі. Тоді у відповідних ситуаціях ви зможете застосовувати стиль конкуренції. Або, якщо відчуваєте, що занадто часто погоджуєтеся на компроміс, будучи дуже нетерплячою людиною, те, може бути, ви зможете навчитися терпіння в серйозних конфліктних ситуаціях, після чого спокійне співробітництво допоможе вам знайти краще рішення.

Першим кроком є визначення характерного для вас стилю вирішення конфлікту. Цілком імовірно, що найчастіше ви використовуєте один або два стилі, як виконавець, що звичайно має свій репертуар.

У деяких випадках ви можете мати один кращий стиль (ваш первинний підхід до дозволу конфліктів) і інші стилі, які ви використовуєте не так часто (ваші вторинні або третинні підходи). Або ви можете мати два рівнозначних кращих стилі, наприклад, пристосування й ухилення, якщо ви, скажемо, нічого не робите для запобігання конфлікту, і тоді вас можна вважати щодо цього "бімодальним". Якщо ви маєте три характерних стилі, наприклад: боротьба, відступ і компроміс, вас можна віднести до "тримодальних" особистостей.

Запитання для самоперевірки:

1. Сітка Томаса-Кілмена – п'ять способів поведінки у конфліктних ситуаціях;
2. Стиль уникання, відходу, ігнорування або відхилення;
3. Особливості використання стилю уникання;
4. Стиль суперництва, конкуренції, змагання, конфронтації;

5. Особливості використання стилю суперництва;
6. Стиль пристосування, змушеної поступки;
7. Особливості використання стилю пристосування;
8. Стиль компромісу;
9. Особливості використання стилю компромісу;
10. Стиль співробітництва;
11. Особливості використання стилю співробітництва;
12. Визначення свого власного стилю поведінки в конфлікті.

Література: [1, 2, 3, 4, 5, 10, 13]

ТЕМА 7. ПОНЯТТЯ І КЛАСИФІКАЦІЯ КОНФЛІКТНИХ ОСОБИСТОСТЕЙ

Зміст:

1. Визначення конфліктної особистості
2. Як поводитися з конфліктною особистістю
3. Індивідуальні особливості або риси характеру, що створюють у людини схильність до конфліктів
4. Типи конфліктних особистостей

7.1. Визначення конфліктної особистості

Якщо уважно придивитися до поведінки різних людей у конфліктних ситуаціях, можна помітити типовість цієї поведінки. Всіх людей за схильністю до конфліктів можна поділити на такі три групи:

1. стійкі до конфліктів
2. ті, хто утримуються від конфліктів
3. конфліктні люди

Чисельність останньої групи складає близько 6-7% від усього колективу. Щоб забезпечити у колективі сприятливий психологічний клімат, потрібно докладати головних зусиль лише до десятої частини персоналу. Адже 9/10 інших самі прагнуть до упорядкованості.

Під конфліктністю особистості розуміється її інтегральна властивість, що відображає частоту вступу в міжособистісні конфлікти. При високій конфліктності індивід стає постійним ініціатором напружених відносин з навколишніми незалежно від того, чи передують цьому проблемні ситуації.

Наприклад, холеричний тип темпераменту людини часто може приводити до розв'язання їм суперечливих ситуацій конфліктним способом. Це пов'язане з тим, що холерик має нестійкий і рухливий тип нервової системи. У той же час, він швидко «остигає» і переходить до неконфліктної взаємодії.

Завищений або занижений рівень домагань також сприяє виникненню міжособистісних або внутріособистісних конфліктів. Рівень домагань впливає на визначення ідеальної перспективної мети, на вибір мети чергової дії, і, нарешті, на бажаний рівень самооцінки особистості. Завищена самооцінка звичайно викликає негативну реакцію з боку оточуючих, занижена – має як наслідок підвищену тривожність, непевність у своїх силах, уникання відповідальності й т.п.

Це може здатися дивним, але тут доречно дати одну важливу пораду – ставтеся зі співчуттям до людей, типові особливості яких описані нижче. Конфліктність, що стала властивістю особистості, важко перебороти раціональним самоконтролем, зусиллям волі. “Виховний” вплив з боку керівника тут також рідко приносить користь. Конфліктність – не провина, а біда таких особистостей. Реальну допомогу їм може надати фахівець – практичний психолог.

Зверніть увагу: мова йде не про склочників з низькою мораллю, а про людей, що мають специфічні психологічні особливості, обумовлені базовими властивостями індивідуальності.

7.2. Як поводитися з конфліктною особистістю

1. Необхідно мати на увазі, що в таких людей є деякі приховані потреби, які, як правило, пов'язані з минулими втратами й розчаруваннями, і вони задовольняють їх у такий спосіб. Наприклад, зверхагресивна людина своєю агресивністю намагається придушити малодушність і лякливість.
2. Варто взяти під контроль свої емоції й дати вихід емоціям цієї людини, якщо маєте намір продовжувати з ним спілкуватися.
3. Не приймати на свій рахунок слова й поведінку даної людини, знаючи, що для задоволення своїх інтересів важка людина так поводить з усіма.
4. При виборі відповідного стилю дії в конфліктній ситуації вам належить урахувати, до якого типу людей він відноситься.
5. Якщо вважаєте за необхідне продовження спілкування з важкою людиною, ви повинні наполягати на тому, щоб людина казала правду, неважливо – яку. Ви повинні переконати його в тому, що ваше ставлення до нього буде обумовлюватися тим, наскільки він правдивий з вами й наскільки послідовно він буде поводитись надалі, а не тим, що він буде в усьому з вами погоджуватися.
6. Таким чином, у конфліктній ситуації або в спілкуванні з важкою людиною ви повинні спробувати побачити в ньому не тільки друга, але й кращі якості. Оскільки ви вже не зможете змінити ні систему його поглядів і цінностей, ні психологічні особливості його нервової системи, необхідно підібрати до нього “ключик”, виходячи з вашого життєвого досвіду й бажання не ускладнювати ситуацію й не доводити людину до стресу. Якщо ж не спромоглися до нього “підібрати ключ”, то залишається один-єдиний засіб – перевести таку людину в розряд стихійного лиха.
7. намагайтеся виключати зі спілкування з конфліктною людиною будь-які судження й оцінки, що зачіпають гідність співрозмовників, іронічно зауваження, висловлення з почуттям переваги або зневаги
8. у спілкуванні з конфліктною людиною не скупіться наповнювати свою мову «Прошу вибачити», «Буду дуже вдячний», «Якщо це Вас не утруднить»
9. запропонуйте конфліктуючій стороні стати на Ваше місце, це зніме критичний настрій і перемкне «горланя» з емоцій на вирішення проблеми.

Про що варто пам'ятати, при спілкуванні з таким типом людей:

1. у конфлікті в людини домінує не розум, а емоції. Це призводить до афекту. У цей момент свідомість просто відключається. Людина не відповідає за свої слова, учинки й згодом за це йому дуже незручно
2. не приймайте на свій рахунок слова й поведінку конфліктуючої сторони. Важка людина так поводить з усіма!

3. для вибору правильного стилю дій у конфліктній ситуації варто зрозуміти, до якого типу відноситься ваш опонент.

До речі, останнє досить важко здійснити в критичній стресовій ситуації, якою безумовно є конфлікт. Психологи пропонують величезну кількість різних класифікаторів конфліктних особистостей.

7.3. Індивідуальні особливості, що створюють у людини схильність до конфліктів

Для керівника корисно знати, які індивідуальні особливості особистості (риси характеру) створюють у людини схильність до конфліктних відносин з іншими людьми. Узагальнюючи дослідження психологів, можна сказати, що до таких якостей відносяться:

- неадекватна самооцінка своїх можливостей і здібностей, що може бути як завищеною, так і заниженою. І в тому, і в іншому випадку вона може суперечити адекватній оцінці навколишніх – і ґрунт для конфлікту готовий;
- прагнення домінувати, де це можливо й неможливо; сказати своє останнє слово;
- консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання перебороти застарілі традиції;
- зайва принциповість і прямолінійність у висловленнях і судженнях, прагнення, будь-що сказати правду в очі;
- критичний настрій, особливо необґрунтований і не аргументований;
- певний набір емоційних якостей особистості – тривожність, агресивність, упертість, дратівливість.

Але конфлікт виникає, якщо особистісні особливості людини або групи приходять у зіткнення з вищезгаданими особливостями людини, схильного до конфліктів, тобто при наявності міжособистісної або соціально-психологічної несумісності.

Як приклад розглянемо несумісні типи темпераменту за певних умов. У нормальній спокійній обстановці холерик і флегматик успішно справляються з дорученою їм роботою. В аварійній ситуації повільність флегматика, бажання обміркувати хід діяльності й запальність, неврівноваженість і метушливість холерика можуть стати причиною конфліктних відносин між ними.

Ще частіше основою для міжособистісної несумісності стають розходження в потребах, інтересах, цілях різних людей, що вступають у взаємодію. Основний інтерес, наприклад, у керівника новоствореної фірми або підприємства – розширити справу, а в співробітників – якнайбільше коштів було виділено на зарплату. Це створює тертя між ними, які можуть спричинити конфлікт навіть серед близьких людей.

Соціально-психологічна несумісність може також виникнути через те, що група, оточення пред'являє особистості вимоги, які розходяться з тими, на які орієнтована ця людина.

7.4. Типи конфліктних особистостей

Представлені нижче «Типи конфліктних особистостей» характеристики (демонстративний, ригідний, некерований, надточний, безконфліктний) зустрічаються найбільше часто, але не дають повного переліку можливих видів конфліктних особистостей.

Тип конфліктної особистості – демонстративний. Найчастіше це – холерики, яким властива бурхлива діяльність у найрізноманітніших напрямках. Для них конфлікт – як для риби вода, це – їхнє життя, середовище існування.

Поведінкові характеристики:

1. Хочє бути в центрі уваги.
2. Має завищену самооцінку
3. Любить добре виглядати в очах інших.
4. Його відношення до людей визначається тим, як вони до нього ставляться.
5. Йому легко даються поверхневі конфлікти, він любить своїми стражданнями й стійкістю.
6. Добре пристосовується до різних ситуацій.
7. Раціональна поведінка виражена слабо. У наявності поведінка емоційна.
8. Планування діяльності здійснюється ситуативно й слабо втілюється в життя.
9. Кропіткою, систематичної роботи уникає.
10. Не уникає конфліктів, у ситуації конфліктної взаємодії почуває себе добре.
11. Часто виявляється джерелом конфлікту, але не вважає себе таким.

Тип конфліктної особистості – ригідний. Люди цього типу не вміють перелаштовуватися.

Поведінкові характеристики:

1. Підозрілий.
2. Прямолінійний і негнучкий.
3. Має завищену самооцінку.
4. Постійно вимагає підтвердження власної значимості.
5. Часто не враховує зміни ситуації й обставин.
6. На силу приймає точку зору оточуючих, не дуже зважає на їхню думку.
7. Вираз недобррозичливості з боку навколишніх сприймає як образу.
8. Мало критичний стосовно своїх вчинків.
9. Болісно уразливий, підвищено чутливий стосовно уявних або дійсних несправедливостей.

Тип конфліктної особистості – некерований.

Поведінкові характеристики:

1. Імпульсивний, недостатньо контролює себе.
2. Відрізняється погано передбачуваною поведінкою, часто поводить себе зухвало, агресивно.
3. Може не звертати уваги на загальноприйняті норми спілкування.
4. Характерний високий рівень домагань.
5. Несамокритичний.
6. У невдачах, неприємностях схильний обвинувачувати інших.

7. Не може грамотно планувати діяльність, послідовно перетворювати плани в життя.
8. Недостатньо розвинена здатність співвідносити свої вчинки із цілями й обставинами.

9. З минулого досвіду витягає мало уроків.

Тип конфліктної особистості – надточний (педант). Завжди пунктуальна та занудна особистість, і цим відштовхує людей від себе.

Поведінкові характеристики:

1. Скрупульозно ставиться до роботи.
2. Висуває підвищені вимоги до себе й навколишніх, створюючи враження причіпок.
3. Має підвищену тривожність.
4. Надмірно чутливий до деталей.
5. Схильний надавати зайвого значення зауваженням навколишніх.
6. Може розірвати відносини із друзями через гадану образу.
7. Страждає від себе сам, переживає свої прорахунки, невдачі, часом розплачуючись хворобами (безсоння, головні болі тощо).
8. Стриманий у зовнішніх, особливо емоційних, проявах.
9. Слабко почуває реальні взаємини в групі.

Тип конфліктної особистості – безконфліктний. Особистість, що свідомо тікає від конфліктів, прагне перекласти відповідальність на інших. Проте конфлікт від цього не зникає.

Поведінкові характеристики:

1. Нестійка оцінка в думках.
2. Внутрішньо суперечливий.
3. Має легку сугестивність.
4. Залежить від думки навколишніх.
5. Характерна деяка непослідовність у поведінці. Орієнтується на сьогочасний успіх у ситуаціях.
6. Недостатньо добре бачить перспективу.
7. Зайво прагне до компромісу.
8. Не має достатньої сили волі.
9. Майже не замислюється над причинами й наслідками вчинків як своїх, так і оточуючих.

У книзі “Спілкування з важкими людьми” Роберт Бремсон виділяє наступні типи важких людей, з якими йому довелося працювати в різних фірмах:

1. «агресивний» – промовляє грубі і безцеремонні речі, що задирають інших, та дратується, якщо його не слухають. Як правило, за його агресивністю приховується острах розкриття його некомпетентності;
Синоніми – тип «паровий каток», «танк».
- Егоїстичний та впевнений у своїй правоті.
- Вважає, що оточуючі повинні поступатися йому дорогою.
- Не любить, коли хтось ставить під сумнів його правоту.
- Заклопотаний своїм авторитетом.

- Болісно самолюбний.
- Насторожено ставиться до жартів, які по змісту перегукуються з поточною ситуацією. У кожному жарті він вбачає приховану атаку на його особу і гідність.
- Спроби обговорити з ним його ставлення до людей (з надією щось виправити) будуть марні. Усі без винятку ваші претензії будуть приписані вашому дурному характеру.

Така людина націлена на справу, люди для нього – інструмент. Захиститися від “Танка” непросто, захистити інших теж дуже складно – він однаково знайде, кого під себе підім’яти.

Рекомендації для спілкування:

- Спокійно тримаєтеся своєї точки зору.
- Багатство аргументації й ораторське мистецтво не мають ніякого значення й не дадуть ніякого ефекту.
- Якщо почнуться відкриті образи, - скажіть, що не мають наміру продовжувати розмову, оскільки “Танком” порушені правила пристойності.
- Можна зробити деякі поступки, але в головному потрібно стояти на своєму, без докорів, обвинувачень, зривання масок.

Протистояти таким людям особливо важко там, де сильний дух тоталітаризму, де широко поширений тиск у міжособистісних стосунках.

Якщо предмет конфлікту не дуже важливий для вас, то краще ухилитися від нього або пристосуватися. Підіть із дороги або поступитесь цій людині в малому, щоб заспокоїти його. Якщо ж ви обрали інший підхід, то краще почати з того, щоб дати такій людині “випустити пару”.

Тип “прихований агресор” (“снайпер”). Людина, що належить до цього типу важких людей, намагається заподіювати людям неприємності за допомогою закулісних махінацій, колкостей і інших прихованих проявів агресії. Якщо ви вирішили, що ухилитися або терпіти таку людину – це не для вас, то найкращий спосіб – виявити конкретний факт заподіяння зла, а потім приховані причини. Дайте зрозуміти атакуючій вас людині, що ви вище цього, сказавши що-небудь на зразок: “Чого ви домагаєтеся цим?”. Якщо він почне заперечувати факти, приведіть докази.

2. «скаржник» – людина, охоплена якоюсь ідеєю та обвинувачує інших (когось конкретно або увесь світ у цілому) у всіх гріхах, але сам нічого не робить для вирішення проблеми;

Спочатку вислухайте скаржника. Не важливо, прав він чи ні. Він жагуче бажає бути почутим. Це одна із причин того, що він постійно незадоволений; він вважає, що ніхто не хоче його слухати або ставитися до його слів серйозно. Його скарги звичайно виникають на ґрунті розчарування й свідомості власного безсилля. Вислухуючи його, ви повертаєте йому відчуття власної значимості і надаєте можливість виразити свої почуття. Вам належить визнати або оцінити цю людину, показавши, що ви зрозуміли сказане їм; можливо, повторивши це іншими словами. Потім, після висловлення суті його основної скарги, необхідно шукати спосіб припинення або переведення розмови на іншу тему.

Схожий тип – «Обвинувач»

Для нього увесь світ повен дурнів, негідників і ледарів. Але критикує він не устрій світу, а цілком конкретних людей: сусідів, водіїв автобусів, продавців, лікарів, товаришів по службі, начальників, чиновників уряду... Критикує з жаром, зі знанням справи, з фактами, висновками. Має свої чіткі судження про те, хто як повинен жити й працювати. Якщо ви спробуєте перервати нескінченну обвинувальну промову, швидше за все, агресії не буде. Буде легке роздратування: або викликане вашою, звичайно ж, недотепною спробою обвинувачувати краще, ніж він, або “вашою короткозорістю” і марною спробою виправдати кого-небудь.

“Обвинувачем” рухає жагуче бажання виговоритися й бути почутим. Намагатися збити його даремно, слів своєї пісні він не забуває. Безумовно, для вух приємніше справжня музика. Але що робити? Можна навчитися й під музику обвинувальних промов займатися якими-небудь справами.

Звичайно після однієї-двох годин невтомного розкриття істини “обвинувачеві” легшає й тоді його можна перебивати, переводити розмову в інше русло. Тільки не здумайте хоч малим натяком дати зрозуміти, що він у чомусь не правий або вам здалося, що він висловив не всі доводи. Він повторить ще два або три рази. Тоді наступного перепочинку в промові ви будете чекати не менш трьох годин.

3. «розгнівана дитина» – людина, що відноситься до цього типу, по своїй природі не зла, а вибух емоцій відображає його бажання взяти ситуацію під свій контроль. Наприклад, начальник може розлютити, почувавши, що його підлеглий втратив до нього повагу.

Звичайно людина, що поводить себе подібним чином, перелякана і безпомічна, а вибух емоцій відображає його бажання взяти ситуацію під контроль.

Основний принцип, якому необхідно слідувати для того, щоб уникнути ескалації конфлікту (якщо ви вирішили не ухилитися від нього зовсім), дати людині накричатися, дати вихід його емоціям. Треба переконати людину в тому, що ви слухаєте його. Необхідно також дати йому зрозуміти, що він контролює ситуацію, і тим самим заспокоїти його.

4. «максималіст» – людина, що бажає чогось без зволікання, навіть якщо в цьому немає необхідності;

5. «мовчун» – тримає все в собі, не говорить про свої образи, а потім раптово зриває зло на комусь;

Тип “мовчун” (“тихоня”). Ключ до вирішення конфлікту, якщо тільки ви не бажаєте ухилитися від нього — подолання замкнутості людини. Ви можете мати деякі припущення на рахунок її причин (наприклад, ця людина розстроєна чимсь, але не хоче признаватися вам у цьому), але виходити з них — це не кращий варіант. Якщо ви помилитеся, то це може тільки ускладнити ситуацію.

Для того щоб розкрити суть проблеми, вам належить задати кілька питань у такій формі, що не дозволить виразити відповіді тільки словами “так” або “ні” або просто кивком голови. Якщо ви не хочете одержати односкладові відповіді, то задавайте наступні питання: «Що ви думаєте із цього приводу?» або «Що

послужило причиною вашої замкнутості?» При цьому, якщо у вас є деякі припущення, а людина не збирається давати вам інформацію, ви можете поділитися ними, щоб довідатися, чи правильні вони (наприклад: “Мені здається, ви уникаєте мого товариства, тому що думаете, що я приділяв вам недостатню увагу на минулій вечірці”). Перебирайте можливі причини або спонукуйте людину до розмови. У той же час зберігайте почуття міри. Якщо ви бачите, що людина раптово замовчала й усе більше пручається вашим спробам продовжити бесіду, не наполягайте на цьому. Подякуйте йому й, якщо це необхідно, спробуйте домовитися про нову зустріч.

6. «таємний месник» – людина, що заподіює неприємності за допомогою якихось махінацій, вважаючи, що хтось вчинив неправильно, а він відновлює справедливість;
7. «помилковий альтруїст» – нібито робить вам добро, але в глибині душі жалкує про це, що може проявитися у вигляді саботажу, вимоги компенсації й т.п.;
8. «надпоступливий». Він поступливий і згідливий. Це подобається на початку взаємодії з ним. Синонім – “Вата”.

Така людина не виконує обіцяного, погоджується зробити яку-небудь роботу й не робить її. У такого типу постійно виникають непередбачені обставини, які заважають виконанню обіцяного. Але він не вважає потрібним вчасно сказати про такі обставини. Такі люди можуть здаватися приємними у всіх відносинах, але час від часу вони створюють проблеми: раптом погоджуються зробити щось для вас, але в останню хвилину знаходять причину для відмови.

Прояснити з ним стосунки ґрунтовно досить важко, тому що він у всім погоджується. При такій розмові можна відчутти себе незатишно, коли доводиться дорікати начебто б доброзичливої й згідливої людини. Проте, треба пригадати трохи його вчинків і показати йому, що слова занадто далекі від справ. Якщо ви вважаєте за необхідне продовжувати спілкування з такою людиною, то ключ до вирішення проблеми полягає в тому, щоб показати йому, що ви бажаєте правдивості з його боку.

Наполягайте на тому, що ви бажаєте знати, що в дійсності думає ця людина, і хочете, щоб він зробив тільки те, що він у змозі виконати. Зробіть акцент на тому, що вас турбує не те, погодиться він з вами чи ні, а його непослідовність.

9. «Пиявка». “П'явка” не лає й не ображає, ні в чому безпосередньо не обвинувачує, але після спілкування з ним погіршується самопочуття, знижується настрій або з'являється почуття втоми, складніше направити думки в потрібне русло.
- Не вважає, що завдає якомусь неприємностей співрозмовникові, він дарує своє товариство й вдячний самому собі за те, що проявляє ініціативу в спілкуванні.
 - Якщо він млявий і мовчазний, то однаково задоволений собою, усе повинні цінувати, що він багато чого прощає.

- Уміє підключати співрозмовника до своїх проблем і змушує переживати негативні емоції.

Методи протидії:

- Наприкінці розмови потрібно сказати “П'явці” про свої відчуття, стан, про те, як воно мінялося по ходу спілкування.
- Без оцінок і докорів опишіть йому, що з вами відбувається, як ви себе відчуваєте.

Ще одна класифікація конфліктних особистостей. Всі конфліктуючі особистості діляться на дилетантів, професіоналів, провокаторів і екзаменаторів.

З дилетантом простіше всього – він щиро, але необґрунтовано заперечує. Т.ч. дилетант попросту не розбирається в питанні, по якому сперечається. Вислухайте його до кінця, резюмуйте сказане їм. Перепитаєте, чи правильно його зрозуміли. Нехай він скаже вам «так». А далі розправтеся з ним за допомогою авторитетів. Скажіть йому, що хтось уже висловлював подібні заперечення, а потім дійшов висновку, що помилявся. Важливо тільки правильно вибрати авторитет, щоб він дійсно щось значив для дилетанта.

Провокатор – один із самих бридких конфліктаторів. Він мало того, що в питанні не розбирається, так ще й сперечається нещиро, аби тільки покричати на публіку. Йому важливіше сперечатися з вами, чим вникнути в суть справи. Спробуйте записувати за провокатором його заперечення, а потім підсумуйте сказане ним. Найчастіше провокатор почне заперечувати своє ж висловлення й суперечку буде вичерпаний.

Екзаменатор заперечує обґрунтовано, але нещиро. Йому важливіше не його правота, а самоствердження перед вами. З екзаменатором треба погоджуватися і слухати. Нехай самостверджується. Ваш головний козир уже приготований. Звернетеся в підсумку до його професіоналізму, попросіть поради, як він бачить вирішення конфлікту. Конфлікт буде вичерпаний.

Професіонал – заперечує по справі й щиро. Він не самостверджується. Він конфліктує тому, що дійсно правий. Його правоту необхідно визнати просто, лаконічно, без пафосу. Погодьтеся й озвучте професіоналові те, що бачите, що дійсно розбирається в питанні. Заспокоїти його може тільки одне. Скажіть, що нічого універсального в житті немає й у будь-якій життєвій ситуації є позитивні й негативні сторони. Залишається тільки порівняти вигоди й втрати.

Запитання для самоперевірки:

1. Визначення конфліктної особистості;
2. Різні способи класифікації конфліктних особистостей;
3. Індивідуальні особливості або риси характеру, що створюють у людини схильність до конфліктів;
4. Як поводитися з конфліктною особистістю.

Література: [1, 2, 6, 8, 9, 13]

ТЕМА 8. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Зміст:

1. Основні поняття управління конфліктами
2. Стратегії поведінки керівника в ході конфлікту
3. Методи вирішення конфліктів
4. Типи і структура переговорів

8.1. Основні поняття управління конфліктами

Управління конфліктами – це процес цілеспрямованого впливу на конфліктуючих особистостей з метою усунення причин, що породили конфлікт, і приведення конфлікту у відповідність зі сформованими нормами взаємин.

Багато фахівців, які займаються питаннями вирішення конфліктів професійно, вважають, що процес управління конфліктами залежить від безлічі факторів. Значна частина цих факторів погано піддається керуючому впливу. Наприклад, до факторів управління конфліктами можна віднести:

- погляди особистості,
- мотиви і потреби індивідів, груп.

Що може перешкодити спробі влагодити конфлікт?

- сформовані стереотипи,
- суб'єктивні уявлення,
- забобони,
- упередження.

Залежно від виду конфлікту пошуком рішень в організації можуть займатися різні служби:

- керівництво організації,
- служба управління персоналом,
- відділ психолога й соціолога,
- профспілковий комітет.

Вирішення конфлікту являє собою повністю або частково усунення причин, що породили конфлікт, або зміна цілей і поведінки учасників конфлікту.

Отже, управління конфліктами – це цілеспрямований вплив:

1. по усуненню (мінімізації) причин, що породили конфлікт;
2. по корекції поведінки учасників конфлікту;
3. по підтримці необхідного рівня конфліктності, але такого, що не виходить за контрольовані межі.

8.2. Стратегії поведінки керівника в ході конфлікту

Велике значення у вирішенні конфліктних ситуацій має спілкування учасників, центральним моментом якого є переговори. Припускаючи провести бесіду зі своїм опонентом, керівник повинен попередньо, по можливості повно проаналізувати сформовану ситуацію.

Завдання керівника з вирішення конфлікту полягають у наступному:

1. необхідно з'ясувати причину конфлікту;
2. визначити цілі опонента;
3. намітити сфери зближення точок зору з опонентом;
4. уточнити поведінкові особливості опонента.

Причина конфлікту. Чи усвідомлюють конфліктуючі сторони причину конфлікту? Чи потрібна допомога для виходу з конфлікту? Де знаходиться причина конфлікту? Чи зверталися конфліктуючі за допомогою?

Ціль конфліктуючих. У чому конкретно полягають цілі конфліктуючих? Чи всі однаково прагнуть цих цілей? Наскільки ці цілі корелюють із загальними цілями організації? Є чи загальна мета, що могла б об'єднати зусилля конфліктуючих? Розбіжності сторін стосуються мети діяльності або засобів для її досягнення?

Сфери зближення. По яких проблемах конфліктуючі могли б виробити спільні погляди? Це стосується проблем ділової й емоційної атмосфери.

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

Попередній аналіз ситуації є необхідним компонентом ефективного проведення бесіди. Проводячи бесіду, керівник повинен зберегти контроль над ситуацією, тобто направити хід розмови в потрібне русло, у відповідності зі сформульованою метою бесіди. Переговори повинні протікати динамічно. Аналіз ситуації, обміркований вибір лінії поводження, ефективно проведене обговорення ситуації з її учасниками – це способи перетворити конфлікт, що зароджується, в інструмент ефективного вирішення проблеми, пошуку найкращого рішення й навіть у засіб поліпшення відносин людей.

Вважається, що конструктивне вирішення конфлікту залежить від наступних факторів:

- адекватності сприйняття конфлікту, тобто досить точної, не перекрученої особистими пристрастями оцінки вчинків, намірів як супротивника, так і своїх власних;
- відкритості й ефективності спілкування, готовності до всебічного обговорення проблем, коли учасники чесно висловлюють своє розуміння того, що відбувається, й шляхи виходу з конфліктної ситуації,
- створення атмосфери взаємної довіри й співробітництва.

Процес вирішення будь-якого конфлікту складається із трьох етапів:

- I. Перший – підготовчий – це діагностика конфлікту.
- II. Другий – розробка стратегії вирішення й технології.
- III. Третій – реалізація комплексу методів і засобів.

Діагностика конфлікту включає:

- опис його видимих проявів;
- визначення рівня розвитку конфлікту;
- виявлення причин конфлікту і його природи;
- вимірювання інтенсивності;
- визначення сфери поширеності.

Ефективне вирішення конфлікту, тобто вирішення при найменших втратах ресурсів і збереженні життєво важливих суспільних структур, можливо при наявності деяких необхідних умов і реалізації принципів управління конфліктом. До числа перших відносяться:

- наявність організаційно-правового механізму вирішення конфлікту;
- наявність досвіду конструктивного вирішення конфліктів;
- розвиток комунікативних зв'язків;
- наявність ресурсів для здійснення системи компенсацій.

Що стосується принципів, то мова йде насамперед про конкретний підхід до вирішення конкретних конфліктів. Розрізняються:

- «силова» модель,
- «компромісна» модель,
- «інтегративна» модель.

Силова модель веде до виходу з конфлікту двох видів: «перемога-поразка», «поразка-поразка». Дві інші моделі – до можливого вирішення конфлікту по типу «перемога-перемога» або «виграш-виграш».

8.3. Методи вирішення конфліктів

Всі методи діляться на дві групи:

1. негативні, що включають у себе всі види боротьби, що переслідують ціль досягнення перемоги однієї сторони над іншою;
2. позитивні, при використанні їх передбачається збереження основи взаємозв'язку між суб'єктами конфлікту. Це – різноманітні види переговорів і конструктивного суперництва.

Різниця негативних і позитивних методів є умовною. Ці методи нерідко доповнюють один одного. Їм властиві деякі загальні ознаки, тому що будь-яка боротьба – це дія за участю, принаймні, двох суб'єктів, де один з них перешкоджає іншому.

При відповідному досвіді дії в конфліктних ситуаціях потенційні конфлікти можуть бути взагалі відвернені, або вирішені й навіть використані як джерело поліпшення стосунків з іншими людьми й самовдосконалення. Завдання полягає не в тому, щоб піти від конфлікту, що потенційно можливий у всіх суспільних відносинах і ситуаціях внутрішнього вибору, а в розпізнаванні конфлікту й контролю над ним з метою одержання найкращого підсумку.

Існує досить багато методів управління й попередження конфліктів:

- внутрішньоособистісні методи – методи впливу на окрему особистість;
- структурні методи – методи по профілактиці й усуненню організаційних конфліктів;
- міжособистісні методи або стилі поведінки в конфлікті;
- персональні методи;
- переговори;
- методи управління поведінкою особистості й приведення у відповідність організаційних ролей співробітників і їхніх функцій, що іноді переходять у маніпулювання співробітниками;

– методи, що включають відповідні агресивні дії.

1. Внутрішньоособистісні методи

Внутрішньоособистісні методи полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку, висловити свою точку зору, не викликаючи психологічної захисної реакції з боку іншої людини. Деякі автори пропонують використовувати “Я – висловлення”, тобто спосіб передачі іншій особі вашого відношення до певного предмета, без обвинувачень і вимог, але так, щоб інша людина змінила своє відношення й не провокувала конфлікт.

Це спосіб допомагає людині утримати свою позицію, не перетворюючи іншого у свого ворога. “ Я-Висловлення” може бути корисно в будь-якій обстановці, але воно особливо ефективно, коли людину розсерджений, роздратований, незадоволений.

Компонування заяви від “Я” складається з: події, реакцій індивіда, результату, вигідного для особистості.

2. Структурні методи.

Структурні методи, тобто методи попередження або профілактики конфліктів, а також впливу переважно на організаційні конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, що існує організації праці, прийнятої системи стимулювання й т.д.

До структурних методів розв’язання конфліктних ситуацій належать:

- роз’яснення вимог до праці,
- формування координаційних та інтеграційних механізмів,
- формування загальноорганізаційних комплексних цілей,
- використання структури системи винагород.

Роз’яснення вимог до праці – це повідомлення підлеглих про шляхи руху інформації в організації, система повноважень та оплати праці, правила внутрішнього розпорядку тощо.

Роз’яснення вимог до роботи є одним з ефективних методів управління й запобігання конфліктів. Кожен фахівець повинен чітко уявляти, які результати від нього потрібні, у чому складаються його обов’язки, відповідальність, межі повноважень, етапи роботи. Метод реалізується у вигляді складання відповідних посадових інструкцій (описів посади), розподілу прав і відповідальності по рівнях управління; чіткого визначення системи оцінки, її критеріїв, наслідків (просування, звільнення, заохочення)

.Координаційні та інтеграційні механізми – це повідомлення підлеглих про ланцюг команд, ієрархія повноважень, порядок прийняття рішень тощо.

Загальноорганізаційні комплексні цілі – це виконання окремого завдання зусиллями двох або більше підрозділів.

Структура системи винагород – це вплив на поведінку людей через мотивацію. Стимулювання може бути використане як метод управління конфліктною ситуацією, при грамотному наданні впливу на поведінку людей можна уникнути конфліктів. Важливо, щоб система винагороди не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб або груп. Наприклад, якщо винагороджувати керівників відділів збуту тільки за збільшення обсягу

продажів, те це може привести до протиріччя з наміченим рівнем одержання прибутку.

3. Міжособистісні методи (стилі поведінки) у конфлікті

До міжособових методів розв'язання конфліктних ситуацій належать ухилення, «згладжування», примушування, компроміс, вирішення проблеми.

Ухилення – це намагання людини відійти від конфлікту.

Згладжування – це переконання, що у результаті конфлікт позначиться негативно на всіх, тому його не варто починати.

Примушування – це примушування прийняти свій погляд будь-яким чином.

Компроміс – це прийняття погляду іншої сторони, але до певної міри.

Вирішення проблеми – це готовність ознайомитися з іншими поглядами та знайти вихід, зрозумілий і прийнятний для всіх сторін.



Рисунок 8.1. Стилі поведінки у конфлікті

При виникненні конфліктної ситуації або на початку розгортання самого конфлікту його учасникам необхідно вибрати форму, стиль своєї подальшої поведінки для того, щоб це в найменшому ступені відбилосся на їхніх інтересах. Мова йде про міжгрупові і міжособистісні конфлікти, у яких беруть участь мінімум дві сторони і у які кожна зі сторін вибирає форму своєї поведінки для збереження своїх інтересів з урахуванням подальшої можливої взаємодії з опонентом. При виникненні конфліктної ситуації особистість (група) може вибрати один з декількох можливих варіантів поведінки:

- активну боротьбу за свої інтереси, усунення або придушення будь-якого опору;
- відхід з конфліктної взаємодії;
- розробку взаємоприйнятної угоди, компромісу;
- використання результатів конфлікту у своїх інтересах.

4. Персональні методи

Дана група методів акцентує увагу на можливостях керівника активно протистояти конфліктам, маючи на увазі під цим наступне:

- використання влади, позитивних і негативних санкцій, заохочення й покарання безпосередньо відносно учасників конфлікту;
- зміна конфліктної мотивації співробітників за допомогою впливу на їхні потреби й інтереси адміністративними методами (наприклад, перевести одного з конфліктуючих співробітників в інший підрозділ, змінити

характер виконуваної роботи співробітнику, у якого нагромадилося роздратування проти монотонності виконуваної роботи, направити співробітника, «перерослого» свою посаду, на підвищення кваліфікації);

- переконання учасників конфлікту, проведення роз'яснювальної бесіди про значимість спокійної роботи для всього колективу;
- зміна складу учасників конфлікту й системи їх взаємодії шляхом переміщення людей усередині організації, звільнення або спонукання до добровільного звільнення;
- входження керівника в конфлікт як експерта або арбітра й пошук згоди шляхом спільних переговорів.

У результаті застосування кожного з розглянутих методів виробляється рішення, наслідки яких необхідно передбачити, а також прорахувати необхідні витрати на його реалізацію

Оскільки рішення конфлікту пов'язане з подоланням значних емоційних переживань, те кожне з рішень припускає, крім витрат традиційних ресурсів (інформаційний, матеріальний і часових), прорахунок витрат необхідної кількості емоційних ресурсів. У кожному конкретному випадку суб'єкти конфлікту продумують, чи вистачить у них сил (психологічних, фізичних) для пропонованого виходу з конфлікту.

Наприклад. Приватне підприємство «Фатом» належить фізичним особам, які працюють тут же. Положення фірми на ринку досить стійке, і власники регулярно одержують пристойні дивіденди на вкладений ними капітал (докризисний період). Головний бухгалтер цієї організації, найнятий за контрактом, не є власником, за свою роботу одержує заробітну плату й премії до відпустки. У результаті успішної діяльності головного бухгалтера, його знань податкового законодавства, інструкцій, нормативів, умінь «продиратися» через особливості російського законодавства фірма одержує чималий додатковий прибуток. Претензій у контролюючих органів і інспекцій немає.

Для виконання покладених на нього обов'язків, забезпечення додаткового прибутку головному бухгалтерові доводиться багато працювати понад установлений за контрактом робочого часу. Тому йому стало здаватися, що його витрати сил, часу не відповідають рівню одержуваної заробітної плати, його доходи незрівнянно менше доходів засновників. У власників фірми «Фатом» інша точка зору: вони виконують умови контракту й підвищувати оклад головному бухгалтерові не збираються.

Головний бухгалтер вирішив зажадати зміни оплати своєї праці й одержання певного відсотка від додаткового прибутку у вигляді премії. Виник конфлікт.

У даному конфлікті кожна зі сторін прораховує наслідки й витрати на можливе рішення. Зміна системи оплати праці головному бухгалтерові спричинять зниження доходів її засновників. Якщо ж систему оплати не змінити, то можливо: звільнення кошовного фахівця, що володіє інформацією про діяльність фірми. Необхідний розумний компроміс, що задовольняє кожену зі сторін, і проведення переговорів.

5. Переговори – універсальний метод вирішення конфліктів

Переговори – це спільне обговорення конфлікуючими сторонами з можливим залученням посередника спірних питань із метою досягнення згоди. Вони виступають деяким продовженням конфлікту й у той же час служать засобом його подолання. У тому випадку, коли робиться акцент на переговори як частину конфлікту, їх прагнуть вести з позиції сили, з метою досягти односторонньої перемоги. Природно, такий характер переговорів, звичайно, приводить до тимчасового, часткового вирішення конфлікту, і переговори слугують лише доповненням до боротьби за перемогу над супротивником. Якщо ж переговори розуміються як метод урегулювання конфлікту, то вони отримують форму чесних, відкритих дебатів, розрахованих на взаємні поступки й взаємне задоволення певної частини інтересів сторін.

Переговори представляють широкий аспект спілкування, що охоплює багато сфер діяльності індивіда. Як метод вирішення конфліктів, переговори являють собою набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для конфлікуючих сторін.

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

- існування взаємозв'язку сторін, що беруть участь у конфлікті;
- відсутність значного розходження в силі у суб'єктів конфлікту;
- відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
- участь у переговорах сторін, які реально можуть приймати рішення в сформованій ситуації.

Кожен конфлікт у своєму розвитку проходить кілька стадій (див. таблицю), на деякі з них переговори можуть бути не прийнятні, тому що ще рано або вже пізно, і можливі тільки відповідні агресивні дії.

Можливість переговорів залежно від стадії конфлікту:

Стадії розвитку конфлікту	Можливості переговорів
Напруженість, незгода	Переговори проводити рано, ще не всі складові конфлікту визначилися
Суперництво, ворожість	Переговори раціональні
Агресивність	Переговори за участю третьої сторони
Насильство, воєнні дії	Переговори неможливі, доцільні відповідні агресивні дії

Вважається, що переговори доцільно вести тільки з тими силами, які мають владу в сформованій ситуації й можуть вплинути на результат події. Можна виділити кілька груп, чий інтереси зачіпаються в конфлікті:

- I. первинні групи – порушені їхні особисті інтереси, вони самі беруть участь у конфлікті, але не завжди від цих груп залежить можливість успішного ведення переговорів;
- II. вторинні групи – порушені їхні інтереси, але ці сили не прагнуть до відкритого прояву своєї зацікавленості, їхні дії приховані до певного часу.

Можуть існувати ще й треті сили, також зацікавлені в конфлікті, але ще більш приховані.

Правильно організовані переговори проходять послідовно кілька етапів:

- підготовка до початку переговорів (до відкриття переговорів);
- попередній вибір позиції (початкові заяви учасників про їхню позицію в даних переговорах);
- пошук взаємоприйнятого рішення (психологічна боротьба, установлення реальної позиції опонентів);
- завершення (вихід з виниклої кризи або переговорного тупика).

1. Підготовка до початку переговорів. Перед початком будь-яких переговорів надто важливо добре до них підготуватися: провести діагностику стану справ, визначити сильні й слабкі сторони учасників конфлікту, спрогнозувати розміщення сил, з'ясувати, хто буде вести переговори й інтереси якої із груп вони представляють.

Крім збору інформації, на цій стадії необхідно чітко сформулювати свою мету й можливі результати участі в переговорах:

- у чому складається основна мета проведення переговорів;
- які є в розпорядженні варіанти. Реально переговори проводяться для досягнення результатів для учасників між найбільш бажаними й припустимими;
- якщо угода не буде досягнуто, як це відбитися на інтересах обох сторін;
- у чому складається взаємозв'язок опонентів і як це виражається зовні.

Також проробляються процедурні питання: де краще проводити переговори; яка атмосфера очікується; чи важливі в майбутньому гарні відносини з опонентом.

Досвідчені переговорщики вважають: від правильно організованої даної стадії на 50% залежить успіх всієї діяльності.

Можливі цілі й результати участі в переговорах:

Формулювання цілей	Можливі результати
Відбивають у максимальному ступені наші інтереси	Найбільш бажані для нас результати
Ураховують наші інтереси	Припустимі результати
Практично не враховують наші інтереси	Неприйнятні результати
Зачіпають наші інтереси	Зовсім неприйнятні

2. Друга стадія переговорів – початковий вибір позиції (офіційні заяви учасників переговорів). Ця стадія дозволяє реалізувати дві мети учасників переговорного процесу: показати опонентам, що їхні інтереси вам відомі й ви їх ураховуєте, визначити поле для маневру й спробувати залишити в ньому якнайбільше для себе місця.

Звичайно переговори починаються із заяви обох сторін про їхні бажання й інтереси. За допомогою фактів і принципової аргументації (наприклад,

“завдання компанії”, “спільний інтерес”) сторони намагаються зміцнити свої позиції.

Якщо переговори проходять із участю посередника, то він повинен кожній стороні дати можливість висловитися й зробити все можливе, щоб опоненти не перебивали один одного.

Крім того, ведучий визначає фактори стримування й управляє ними:

- Припустимий час на обговорювані питання,
- Наслідки від неможливості прийти до компромісу.
- Пропонує способи прийняття рішень: проста більшість, консенсус.
- Визначає процедурні питання.

Тут можливі різні тактики початку переговорів:

- прояв агресивності для надання тиску на опонента у вигляді наступальної позиції, спроба придушення опонента;
- для досягнення взаємовигідного компромісу можна використовувати: маленькі поступки, встановлення граничних термінів;
- для досягнення невеликого домінування можливе надання нових фактів; використання маніпуляцій;
- встановлення позитивних особистих відносин: створення невимушеної дружньої атмосфери; сприяння неформальним обговоренням; прояв зацікавленості в успішному завершенні переговорів; демонстрація взаємозалежності; прагнення не втратити “свого обличчя”;
- для досягнення процедурної легкості: пошук нової інформації; спільний пошук альтернативних рішень.

3. Третій етап переговорів складається в пошуку взаємоприйнятого рішення, психологічній боротьбі.

На цьому етапі сторони перевіряють можливості один одного, наскільки реальні вимоги кожної зі сторін і як їхнє виконання відіб'ється на інтересах іншого учасника. Опоненти представляють факти, вигідні тільки їм, заявляють про наявність у них усіляких варіантів. Тут же можливі різні маніпуляції й психологічний тиск на протилежну сторону, спроба натиснути на посередника, захоплення ініціативи всіма можливими способами. Ціль кожного з учасників – дотримання рівноваги або невелике домінування.

Завдання посередника на даному етапі – побачити й пустити в хід можливі комбінації з інтересів учасників, сприяти внесенню великої кількості варіантів рішень, направити переговори в русло пошуку конкретних пропозицій. У випадку, якщо переговори починають носити різкий характер, що зачіпає одну зі сторін, посередник повинен знайти вихід з положення, що створилося.

4. Четвертий етап – завершення переговорів або вихід з безвиході.

До цього етапу вже існує значна кількість різних пропозицій і варіантів, але угода по них ще не досягнуто. Час, відведений на переговори, закінчується, збільшується напруженість, потрібне прийняття якогось рішення. Кілька останніх поступок, зроблених обома сторонами, можуть урятувати всю справу. Але тут важливо для конфліктуючих сторін чітко пам'ятати, які поступки не

впливають на досягнення їхньої основної мети, а які зводять нанівець всю попередню роботу.

8.4. Типи й структура переговорів.

У наш час всі частіше доводиться прибігати до переговорів. Раніше бачили лише дві можливості ведення переговорів – бути поступливим або твердим. М'яка по характеру людина бажає уникнути особистого конфлікту й заради досягнення угоди охоче йде на поступки. Жорсткий учасник розглядає будь-яку ситуацію як змагання волі. Він хоче перемогти, однак часто кінчає тим, що викликає таку ж жорстку реакцію, і псує свої відносини з іншою стороною.

Але існує метод переговорів, що призначений для ефективного й дружнього досягнення розумного результату. Цей метод названий «принциповими переговорами» або «переговорами по суті». Він полягає в тому, щоб вирішувати проблеми на основі їхніх якісних властивостей, тобто виходячи із суті справи, а не торгуватися із приводу того, на що може піти чи ні кожна зі сторін. Цей метод припускає прагнення до знаходження взаємної вигоди там, де тільки можливо, а там, де інтереси не збігаються, настоювання на такому результаті, що був би заснований якимись справедливими нормами незалежно від волі кожної зі сторін. Метод «принципових переговорів» означає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів. Цей метод дає можливість бути справедливим, одночасно охороняючи від тих, хто міг скористатися чесністю іншої сторони. Метод принципів переговорів може бути зведений до наступних пунктів:

Перший пункт враховує той факт, що всі люди мають емоції, тому кожному важко спілкуватися один з одним. Звідси треба, перш ніж почати працювати над суттю проблеми, необхідно відокремити проблему людей і розібратися з нею окремо. Якщо не прямо, то побічно учасники переговорів повинні прийти до розуміння того, що їм необхідно працювати пліч-о-пліч і розбиратися із проблемою, а не один з одним.

Другий пункт націлений на подолання недоліків, які виникають із концентрації уваги на позиціях, заявлених учасниками, у той час як ціль переговорів коштує в задоволенні прихованих інтересів.

Третій пункт стосується труднощів, що виникають при виробленні оптимальних рішень під тиском. Спроби прийняти рішення в присутності іншого звужує поле зору переговорщиків. Угода повинна відображати якісь справедливі норми, а не залежати від голої волі кожного зі сторін (наявність якихось справедливих критеріїв).

Принциповий метод дозволяє більш ефективно досягти поступового консенсусу щодо спільного рішення, без усяких втрат. Розмежування між відносинами людей і суттю проблеми дозволяє мати справу один з одним просто й з розумінням. Крім того, цей метод менш залежний від людських відносин.

«Горизонтальні переговори» (переговори усередині команди) ідуть між членами команди, що представляє одну зі сторін у конфлікті. Горизонтальні переговори забезпечують визначення й врахування інтересів окремих членів команди до початку переговорів з іншими сторонами. Оскільки кожен член команди вносить у команду різні інтереси, точки зору, мотивації, думки, пріоритети й т.д., для досягнення консенсусу між членами команди необхідно шляхом переговорів розв'язати протиріччя усередині її.

Процес вироблення консенсусу дає почуття рівності й причетності до процесу переговорів як на індивідуальному рівні, так і на рівні команди. Вироблення консенсусу необхідне для досягнення усередині командної єдності.

Будь-яка група людей складається з окремих особистостей, які, незважаючи на загальні завдання й цілі, відрізняються манерою мислення, цінностями й прагненнями. Однак, усередині групи може існувати розкид поглядів і думок, що викликає внутрішній розлад. Існують різні формальні й неформальні шляхи вирішення внутрішніх протиріч, що залежать від серйозності й інтенсивності конфлікту.

«Вертикальні переговори» – це переговори, що йдуть осторонь від основного процесу, двох- або багатобічні переговори. Вертикальні переговори мають на увазі участь тих членів команди, які присутні за столом, і тих, які не присутні фізично, але в силу свого авторитету, влади й положення впливають на безпосередніх учасників переговорів або тих, кому останні підзвітні. Вертикальні переговори можуть бути: офіційними й неофіційними. Однак набагато легше переговорний процес проходить із використанням посередництва.

Запитання для самоперевірки:

1. Основні поняття управління конфліктами;
2. Завдання, що стоять перед керівником у ситуації вирішення конфлікту;
3. Стратегії поведінки керівника в ході конфлікту;
4. Три основних етапи у процесі вирішення конфлікту;
5. Методи вирішення конфліктів;
6. Внутрішньоособистісні способи управління конфліктом;
7. Міжособистісні способи управління конфліктом;
8. Персональні способи управління конфліктом;
9. Переговори – універсальний метод вирішення конфлікту;
10. Типи і структура переговорів.

Література: [1, 2, 3, 4, 5, 8, 11, 14]

ГЛОСАРІЙ

Агресія – індивідуальне або групове поведіння, спрямоване на нанесення фізичного або психологічного збитку іншій людині або соціальній групі.

Антипатія – стійке негативне емоційне відношення індивіда до іншої людини (соціальної групи); проявляється у ворожості, недобррозичливості.

Арбітр – третя сторона в конфлікті.

Аутокомунікація – природна умова психологічної активності людини, постійне спілкування із самим собою, що приводить при певних обставинах до внутріособистісного конфлікту.

Аффіліація – самоприєднання до групи.

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

Вселяння – це процес впливу на психічну сферу індивіда, пов'язаний зі звуженням свідомості, зменшенням критичності, а так само зі зменшенням розуміння яких-небудь логічних оцінок.

Сприйняття – це суб'єктивний образ предмета, явища або процесу, що безпосередньо впливає на аналізатор або систему аналізаторів.

Границі конфлікту – зовнішні структурно-динамічні межі конфлікту по числу учасників (суб'єктивні границі); по території, на якій відбувається конфлікт (просторові границі); по тривалості конфлікту (тимчасові границі).

Динаміка конфлікту – рух конфліктного зіткнення, стадії й фази його розвитку.

Завершення конфлікту – усунення об'єктивних причин, що викликали конфліктну ситуацію.

Институалізація конфлікту – установлення чітких норм і правил конфліктної взаємодії, визначення робочих груп і комісій з керування конфліктом.

Інцидент – це практичні дії учасників конфліктної ситуації, які характеризуються безкомпромісністю вчинків і спрямовані на обов'язкове оволодіння об'єктом загостреного зустрічного інтересу.

Джерела конфліктів – стікання несприятливих життєвих обставин, що впливають на веління людей, проблеми трудової мотивації, обриви в комунікативних зв'язках, розходження в темпераменті й характері, віці й

життєвому досвіді, рівні утворення й загальної культури, переконаннях і моральних цінностях.

Катарсис – термін уведений Аристотелем як щиросердечна розрядка, випробовувана глядачем у процесі співпереживання. Уживається в релігійному, естетичному переживанні. Це звільнення від негативних почуттів і думок під впливом творів мистецтва, музики, шляхом дотримання ритуалів.

Комунікація – інформаційна взаємодія суб'єктів, що характеризується наступними ознаками: суверенітетом учасників взаємодії; суверенітетом їх ціннісних орієнтацій, інтересів, подань про предмет взаємодії й відносини до нього; технологічною забезпеченістю рівноправного інформаційного обміну; технологічною забезпеченістю рівного рівня інформації про ситуацію й предмет взаємодії.

Компроміс – стратегія поведінки суб'єктів у конфлікті, орієнтована на певні взаємні поступки.

Конфлікт – відношення між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризується їхнім протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів і суджень.

Конфліктна ситуація – це ситуація схованого або відкритого протиборства двох або декількох учасників (сторін), кожний з яких має свої мети й мотиви, засоби й способи рішення особисто значимої проблеми.

Конфліктогени – слова, дії (або відсутність дій), які можуть привести до конфлікту, обурюють, лють, злість і інші негативні емоційні стани.

Конформізм – пристосовництво, пасивне прийняття чужої точки зору, невиправдана поступка в конфлікті.

Лідер – член групи, що робить істотний вплив на свідомість і поведінку інших членів групи в силу свого особистого авторитету (неформальний лідер) або займаної посади (формальний лідер).

Медіатор – професійний посередник у переговорах з дозволу конфлікту.

Міфологія технічного суспільства (Т-Міфологія) – умовно щирі висловлення реклами про предметне оточення.

Об'єкт конфлікту – це предмет, явище, подія, проблеми, мета, дія, що викликають до життя конфліктну ситуацію й конфлікти.

Парадигма – традиція в науці, закладена звичайно конкретною науковою працею, що поєднує когнітивний і соціальний рівень дослідження, що має довжина в часі й просторі і являючися колективній власності.

Парадигма медіаорієнтована – напрямок, зосереджений на проблемі впливу медіаканала на комунікації.

Психологічна установка являє собою позитивне відношення до якої-небудь людини або об'єкта. Негативна психологічна установка - пряма протилежність.

Позиція – те, про що заявляють суб'єкти конфлікту.

Посередник – третя сторона в переговорному процесі із приводу конфлікту, що забезпечує конструктивне обговорення проблеми.

Предмет конфлікту – те, через що виник конфлікт.

Попередження конфлікту – діяльність, що суб'єкт конфлікту здійснює в змушеній і превентивній формі.

Прогнозування конфлікту – вид діяльності суб'єкта керування, спрямованої на виявлення причин конфлікту в його схованому розвитку.

Проекція – усвідомлений або несвідомий перенос суб'єктом власних думок, спонукань і якостей на інші.

Протиборство – взаємодія суб'єктів соціальної взаємодії, що характеризується завданням взаємних збитків.

Дозвіл конфлікту – вид діяльності суб'єкта керування, пов'язаної із завершенням конфлікту.

Регресія – реакція на відповідальні ситуації “поверненням” до дитячих типів поведінки, які на тій стадії були успішними.

Регулювання конфлікту – вид діяльності суб'єкта керування, пов'язаної із завершенням конфлікту.

Ригідність – відсутність гнучкості в поведінці, труднощах у перебудові сприйняття й подань в обстановці, що змінилася.

Роль – нормативно заданий або колективно схвалюваний зразок поведінки особистості в групі.

Суперництво – стратегія поведінки в конфлікті, що характеризується прагненням здобути перемогу над суперником.

Співробітництво – стратегія поведінки в конфлікті, що характеризується прагненням протиборчих сторін спільними зусиллями розв'язати виниклу проблему.

Статус – реальне положення особистості в системі внутрігрупових відносин, ступінь його авторитетності. Статус може бути високим, середнім або низьким.

Структура конфлікту – сукупність стійких елементів конфлікту, що утворюють цілісну систему.

Толерантність – терпимість до чужого способу життя, думці, поведженню, цінностям.

Трансакція – одиниця взаємодії партнерів по спілкуванню, що припускає вибір певної позиції (Батько, Дорослий, Дитина).

Керування конфліктом – цілеспрямованими, обумовленими об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тої соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт.

Установка – готовність, схильність суб'єкта до певної ситуації, певному поведженню, дії.

Поступка – стратегія поведження в конфлікті, що характеризується прагненням піти від конфлікту при сприйнятті предмета конфлікту як несуттєвого для себе й значимого для суперника.

Учасники конфлікту – це суб'єкти, безпосередньо залучені в усі фази конфлікту, непримиренно оцінююча сутність і протікання тих самих подій, пов'язаних з діяльністю іншої сторони.

Відхід – стратегія поведження в конфлікті, що характеризується прагненням піти від конфлікту при сприйнятті предмета конфлікту в якості несуттєвого як для себе, так і для суперника.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — М.: Апрель Пресс, ЭКСМО-Пресс, 2001. — 640 с. (издание полного текста)
2. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. Учебник. — М., Наука. — 2002. — 225 с.
3. Гірник А.М., Бобро А.Ю. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження К. Основи. — 2004. — 344 с.
4. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., ИНФРА-М. — 1996. 155 с.
5. Русинка І.І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами К.: Професіонал. — 2007. — 278 с.
6. Пірен М.І. Конфліктологія. Київ. МАУП. — 2003.

Допоміжна

7. Беззубко Л.В., Зюнькін А.Г., Калина А.В. Управління трудовими конфліктами. Навчальний посібник. К.: МАУП. — 2004. — 251 с.
8. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія. Навчальний посібник. К.: КНЕУ. — 2005. — 315 с.
9. Леонов Н. И. Конфликты и конфликтное поведение. Методы изучения. Учебное пособие. СПб.: «Питер». — 2005. — 195 с.
10. Психологія вирішення конфліктів Х.-К.: 2006. — ТОВ"Р.И.Ф." — 122 с.
11. Ратников В.П. (под ред.) Конфликтология: учебник для вузов. М., 2001. — 468 с.
12. Светлов В. А. Конфликт: модели, решения, менеджмент. СПб.: «Питер», 2005. — 223 с.
13. Скібіцька Л.І. Конфліктологія. Навчальний посібник. К.: Кондор. — 2009. — с.383
14. Шаленко В.Н. Конфликты в трудовых коллективах. М., 1992. — 178 с.