

Міністерство освіти і науки України  
Чернігівський національний технологічний університет  
Навчально-науковий інститут бізнесу, природокористування і туризму  
**Кафедра управління персоналом та економіки праці**

## **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ**

### **ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

для студентів спеціальності 073 – менеджмент  
всіх форм навчання

Обговорено і рекомендовано  
на засіданні кафедри  
управління персоналом та економіки праці  
Протокол 10 № від 25.04.19 р.

Чернігів 2019

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

Укладач: Мекшун Людмила Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці

Відповідальний за випуск: Веремієнко Тетяна Григорівна, старший лаборант кафедри управління персоналом та економіки праці

Рецензент: Кичко Ірина Іванівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці

## ЗМІСТ

Вступ	4
Програма навчальної дисципліни «Управління конфліктами»	6
Лекція 1. Предмет і завдання курсу	8
Лекція 2. Теоретичні основи вивчення конфліктів	12
Лекція 3. Динаміка і механізми конфлікту	17
Лекція 4. Процес управління конфліктами	22
Лекція 5. Методи і форми управління конфліктами	31
Лекція 6. Попередження і регулювання конфліктів	36
Лекція 7. Стратегії розв'язання конфліктів	44
Лекція 8. Роль керівника в управлінні конфліктами	58
Глосарій	68
Індивідуальні завдання	70
Список рекомендованої літератури	71

## ВСТУП

З розвитком ринкових умов господарювання і впровадженням конкурентних відносин питання управління конфліктами набувають усе більшої значимості, оскільки дозволяють ефективно управляти персоналом. Діяльність вітчизняних і закордонних організацій свідчить про необхідність знань і навичок у галузі конфліктології, управління, діагностики, профілактики і прогнозування конфліктів. Ця дисципліна є логічним продовженням дисциплін управлінського циклу.

Метою вивчення курсу «Управління конфліктами» є формування системи знань про природу конфліктів, набуття практичних навичок у їх вирішенні, вироблення вмінь прогнозувати і контролювати конфліктну ситуацію, позитивно сприймати конфлікт і прагматично його використовувати.

Завданням вивчення дисципліни є: виявлення особливостей взаємовідносин працівників у процесі зародження, протікання та завершення конфліктів в організації; розгляд сучасних теорій управління конфліктами; вивчення методів управління конфліктами в організації; набуття практичних навичок з аналізу і оцінки конфліктів в системі управління персоналом; вивчення прогресивних методів попередження і прогнозування конфліктів; розгляд системи мотиваційного забезпечення у ході управління конфліктом як соціального феномену.

Зміст лекційного курсу поділено на п'ять змістових модулів: «Загальна теорія конфліктології та управління конфліктами», «Управління конфліктами», «Попередження і регулювання конфліктів», «Роль керівника в управлінні конфліктами», «Психологія і соціологія конфлікту».

У першому змістовому модулі розглядаються основні поняття конфліктології та управління конфліктами як науки і історія їх розвитку, аналізуються класифікація і функції конфліктів, розглядаються структурна і динамічна моделі конфлікту. Другий змістовий модуль містить питання щодо управління конфліктами як процесу, принципів і методів управління конфліктами. У третьому змістовому модулі аналізуються проблеми попередження і регулювання конфліктів. Четвертий змістовий модуль розглядає питання побудови стратегії розв'язання конфліктної ситуації. П'ятий змістовий модуль допомагає визначити роль керівника в управлінні конфліктами.

В результаті вивчення дисципліни студент **повинен знати:**

- розвиток конфліктологічних ідей за час існування людства;
- закономірності, функції, принципи та методи конфліктології;
- елементи внутрішнього та зовнішнього впливу на конфліктні ситуації;
- основи динаміки процесу розвитку конфліктів;
- теорії механізмів виникнення конфліктів;
- методи діагностики і аналізу конфліктів;

- прийоми і методи профілактики конфліктів в організаціях;
- специфіку форм прояву управлінських конфліктів;
- методи та засоби забезпечення ефективного управління конфліктами.

По закінченні вивчення дисципліни студент **повинен уміти:**

- структурувати проблеми організації, формувати обгрунтовані рішення;
- розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності;
- розробляти ефективну систему організаційного попередження, прогнозування і профілактики конфліктів в організаціях;
- діагностувати і аналізувати конфлікт з визначенням основних конфліктологічних понять;
- правильно застосовувати різноманітні методи управління конфліктами у конкретних виробничих умовах;
- реалізовувати основні функції і принципи управління конфліктами;
- застосовувати моделі поведінки особистості у конфліктній взаємодії за ситуаційним підходом.

Опорний конспект лекцій підготовлено для студентів денної і заочної форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Його можна також використовувати для самостійної роботи та самоконтролю отриманих знань і навичок.

## **Програма навчальної дисципліни**

### **Змістовий модуль 1. «Загальна теорія конфліктології та управління конфліктами»**

#### *Тема 1. Конфліктологія як наука.*

Конфліктологія як наука. Об'єкт і предмет конфліктології. Напрями дослідження конфліктології (філософсько-соціальний, організаційно-соціологічний, індивідуально-психологічний). Специфіка науки та методи дослідження конфліктології. Предмет і завдання дисципліни «Управління конфліктами». Накопичення знань про конфлікти (Стародавній світ, Середньовіччя, епоха Відродження). Становлення конфліктології як науки (Новий час, ХІХ – початок ХХ ст.). Сучасні концепції конфліктів (Л. Козер, Р. Дарендорф, К.Боулдінг).

#### *Тема 2. Теоретичні основи вивчення конфліктів*

Конфлікт як складне соціальне явище. Структурна модель конфлікту. Функціональні і дисфункціональні наслідки конфлікту. Класифікація конфліктів за різними ознаками. Причини виникнення конфліктів. Теорії механізмів виникнення конфліктів (за формулами «А», «Б», «В»). Конфліктогени та їх класифікація. Динамічна модель конфлікту. Етапи і фази конфлікту. Циклічність фаз конфлікту. Співвідношення фаз і етапів конфлікту залежно від можливості його розв'язання.

#### *Тема 3. Динаміка і механізми конфлікту*

Моделі та причини виникнення конфліктів. Структурна та процесуальна модель. Загальні та часткові причини виникнення конфліктів. Класифікація працівників відповідно схильності до конфліктів. Теорії механізмів виникнення конфліктів. Механізм виникнення конфлікту типу «А», «Б», «В». Динаміка конфлікту: стадії і фази конфлікту.

### **Змістовий модуль 2. «Управління конфліктами»**

#### *Тема 4. Процес управління конфліктами*

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

#### *Тема 5. Методи та форми управління конфліктами*

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

### **Змістовий модуль 3. «Попередження і регулювання конфліктів»**

#### *Тема 6. Попередження і регулювання конфліктів*

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

### **Змістовий модуль 4. «Стратегія розв'язання конфліктів»**

#### *Тема 7. Стратегія розв'язання конфліктів.*

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

### **Змістовий модуль 5. «Роль керівника в управлінні конфліктами».**

#### *Тема 8. Роль керівника в управлінні конфліктами.*

Керівник як суб'єкт конфлікту. Керівник – посередник у конфлікті. Особистий приклад керівника в подоланні конфліктів і стресів. Стиль уникання, відходу, ігнорування або відхилення. Стиль суперництва, конкуренції, змагання, конфронтації. Стиль пристосування, змушеної поступки. Стиль компромісу. Стиль співробітництва. Визначення свого власного стилю поведінки в конфлікті.

## ЛЕКЦІЯ 1. ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ КУРСУ

### План.

1. Суть і проблематика предмета «Управління конфліктами».
2. Методи конфліктології.
3. Історія розвитку конфліктології.

Література: [8; 9; 10; 12; 17; 18].

### *1. Суть і проблематика предмета «Управління конфліктами».*

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

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

Конфліктологія як наука має декілька напрямів:

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

Конфліктологія необхідна для всіх видів управлінської діяльності. Стосовно менеджменту її основне призначення полягає в тому, щоб керуватися в роботі з людьми визначеними наукою правилами та прийомами управління конфліктами.

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

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

- визначення предмета і змісту самого поняття конфлікту;
- аналіз причин, джерел і умов виникнення конфліктів, їхнього впливу на рівень організації взаємообумовлених відносин.
- вивчення основних прикладних аспектів конфліктів різного роду, що складають предмет спеціальної конфліктології;
- розробка систем контролю і діагностики розвитку конфліктів і варіантів їхнього вирішення.

### *2. Методи конфліктології*

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

**1) методи вивчення й оцінки особистості:** спостереження; опитування; тестування;



**2) методи вивчення й оцінки соціально-психологічних явищ у групах:** спостереження; опитування; соціометричний метод;

**3) методи діагностики й аналізу конфлікту:** спостереження; опитування; аналіз результатів; метод експертного інтерв'ю;

**4) методи управління конфліктами:** структурний метод; метод картографії.

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

1. Конфліктологія базується на принципах пізнання і методах дослідження, розроблених в рамках філософії й інших наук, які дозволяють глибше зрозуміти предмет конфліктологічних досліджень.

До таких принципів відносяться:

- принцип загального зв'язку;
- принцип детермінізму;
- принцип розвитку;
- принцип системного підходу;
- принцип соціально-дієвого контексту;
- принцип особистісного підходу та ін.

2. Конфліктологія впливає на суміжні науки. Наприклад, вивчення конфліктологічних проблем у сфері міжособистісних відносин стимулює вирішення багатьох психологічних, соціологічних, правових, моральних та управлінських проблем, зокрема проблем міжособистісного спілкування, соціально-психологічного клімату, психологічної сумісності тощо.

### *3. Історія розвитку конфліктології*

Конфліктологія – це молода наука, яка у завершеному вигляді з'явилася в середині ХХ століття.

Основи конфліктології як самостійної науки заклали американський соціолог **Льюїс Козер** і німецький учений **Ральф Дарендорф**.

Їм передувала структурно-функціональна модель суспільства, обґрунтована американським соціологом **Толкоттом Парсонсом**. Відповідно до цієї теорії, будь-яка соціальна система є відносно стійкою, стабільною, добре інтегрованою структурою, в якій кожний елемент системи має певну функцію, вносячи тим самим внесок в підтримку її стійкості. При цьому признавалася внутрішня суперечність соціальної системи і, отже, реальність виникнення конфліктів. Але в цілому Парсонс виступав за підтримку «гармонійного», тобто безконфліктного відношення між елементами системи. Конфлікт представлявся йому соціальною аномалією, яку необхідно долати.

Пізніше вчені помітили, що як би добре і бездоганно організація не функціонувала і управлялася, в ній незмінно виникали конфлікти. Це примусило піддати сумніву можливість безконфліктної моделі соціальної системи і враховувати неминучий і закономірний характер соціальних

суперечностей. Як результат, з початку 50-х років ХХ століття склалися і набули поширення сучасні концепції конфлікту.

Л. Козер в роботі «Функції соціального конфлікту» (1956 р.), яка є класикою сучасної конфліктології, підкреслив загальність і універсальність конфліктів в суспільстві і дав глибоке обґрунтування позитивної ролі конфлікту, тому його концепцію називають позитивно-функціональною. Він стверджував, що немає соціальних груп без конфліктних відносин і що конфлікти мають позитивне значення для функціонування суспільних систем. На його думку стабільність суспільства прямо залежить від кількості існуючих у ньому конфліктних відносин.

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

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

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

Основні положення теорії **Льюїса Козера** наведені в таких тезах:

- чим більших негараздів зазнають групи, тим вища вірогідність того, що ці групи стануть ініціаторами конфлікту;
- чим гостріший конфлікт, тим більша вірогідність, що в конфліктних групах виникнуть централізовані структури прийняття рішень і тим вищою буде моральна згуртованість їх членів;
- чим менше в учасників конфлікту згоди з приводу його цілей, тим триваліший конфлікт;
- чим краще лідери конфліктних груп зможуть зрозуміти, що повне досягнення цілей обходиться дорожче, ніж перемога, тим коротшим буде конфлікт.

Навіть просте перерахування основних положень теорії Л. Козера

показує, що і на цей час більшість із них не втратили своєї актуальності і викликають значний інтерес. Ці тези підтверджують, що в основі будь-якого конфлікту лежать власні інтереси індивіда.

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

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

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

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

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

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

1) статична модель: конфлікт – специфічна система, першим елементом якої є сторони (люди, тварини, об'єкти), другий елемент – відносини між сторонами. Конфлікт – конкурентна ситуація, в якій сторони прагнуть зайняти позицію, не сумісну з бажаннями іншої сторони;

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

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

Перші публікації з проблем конфліктології в Україні з'явилися всередині 80-років ХХ ст. (Ф.М. Бородкін, Н.М. Коряк, Л.А.Нечипоренко та ін.). В цей же період виникають конфліктологічні центри в США та інших країнах світу. У 1986 р. в Австралії за ініціативою ООН створено міжнародний центр вирішення конфліктів. В Україні перший центр з вирішення конфліктів був створений у Києві всередині 90-х років ХХ століття.

### **Запитання для самоперевірки:**

1. Що розуміють під поняттями «управління конфліктами» та «конфліктологія»?
2. Яку роль відіграють конфлікти у розвитку суспільства?
3. Що є предметом і об'єктом дослідження дисципліни «Управління конфліктами»?
4. Які основні завдання курсу «Управління конфліктами»?
5. Які методи використовуються при вирішенні задач курсу?
6. Яке місце курсу «Управління конфліктами» у загальній системі наук?
7. Які можна виділити основні етапи становлення конфліктології як науки?

## ***ЛЕКЦІЯ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КОНФЛІКТІВ***

### План.

1. Конфлікт та його структура.
2. Функції конфліктів.
3. Класифікація конфліктів.

Література: [3; 5; 8; 18; 20].

### *1. Конфлікт та його структура*

Конфлікт по своїй природі є станом людських відносин.

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

**Структуру конфлікту** складає сукупність наступних елементів:

- сторони конфлікту – це суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ж явно чи неявно підтримують конфліктуючих;
- предмет конфлікту – це те, через що виникає конфлікт, тобто об'єктивно існуюча або уявна проблема, що служить причиною розбрату між сторонами;
- об'єкт конфлікту – це конкретна матеріальна або духовна цінність, до володіння якою прагнуть всі сторони конфліктної взаємодії;
- образ конфліктної ситуації – це відображення предмету конфлікту в свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії.
- мотиви конфлікту – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують

суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у вигляді потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань).

- позиції конфліктуючих сторін – це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту або в переговорному процесі.

Щоб точніше з'ясувати природу конфлікту, необхідно визначити його межі в просторі і в часі.

*Просторові межі* конфлікту визначаються територією, на якій відбувається конфлікт.

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

Межі конфлікту залежать від того, наскільки широким є коло залучених в нього учасників.

## 2. Функції конфліктів.

Вирішення протиріч – об'єктивна функція конфлікту, проте це не значить, що вона співпадає з метою учасників, тому функції конфліктів з позицій його учасників є більш різноманітними.

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

*Функціональні наслідки конфлікту (позитивні функції):*

- **інноваційна функція.** Конфлікти сприяють розвитку і зміні в організації, оскільки відкривають недоліки в організації, виявляють суперечності. Вони допомагають понизити опір змінам.

- **сигнальна функція.** Конфлікт виявляє проблеми і суперечності системи, що розкриваються, а не йдуть углиб, де ще більше посилюються і руйнівно діють на організацію.

- **інтеграційна функція.** Конфлікти сприяють становленню групової солідарності, що дозволяє викоренити причини внутрішнього роз'єднання і відновити єдність. Але необхідно відмітити, що подібну дію надають конфлікти, які зачіпають тільки такі цілі, цінності і інтереси, які не суперечать основам внутрішньогрупових відносин. В тенденції такі конфлікти сприяють зміні внутрішньогрупових норм і відносин у відповідності до нагальних потреб окремих індивідів або підгруп. Конфлікт об'єднує колектив організації в боротьбі із зовнішніми труднощами. Унаслідок конфлікту сторони будуть більше налаштовані на співпрацю, а не на антагонізм в майбутніх ситуаціях, можливо, здатних викликати конфліктом.

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

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

- **нормативна функція.** Конфлікт викликає вдосконалення нормативної бази, появу нових правил і процедур, а також створення нових соціальних інститутів.
- **діагностична функція.** Конфлікт допомагає виявити управлінські проблеми в організації, з'ясувати можливості опонентів, вірогідність відповідних дій іншої сторони в майбутніх конфліктах.
- **профілактична функція.** Конфлікти можуть також зменшити можливості групового мислення і синдрому покірності, коли підлеглі не виказують ідеї, які, як вони вважають, суперечать ідеям керівників. Це може поліпшити якість процесу ухвалення рішень, оскільки додаткові ідеї і «діагноз» ситуації ведуть до кращого її розуміння; симптоми відділяються від причин і розробляються додаткові альтернативи і критерії їх оцінки. Через конфлікт члени групи можуть пропрацювати можливі проблеми у виконанні ще до того, як рішення починає виконуватися.

*Дисфункціональні наслідки конфліктів (негативні функції):*

- підвищення емоційної і психологічної напруженості в колективі;
- незадоволеність, поганий стан духу і, як результат, зростання плинності кадрів і зниження продуктивності;
- менший ступінь співпраці в майбутньому;
- перешкода здійсненню змін і впровадженню нового;
- висока відданість своїй групі і більше непродуктивної конкуренції з іншими групами організації;
- уявлення про іншу сторону як про «ворога», уявлення про свої цілі як позитивні, а про цілі іншої сторони – як негативні;
- згортання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами;
- збільшення ступеня ворожості між конфліктуючими сторонами, зменшення взаємодії і спілкування;
- конфлікт часто настільки змінює пріоритети, що ставить під загрозу істинні інтереси сторін.

**Таблиця 1** – Відмінності між функціональним і дисфункціональним конфліктом

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

Заглиблює відмінності і суперечності	Сприяє виявленню управлінських проблем в організації
--------------------------------------	--

Джерело: [8].

### 3. Класифікація конфліктів

**Тип конфлікту** – це варіант конфліктної взаємодії, який виділяється за певною ознакою.

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

**Внутрішньоособистісні конфлікти** являють собою зіткнення всередині особистості рівносильних, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів. Особливістю даного виду конфлікту є вибір між бажаннями і можливостями, між необхідністю виконувати і дотриманням необхідних вимог. Прикладами є конфлікти «плюс – плюс», «плюс – мінус», «мінус – мінус».

Конфлікти «плюс – плюс» передбачають вибір одного з двох сприятливих варіантів, наприклад: куди поїхати відпочивати або що придбати (автомобіль якої марки)? При цьому, хоч вибір здійснюється з бажаних альтернатив, конфлікт може супроводжуватися стресовими ситуаціями, оскільки сам вибір часто буває складним і болісним.

Конфлікти «плюс – мінус» – це конфлікти, в яких приймається рішення, коли кожний з варіантів містить і позитивні, і негативні наслідки, а вибрати потрібно один з урахуванням вирішення загального завдання. Наприклад, звільнення підлеглого є альтернативою для керівника: а) позитивний аспект – звільнення неугодного працівника; б) негативний аспект – необхідність знайти нового співробітника. У даному випадку приходиться прораховувати ряд варіантів, необхідні емоційні і матеріальні витрати для реалізації поставленого завдання.

Конфлікти «мінус – мінус» – це конфлікти, при яких в одній особистості виникає необхідність приймати рішення, всі варіанти якого мають негативні наслідки. Наприклад, на вакантну посаду претендують дві кандидатури, які не повністю відповідають кваліфікаційним вимогам. Керівник має зробити вибір, оскільки в даній ситуації він обмежений у часі.

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

Міжособистісний конфлікт може також виявлятися при прямому зіткненні осіб. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто

не в змозі ладнати між собою. Як правило, погляди і цілі таких людей відрізняються докорінно.

Міжособистісні конфлікти мають такі специфічні властивості:

- протиборство людей відбувається безпосередньо (суперники стикаються обличчя до обличчя);
- виявляється весь спектр об'єктивних і суб'єктивних причин;
- висока емоційна забарвленість відносин;
- зачіпаються інтереси не тільки суб'єктів конфлікту, але і тих, з ким вони безпосередньо пов'язані службовими або міжособистісними відносинами;
- міжособистісні конфлікти є своєрідним полігоном для перевірки характерів, темпераментів, інтелекту, волі і інших індивідуально-психологічних властивостей суб'єктів конфліктного протистояння.

У **міжгруповому конфлікті** протиборчими сторонами виступають групи (малі, середні або мікрогрупи). В основі такого протиборства лежить зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів (інтересів, цінностей, цілей). В цьому полягає одна з особливостей цих конфліктів. Останніми роками міжгрупові конфлікти стали повсякденним явищем суспільного життя у зв'язку з активізацією міжгрупової конфліктності в організаціях, які складаються з безлічі груп, як формальних, так і неформальних. Часто через розбіжності цілей починають конфліктувати один з одним функціональні групи в середині організації. Конфлікти також можуть виникати через залежність окремих функціональних підрозділів один від одного.

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

- керівник – колектив;
- рядовий член колективу – колектив;
- лідер – група.

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

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

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

За *формами і ступенем конфліктного протистояння* виділяють:

- а) приховані і відкриті конфлікти.

При **відкритому** конфлікті зіткнення опонентів явно виражені: сварки, суперечки, військові протистояння. Взаємодія в цьому випадку регулюється



нормами, які відповідають ситуації і рівню учасників конфлікту (міжнародними, правовими, соціальними, етичними).

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

б) **спонтанні, ініціативні і спровоковані;**

в) **неминучі, вимушені і позбавлені доцільності.**

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

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

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

**Запитання для самоперевірки:**

1. Що таке конфлікт як явище?
2. Які можна визначити основні ознаки конфлікту?
3. Назвіть негативні сторони конфлікту.
4. Визначьте позитивні сторони конфлікту.
5. Дайте класифікацію конфліктів.

### ***ЛЕКЦІЯ 3. ДИНАМІКА І МЕХАНІЗМИ КОНФЛІКТУ***

План.

1. Моделі та причини виникнення конфліктів.
2. Теорії механізмів виникнення конфліктів.
3. Динаміка конфлікту: стадії і фази конфлікту.

Література: [2; 3; 6; 8; 11; 14; 18; 19].

#### ***1. Моделі та причини виникнення конфліктів***

Відомо дві моделі опису конфлікту – структурна і процесуальна.

**Структурна модель** концентрує увагу на аналізі умов, що лежать в основі конфлікту, і на встановлення параметрів, які впливають на конфліктну поведінку.

**Процесуальна модель** робить акцент на:

- аналізі причин його виникненні,
- подальших стадіях і фазах,
- кінцевому результату.

Часто використовується поєднання цих моделей, що дозволяє відобразити особливості структури і динаміки конкретного конфлікту, відтінити його соціально-психологічну специфіку.

*Причини виникнення конфлікту* – це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і за певних умов викликають його.

До **загальних причин** відносяться:

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

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

Конфлікти завжди виникають в результаті порушення балансу інтересів двох і більше сторін. У зв'язку з цим виділяють **об'єктивні і суб'єктивні причини** конфліктів.

**Об'єктивні причини** існують незалежно від волі і бажання учасників:

- обмеженість ресурсів, які потрібно ділити;
- взаємозалежність завдань;
- відмінності в цілях;
- розбіжності в цінностях;
- погані комунікації;
- незбалансованість робочих місць;
- недостатня мотивація;
- розбіжності в манері поведінки, в рівні освіти, і т. ін.

Розглянемо причини виникнення конфліктів більш детально.

*Розподіл ресурсів.* В будь-якій організації ресурси завжди обмежені. Необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різного роду конфліктів.

*Взаємозалежність задач.* Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать у виконанні задачі від іншої людини або групи. Причиною конфлікту, як правило, є і те, що ні функції, ні засоби, ні обов'язки, ні влада, ні відповідальність не розподілені чітко за підрозділами і робочими місцями.

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

*Незадовільна комунікація.* Погана передача інформації є як причиною, так і слідством конфлікту. Ця проблема може виникати або заглиблюватися через нездатність керівників розробити і довести до підлеглих точний опис посадових обов'язків.

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

*Неправильний контроль.* Контроль при управлінні не повинен диктуватися підозрілістю. При такій ситуації людина, врешті-решт, втрачає самовладання і через нервозність дійсно починає гірше працювати.

*Відсутність поваги до керівництва.* Якщо у більшості співробітників виникає відчуття, що стиль і методи управління не відповідають практичним потребам, то це може послужити причиною виникнення конфліктної ситуації.

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

*Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді.* Виникає бар'єр в спілкуванні.

**Всіх працівників по схильності до конфліктів** можна підрозділити на три групи:

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

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

**Агресивні.** Підрозділяються на три підтипи: танки, снайпери і підривники.

- «*Танки*» абсолютно впевнені в тому, що їх поради самі компетентні. Єдине, що вони не люблять, – агресивних реакцій з боку тих, з ким вони спілкуються. Щоб добитися в суперечці з «танками» яких-небудь успіхів, потрібно дати їм можливість «випустити пару», і тоді вони нерідко стають навіть ручними.

- «*Снайпери*» стріляють в людей різними гостротою і тим самим вносять розлад в колективні дії персоналу. Найефективніший прийом дії на них – це зажадати детально пояснити, що він мислить під тією або іншою своєю гостротою. Але при цьому «снайпер» не повинен втрачати свого обличчя, інакше він «вибухає» або затаюється «з каменем за пазухою».

- «*Підривники*» – типи, які обрушуються на опонентів з лайкою, при цьому так артистично виходять з себе, що створюється враження, ніби їх сильно образили. Їм потрібно дати виплеснути з себе накопичені емоції.

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

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

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

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

## 2. Теорії механізмів виникнення конфліктів

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

**Перша формула конфлікту («А»)** відображає залежність конфлікту (К) від конфліктогенів (КГ).

Механізм розвитку конфлікту за формулою "А" базується на негативному сприйнятті і негативній реакції особистості, проти якої застосований конфліктоген. Через відсутність вольової регуляції такої реакції конфліктна ситуація має тенденцію до розвитку за законом ескалації (наростання).

*Першу формулу* конфлікту можна подати так:

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

де К – конфлікт; КГ<sub>1</sub> – перший конфліктоген; КГ<sub>2</sub> – другий конфліктоген (як відповідь на перший), КГ<sub>3</sub> – третій конфліктоген (як відповідь на другий).

У теорії і практиці конфліктології існує так званий *закон ескалації конфліктогенів*. За ним кожний наступний конфліктоген сильніше попереднього (КГ<sub>3</sub> > КГ<sub>2</sub> > КГ<sub>1</sub> і т.д.). Важливо зауважити, що за статистикою 80% конфліктів виникають саме за вищенаведеною формулою.

У зв'язку з цим психологи пропонують застосовувати два основних правила безконфліктної взаємодії.

*Правило 1.* Не застосовуйте конфліктогени.

*Правило 2.* Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

**Друга формула конфлікту («Б»)** відображає залежність конфлікту (К) від конфліктної ситуації (КС) та інциденту (І):

$$K = KС + I.$$

Ця формула вказує на такі способи розв'язання конфліктів:

*Правило 1.* Усунути конфліктну ситуацію.

*Правило 2.* Усунути інцидент.

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

$$K = KС_1 + KС_2 + \dots + KС_n, \text{ при цьому } n > 2.$$

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

### 3. Динаміка конфлікту: стадії і фази конфлікту.

**Динаміка конфлікту** – це хід розвитку конфлікту за його етапами і фазами.

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

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

2. *Сприйняття суперечливої ситуації як конфліктної хоч би однією із сторін і емоційне переживання цього факту.* Наслідками і зовнішніми проявами подібного сприйняття можуть бути: зміни в настрої, критичні і недобррозичливі вислови на адресу опонента, обмеження комунікативних контактів з ним та ін.

3. *Початок відкритої конфліктної взаємодії.* Цей етап виражається в активних діях одного з учасників конфлікту, який усвідомив для себе конфліктну ситуацію. Ці дії (заяви, попередження, критичні вислови і ін.) спрямовані проти свого опонента. Інший учасник при цьому усвідомлює, що дії спрямовані проти нього і, в свою чергу, приймає адекватні дії проти ініціатора конфлікту.

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

5. *Вирішення конфлікту.* Залежно від сутності і гостроти конфлікту розв'язати його можна двома основними методами:

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

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

При цьому слід керуватися ситуативним підходом і підбирати засоби впливу залежно від конкретних обставин.

**Фази конфлікту** безпосередньо пов'язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту з погляду реальних можливостей його розв'язання, бо вони залежать від того, на якому етапі знаходиться конфліктне протистояння (табл. 1). Фази можуть циклічно повторюватися.

**Таблиця 1** – Співвідношення етапів і фаз конфлікту залежно від можливості його вирішення

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення
----------------	----------------	----------------------

Початкова фаза	1. Виникнення і розвиток конфліктної ситуації. 2. Усвідомлення конфліктної ситуації	90%
Фаза підйому	3. Початок відкритої конфліктної взаємодії	50%
Пік конфлікту	4. Розвиток відкритого конфлікту	5%
Фаза спаду	5. Вирішення конфлікту	20%

Джерело: [8]

### **Запитання для самоперевірки:**

1. Які можна визначити основні причини виникнення конфліктів?
2. Охарактеризуйте можливі причини виникнення конфліктів.
3. Назвіть основні три формули виникнення конфліктів.
4. В чому полягає динаміка конфлікту?
5. Назвіть основні етапи і фази конфлікту.

## **ЛЕКЦІЯ 4. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ**

План.

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

Література: [2; 3; 7; 8; 11; 14; 17; 18; 19].

### *1. Сутність управління конфліктом і його діагностика*

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

**Внутрішній аспект** полягає в управлінні власною поведінкою в конфліктній взаємодії та носить психологічний характер.

**Зовнішній аспект** управління конфліктами відображає організаційно-технологічні сторони цього процесу, в якому суб'єктом управління може виступати керівник, лідер або посередник. Саме другий аспект найбільш важливий для майбутніх фахівців соціально-виробничої сфери та роботи з персоналом.

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

*Головна мета* управління конфліктами полягає у попередженні негативних сторін конфліктів і адекватному вирішенні позитивних.

Управлінню конфліктом повинна передувати **стадія його діагностики**, яка допомагає визначити:

- причини конфлікту;

- учасників конфліктного протиборства;
- динаміку розвитку конфлікту;
- позиції конфліктуючих сторін (мета, потреби, сподівання тощо);
- методи, засоби та форми розв'язання конфлікту.

**Алгоритм діагностики конфлікту** передбачає наступні процедури.

*Визначення природи конфлікту.* На першому етапі описується проблема і визначається предмет конфлікту. *Наприклад:* конфлікт виник через відсутність довіри між особистістю і групою. У цьому випадку проблему можна сформулювати як «погані взаємовідносини». Або інший *приклад:* у підрозділі має місце нерівномірний розподіл навантаження між працівниками, через що виникає неузгодженість у їх роботі і зниження продуктивності праці (проблема – «низький рівень організації праці»).

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

*Визначення позицій суб'єктів конфлікту та їх ролей.* На цьому етапі передбачається з'ясувати основні потреби, мотиви, побоювання учасників конфліктної взаємодії, адже вони визначають вчинки людей.

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

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

Цей метод запропонований австралійськими вченими Х. Корнеліусом і Ш. Фейром. Їх праця «Виграти може кожний», 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.

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

**Рисунок 1** – Приклад картографічного аналізу конфлікту

Ця робота складається з декількох етапів.

На *першому* етапі проблема описується в загальних рисах і визначається предмет конфлікту. *Наприклад:* проблема «розподіл навантаження» буде визначати незлагодженість дій співробітників. Якщо конфлікт виник через відсутність довіри між особистістю і групою, то проблему можна визначити як «взаємовідносини». На цьому етапі важливо визначити саму природу конфлікту.

На *другому* етапі виявляються головні учасники (суб'єкти) конфлікту. До цього списку можна віднести як окремих осіб, так і цілі відділи або групи організації, але важливо їх розподілити і об'єднати в окремі групи залежно від загальних потреб і особистого відношення до конфлікту. *Наприклад,* якщо складається карта конфлікту між двома співробітниками організації, то до учасників конфлікту можна включити цих працівників, а інших спеціалістів об'єднати в одну групу або відокремити керівника даного підрозділу.

*Третій* етап передбачає перерахування основних потреб і побоювань, які пов'язані з цими потребами. Необхідно з'ясувати мотиви поведінки кожного з учасників у даному питанні. Вчинки людей визначаються їх бажаннями, потребами і мотивами, які теж необхідно визначити.

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

- підготовки до ділових переговорів;
- переговорів, що зайшли в глухий кут;
- розподілі майна;
- проблемах у колективі, пов'язаних із міжособистісними та виробничими відносинами;
- майбутніх нововведеннях;
- сімейних ускладненнях.

**Згідно з методикою можна:**

1. графічно відобразити складові конфлікту,
2. послідовно проаналізувати поведінку його учасників,



3. сформулювати основні проблеми, потреби й побоювання учасників,
4. знайти способи усунення причин, що призвели до конфлікту.

**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, побоювання, тривоги. Не треба обговорювати, наскільки вони реальні. Наприклад, у вас можуть бути побоювання чогось, що є малоімовірним, проте ви все одно 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 вона потребує 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. Після складання карти конфлікту вона вирішила 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 почнуть негайний пошук рішень. Спочатку учасники семінару були схильні стати на бік жінки в її осуді жахливого 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.

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

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

**Карта 3.** Начальник відділу (жінка) була поставлена 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 керівником 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 інші варіанти догляду за дитиною;
- розглянути можливість роботи секретарки на півставки;
- створити систему заміни її іншими працівниками по черзі, щоб це не носило хаотичний характер [18].

**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.

## 2. Зміст процесу управління конфліктом

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

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

**Прогнозування конфлікту** - це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на виявлення причин даного конфлікту в потенційному розвитку. Основними джерелами прогнозування конфлікту є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов і факторів взаємодії між людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей.

У колективі, наприклад, такими умовами і факторами можуть бути:

- стиль управління;
- рівень соціальної напруженості;
- соціально-психологічний клімат;
- лідерство і мікрогрупи та інші соціально-психологічні явища.

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

**Попередження конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту. Попередження конфліктів базується на їх прогнозуванні. У цьому випадку на основі отриманої інформації про причини назріваючого небажаного конфлікту починається активна діяльність по

нейтралізації дії всього комплексу детермінуючих його факторів. Це так звана вимушена форма попередження конфлікту.

Основними шляхами попередження конфліктів в організаціях можуть бути:

- постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу і особистості;
- виховання співробітників, формування в них високої психолого-педагогічної культури спілкування тощо.

**Стимулювання конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту. Стимулювання виправдане по відношенню до конструктивних конфліктів.

*Засоби стимулювання конфліктів* можуть бути дуже різними:

- постановка проблемного питання для обговорення на зборах, нарадах, семінарах і т. ін.;
- критика ситуації, що склалася на нараді;
- виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо.

Але при стимулюванні того чи іншого конфлікту керівник повинен бути готовим до конструктивного управління ним. Це необхідна умова в управлінні конфліктами. Її порушення, як правило, призводить до сумних наслідків.

**Регулювання конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік розв'язання. Регулювання як складний процес передбачає **ряд етапів**, які важливо враховувати в управлінській діяльності.

1 етап – визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами.

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

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

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

### *3. Управлінське рішення в конфліктних ситуаціях*

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

**Рішення з управління конфліктом** – це вибір дій, які повинна зробити людина (посадова особа) з метою усунути причини, які спричинили конфлікт, або змінити поведінку учасників конфлікту.

Залежно від виду конфлікту пошуком рішень можуть займатися як окремі особистості (внутрішньоособистісні і міжособистісні конфлікти), так і різні служби: керівництво організації, служба управління персоналом, відділи психології і соціології, профспілковий комітет, міліція, суди та ін.

Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами залежить від багатьох факторів: змісту самого конфлікту, умов його виникнення і розвитку та ін. Тому універсального алгоритму управління конфліктами немає. Можна визначити лише доцільні кроки. Вони тісно пов'язані з етапами прийняття раціонального науковообґрунтованого рішення. Кожен етап за змістом реалізує визначену функцію управління (аналіз, планування, організація, мотивація, контроль) і здійснюється системою певних методів залежно від конфлікту.

#### **Алгоритм прийняття управлінського рішення**

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

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

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

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

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

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

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

*Маніпулювання.* Прояви:

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

*Вплив.* Прояви:

- результат конфлікту, як правило, не зачіпає інтереси того, хто впливає;

- враховується згода або її відсутність в об'єкті впливу;
- об'єкту впливу надається повна інформація;
- об'єкту впливу надається свобода вибору.

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

### **Запитання для самоперевірки:**

1. В чому полягає сутність управління конфліктами?
2. В чому заключається алгоритм діагностики конфлікту?
3. Як будується модель діагностики конфлікту?
4. В чому суть методу картографії конфлікту?
5. Які основні етапи складання карти конфлікту?
6. В чому полягає алгоритм прийняття управлінського рішення?

## **ЛЕКЦІЯ 5. МЕТОДИ ТА ФОРМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ**

### **План.**

1. Структурні методи управління конфліктами.
2. Стилї конфліктної поведінки.
3. Внутрішньоособистісні методи управління конфліктами.

Література: [2; 3; 7; 8; 11; 14; 17; 18; 19].

### *1. Структурні методи управління конфліктами*

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

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

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

Координаційні та інтегруючі механізми. Один з найбільш розповсюджених координаційних механізмів – *ланцюг команд*. Як відзначав ще М. Вебер, встановлення чіткої ієрархії повноважень призводить до того, що підлеглий чудово знає, чийм рішенням він повинен підкорятися.

Загальна організаційна комплексна мета. Основна ідея – спрямовувати зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети. *Наприклад*, починаючи будувати свою імперію ресторанів швидкого обслуговування «МакДональдс», керівництво компанії спрямувало увагу не лише на ціни, якість і частку ринку. Було доведено до кожного підрозділу «соціальну місію» «МакДональдс» – надавати

послуги американцям, які мають обмежені кошти. Ця соціальна місія надала великої ваги тим оперативним цілям (якість, швидкість, дешевизна), за допомогою яких він став популярним в усьому світі.

Система винагород. Систематичне, скоординоване використання винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальної організаційної мети, допомагає людям зрозуміти, як їм слід поводитись у конфліктній ситуації, щоб це відповідало бажанню керівника.

## 2. Стилі конфліктної поведінки.

**Стиль** в цьому контексті означає спосіб здійснення певних інтересів, дій з досягнення наміченої мети і разом з тим – манеру спілкування. Стиль конфліктної поведінки є водночас міжособистісним методом управління конфліктом.

У конфліктології з 70-х років ХХ ст. визнано існування наступних п'яти стилів (стратегій) конфліктної поведінки: *ухиляння, поступка, конфронтація, співробітництво, компроміс*. Описали і систематизували ознаки різних стилів американці Кеннет Томас і Ральф Кілменн. Вони також запропонували графічне зображення співвідношення цих стратегій, яке отримало назву сітка Томаса – Кілменна (рисунок 1).

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



**Рисунок 1** – Двовірна модель стилів конфліктної поведінки Томаса – Кілменна

Чим же відрізняється кожний з названих стилів поведінки в конфліктах?

**Ухиляння** як стиль поведінки в конфліктах характеризується прагненням вийти з конфліктного поля, піти від конфлікту. Такий стиль поведінки звичайно вибирають в тих випадках, коли:

- проблема, що викликала зіткнення, не представляється суб'єкту конфлікту суттєвою, важливою, предмет розбіжностей, на його думку, дріб'язковий,



заснований на смакових відмінностях, не заслуговує витрати часу і сил;

- виявляється можливість досягти власних цілей іншим, неконфліктним шляхом;
- зіткнення відбувається між рівними або близькими по силі (рангу) суб'єктами, що свідомо уникають ускладнень у своїх взаєностосунках;
- учасник конфлікту відчуває свою неправоту або має опонентом людину, яка володіє більш високим рангом;
- потрібно відстрочити гостре зіткнення, щоб виграти час, більш докладно проаналізувати ситуацію, що склалася, зібратися з силами, заручитися підтримкою прихильників;
- бажано уникнути подальших контактів з важкою за психічним станом людиною або украй тенденційним, надмірно упередженим опонентом, який навмисно шукає приводи для загострення відносин.

Ухиляння буває цілком виправданим в умовах міжособистісного конфлікту, що виникає з причин суб'єктивних, емоційних. Цей стиль частіше за все використовують реалісти. Вони тверезо оцінюють переваги і слабкості позицій конфліктуючих сторін. Навіть будучи зачепленими «за живе», вони остерігаються ув'язування в «бійку», не поспішають приймати виклику на загострення зіткнення, розуміючи, що часто єдиним засобом виграшу в міжособистісній суперечці виявляється ухиляння від участі в ній.

**Поступка (пристосування)** як стиль пасивної поведінки відрізняється схильністю учасників конфлікту пом'якшити, згладити конфліктну ситуацію, зберегти або відновити гармонію у взаєностосунках за допомогою поступливості, довір'я, готовності до примирення.

Пристосуванню дають вихід в тих ситуаціях, коли:

- учасник конфлікту ще не дуже стурбований проблемою, що виникла, не вважає її достатньо суттєвою для себе і тому проявляє готовність взяти до уваги інтереси іншої сторони;
- опоненти демонструють домовленість і навмисно поступаються один одному в чомусь, враховуючи те, що, мало втративши, придбають більше: добрі взаєностосунки, обопільну згоду, партнерські зв'язки;
- створюється тупикова ситуація, що вимагає послаблення напруженості пристрастей, принесення якоїсь жертви заради збереження миру у відносинах і попередження конфронтаційних дій, не поступаючись, звичайно, своїми принципами, в першу чергу, етичними;
- щире бажання однієї з конфліктуючих сторін надати підтримку опоненту, при цьому відчувати себе цілком задоволеним своєю добросердністю.

Поступка застосовується при будь-якому типі конфліктів.

**Конфронтація (примушування)** – це прагнення нав'язати іншим своє рішення проблеми, сподіваючись тільки на свою силу, не приймаючи сумісних дій. При цьому виявляються елементи максималізму, вольовий натиск, бажання будь-яким шляхом, включаючи силовий тиск, адміністративні й економічні санкції, залякування, шантаж і т. ін., примусити опонента прийняти вигідну точку зору, будь за що взяти верх над ним, отримати перемогу в конфлікті.

Як правило, конфронтацію обирають в тих ситуаціях, коли:

- проблема має життєво важливе значення для учасника конфлікту, який вважає, що він володіє достатньою силою для її швидкого вирішення на свою користь;
- конфліктуюча сторона займає вельми вигідну для себе, по суті, безпрограшну позицію і має можливості використовувати її для досягнення власної мети;
- суб'єкт конфлікту впевнений, що запропонований ним варіант рішення проблеми найкращий в даній ситуації, і, маючи більш високий ранг, наполягає на ухваленні цього рішення;
- учасник конфлікту в даний момент позбавлений іншого вибору і практично не ризикує щось втратити, діючи рішуче в захист своїх інтересів і прирікаючи опонентів на програш.

**Співробітництво**, як і конфронтація, націлене на максимальну реалізацію учасниками конфлікту власних інтересів. Але на відміну від конфронтаційного стилю співробітництво припускає не індивідуальний, а сумісний пошук такого рішення, яке відповідає прагненням всіх конфліктуючих сторін.

В конфліктних ситуаціях можливість співробітництва з'являється в тих випадках, коли:

- проблема, що викликала розбіжності, представляється важливою для конфліктуючих сторін, кожна з яких не має наміру ухилятися від її сумісного рішення;
- конфліктуючі сторони мають приблизно рівний ранг або зовсім не звертають уваги на різницю в своїх положеннях;
- кожна сторона бажає добровільно і на рівноправній основі обговорити спірні питання, з тим щоб дійти повної згоди щодо взаємовигідного рішення значущої для всіх проблеми;
- сторони, залучені в конфлікт, поступають як партнери, довіряють одна одній, зважають на потреби, побоювання, переваги опонентів.

Вигоди співробітництва безперечні: кожна сторона одержує максимальну користь при мінімальних витратах.

**Компроміс** означає готовність учасника (учасників) конфлікту до врегулювання розбіжності на основі взаємних поступок, досягнення часткового задоволення своїх інтересів.

До компромісу звертаються в ситуаціях, коли:

- суб'єкти конфлікту добре поінформовані щодо його причин і розвитку, щоб судити про обставини перебігу конфлікту і можливі способи його вирішення;
- рівні за рангом сторони, маючи взаємовиключні інтереси, усвідомлюють необхідність змиритися з даним станом справ і розстановкою сил, задовольнитися тимчасовим, але слушним варіантом вирішення протиріч;
- учасники конфлікту, які мають різний ранг, схиляються до досягнення домовленості, щоб виграти час і зберегти сили, не йти на розрив відносин, уникнути зайвих втрат;
- опоненти, оцінивши ситуацію, що склалася, коректують свої цілі з урахуванням змін, які відбулися в процесі конфлікту;
- всі інші стилі поведінки в даному конфлікті не приносять ефекту.

Здатність до компромісу – ознака реалізму і високої культури спілкування, тобто якість, особливо цінована в управлінській практиці.

### 3. Внутрішньоособистісні методи

**Внутрішньоособистісні методи** полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку і виражати свою точку зору, не викликаючи при цьому психологічної захисної реакції з боку опонента (табл.1).

**Таблиця 1 – Форми прояву внутрішньоособистісних конфліктів**

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

Джерело: [8]

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

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

**Персональні методи управління конфліктами** акцентують увагу на можливостях керівника активно протистояти конфліктам і використовувати персональні способи управління конфліктом (адміністративні, соціально-психологічні) залежно від стилю керівництва (авторитарного, демократичного, ліберального):

- використання влади, позитивних і негативних санкцій, заохочення і покарання учасників конфлікту;
- зміна конфліктної мотивації співробітників за допомогою впливу через адміністративні методи;
- переконання учасників конфлікту, проведення роз'яснювальної бесіди про значущість безконфліктної поведінки;
- зміна складу учасників конфлікту і системи їх взаємодії переміщенням людей

усередині організації, звільнення;

- вхід керівника в конфлікт як експерта або арбітра і пошук згоди шляхом спільних переговорів та ін.

### **Запитання для самоперевірки:**

1. Які існують основні поняття управління конфліктами?
2. Виділіть три основні етапи у процесі вирішення конфлікту.
3. Які існують методи вирішення конфліктів?
4. Чим характеризуються внутрішньоособистісні способи управління конфліктом?
5. Чим характеризуються міжособистісні способи управління конфліктом?
6. Які Ви знаєте персональні методи управління конфліктами?

## **ЛЕКЦІЯ 6. ПОПЕРЕДЖЕННЯ І РЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ**

### **План.**

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

Література: [1; 4; 5; 6; 8; 11; 15; 17; 20]

### *1. Прогнозування і профілактика конфліктів в організації: сутність, підходи та напрями.*

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

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

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

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

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

- залучення керівників середньої ланки управління до спільного пошуку

рішень;

- удосконалення організаційних структур управління;
- розробка варіантів стратегії управління персоналом в організації;
- управління компетенцією співробітників.

*Залучення керівників середньої ланки управління до спільного пошуку рішень.* Начальники цехів, керуючі відділеннями, які реально відповідають за організацію виробництва, повинні бути причетними до прийняття стратегічно важливих рішень організації.

*Удосконалення організаційних структур управління як напрям профілактики конфліктів.* Ми зупинимось лише на новому напрямі побудови структур управління – створенні мережі малих підприємств (мережа МП), завдяки чому знижується конфліктна складова в управлінні організацією.

Мережа МП потребує участі декількох виробників однакової продукції в межах одного сектора діяльності, для того, щоб мати можливість замінити одного з них при можливому виході з мережі. При цьому підтримується юридична незалежність учасників виробничої мережі, одночасно підвищується відповідальність і зацікавленість загального керівництва в ефективній діяльності всіх учасників. Створення невеликих самостійних організацій, спільна діяльність яких базується не на жорсткому адміністративному підпорядкуванні, а на горизонтальних економічних зв'язках і договірних стосунках, передбачає принципово новий підхід до сучасного управління виробництвом.

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

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

- переведення відкритого протистояння в конструктивне співробітництво;
- розведення учасників конфліктної взаємодії, припинення їхніх стосунків;
- чітке розмежування посадових обов'язків і визначення повноважень.

Реалізація СУП передбачає детальне опрацювання питань повноважень, що знижує рівень конфліктного протистояння.

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

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

**Компетенція** або кваліфікація – це сукупність знань, вмінь і навичок,

*засобів спілкування та досвіду творчої діяльності персоналу.*

*Знання* – це сукупність результатів освіти особистості; *вміння та навички* – результати досвіду роботи і навчання; *засоби спілкування* – комунікативні можливості персоналу; *творча діяльність* базується на сукупності знань, умінь та навичок.

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

Управління компетенцією *на рівні організації* здійснюється для підтримки ключових позицій організації, що визначають її успіх:

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

Зробивши порівняння, визначають: яка кількість персоналу відповідає вибраній стратегії кадрової політики; яка кількість персоналу потребує підвищення кваліфікації; яку кількість співробітників треба прийняти (звільнити). Сукупність цих даних називають *банком даних компетенцій*.

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

**Управління поведінкою** – це система заходів з формування принципів і норм поведінки людей в організації, завдяки яким досягається поставлена мета у визначені терміни і з розумними витратами.

Управління поведінкою співробітників розглядатимемо з позицій теорії ролей, відповідно з якою правила поведінки зумовлюються посадою співробітника. Профілактика конфліктів може бути реалізована у вигляді впливу на поведінку особистості в організації для приведення у відповідність організаційних ролей працівників з їхніми функціями.

*Особистість очікує від організації:* місця індивіда в організації; змісту і

значимості роботи; бажаної винагороди; ступеня відповідальності і ризику; соціальної захищеності.

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

Основним завданням управління поведінкою є **досягнення відповідності взаємних очікувань індивіда і організації.**

#### **Загальні правила безконфліктної поведінки в організації:**

1. Намагайтесь адекватно оцінити власну поведінку в конфліктній ситуації.

2. Погляньте на ситуацію очима іншої людини.

3. Уникайте ділитися роздумами з приводу дій і висловлювань іншої людини.

4. Контролюйте свої емоції.

5. Залучайте іншу людину до процесу обговорення спірних питань, навіть якщо ви можете взяти ініціативу на себе.

6. Враховуйте можливість перекручування інформації при її передаванні.

#### *2. Підтримка співробітництва. Соціальне партнерство.*

Конфліктологами розроблений ряд методів підтримки і розвитку співпраці.

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

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

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

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

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

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

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

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

конфліктної ситуації.

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

Таку ж задачу повинен вирішувати такий соціальний механізм, як *соціальне партнерство*.

**Соціальне партнерство** *представляє собою такий тип і систему відношень між роботодавцями і робітниками, при яких в рамках соціального світу забезпечується погодження їх важливіших соціально-трудових інтересів.*

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

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

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

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



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

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

1) загальний і міцний мир може бути встановлений лише на основі соціальної справедливості;

2) ненадання в якій-небудь країні працівникам людських умов праці є перешкодою для інших країн, які бажають поліпшити економічний стан трудящих;

3) свобода слова і свобода об'єднань є необхідними умовами постійного прогресу.

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

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

6) повна зайнятість і підвищення життєвого рівня.

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

Принципи, проголошені МОП, мають універсальний, всесвітній характер.

### *3. Соціально-трудова конфлікти: форми протікання та методи подолання.*

**Трудовий конфлікт** – вид соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові відносини і умови їх забезпечення.

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

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

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

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

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

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

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

*Причинами* трудових конфліктів можуть бути: бюрократичне ставлення адміністрації до інтересів працівників; бездіяльність адміністрації в поліпшенні умов праці; спроби адміністрації незаконно звільнити працівників; незнання або ігнорування працедавцем норм чинного трудового законодавства; девальвація цінностей трудової культури; зниження трудових і соціальних гарантій працюючих; низька заробітна плата, несправедливі розцінки; невчасна виплата заробітної плати; нецільове витрачання керівниками фінансових коштів; порушення договірних зобов'язань з поставок; зростання безробіття; зубожіння населення, включаючи найманих працівників.

### **Функції трудових конфліктів**

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

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

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

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

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

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

Не всі види страйків є легальними. Деякі страйки виходять за рамки

трудового конфлікту, переростаючи в соціальні, а деколи – і політичні потрясіння. З погляду чинного законодавства вони повинні признаватися незаконними. Незаконними вважаються страйки:

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

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

Припинення роботи як засіб вирішення колективного трудового конфлікту не допускається, якщо це створює загрозу життю і здоров'ю людей, а також на підприємствах і в організаціях залізничного і міського транспорту, цивільної авіації, зв'язку, енергетики, оборонних галузей, в державних органах, на підприємствах і в організаціях, на які покладено виконання задач щодо забезпечення обороноздатності, правопорядку та безпеки країни, в безперервно діючих виробництвах, припинення яких пов'язано з важкими і небезпечними наслідками.

Основними шляхами попередження страйків можуть бути наступні кроки:

- створення економічних умов, що забезпечують можливість задоволення інтересів груп – потенційних учасників страйків шляхом мобілізації їх власних зусиль;
- створення працюючого «переговорного механізму» між сторонами, причетними до страйку;
- ухвалення більш ефективного закону про розв'язання трудових конфліктів і норм, які б ефективніше регулювали відносини трудових колективів з працедавцями;
- сприяння посиленню ролі незалежних профспілок;

#### **Основні способи розв'язання трудових конфліктів.**

1. Найважливішим механізмом мирного розв'язання трудових конфліктів є колективний договір, угоди і контракти, що містять права і обов'язки договірних сторін, у тому числі при виникненні конфлікту.

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

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

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

### Запитання для самоперевірки:

1. В чому полягає особливість профілактики конфліктів?
2. Які заходи попередження конфліктів повинні бути визначені в стратегії управління персоналом?
3. В чому полягає підтримка співробітництва і соціального партнерства?
4. Визначити особливості трудового конфлікту.
5. Назвати функції трудових конфліктів.
6. Визначити основні форми розв'язання трудових конфліктів.
7. Назвати види страйків.

## ЛЕКЦІЯ 7. СТРАТЕГІЇ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ

### План.

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

Література: [2; 4; 5; 7; 8; 11; 15; 16; 19]

### *1. Раціонально-інтуїтивна модель оволодіння конфліктною ситуацією*

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

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

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

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

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

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

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

## *2. Переговори як універсальний спосіб розв'язання конфліктів*

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

Щоб переговори стали можливими, необхідне виконання певних умов:

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

Менеджер може брати участь в переговорах в різних ролях:

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

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

- авторитарність поведінки;
- відверта грубість;
- передчасна, поспішна оцінка проміжних результатів переговорів як провалу;
- не можна вважати, що прохання однієї із сторін зробити перерву є ознакою слабкості;
- неприпустимо оцінювати компромісні пропозиції протилежної сторони як прояв слабкості цієї сторони, оскільки прояв гнучкості є проявом сили.

Правильно організовані переговори проходять декілька етапів:

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

Розглянемо особливості кожного етапу.

**1. Підготовка до початку переговорів.** Перед початком переговорів у край важливо до них підготуватися. На цьому етапі збирають інформацію: про

зміст конфлікту і учасників конфліктної взаємодії (їх сильні і слабкі сторони); аналізують причини, наслідки, варіанти рішення і тому подібне. Окрім збору інформації, важливо:

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

Результат підготовки переговорів – досягти хоча б зустрічі.

Також аналізуються процедурні запитання: де краще проводити переговори, в якій послідовності ставити запитання, коли робити перерви і тому подібне. Статисткою встановлено, що правильна організація цього етапу – це 50% успіху переговорів.

**2. Початок переговорів і попередній вибір позиції учасників.** На цьому етапі здійснюється взаємний обмін інформацією. Учасники конфлікту висловлюють свої позиції, оцінюють ситуацію, пропонують варіанти рішення проблеми. За цим етапом можна реалізувати дві цілі учасників переговорного процесу:

- 1) продемонструвати опонентам, що їх інтереси вам відомі і ви їх враховуєте;
- 2) визначити поле для маневрування і спробувати залишити на ньому більш всього місця для себе.

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

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

**3. Пошук компромісного рішення** полягає в пошуку взаємоприйняттого рішення в психологічній боротьбі. На цьому етапі обговорюються варіанти розв'язання проблеми; уточнюються позиції і мотиви суб'єктів конфлікту; опрацьовуються компромісні варіанти, шляхи пошуку консенсусу. Опоненти

повідомляють факти, вигідні лише їм, заявляють про наявність у них різних варіантів. Мета кожного з учасників – дотримання рівноваги або невелике домінування при цьому; основним завданням є спрямування переговорів в русло пошуку конкретних пропозицій. Тут можливі різноманітні маніпуляції і психологічний тиск, перехоплювання ініціативи всіма можливими засобами.

***Для успішного проведення переговорів необхідно:***

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

**4. Завершення переговорів.** На цьому етапі уточнюються деталі договору, визначаються терміни виконання зобов'язань, розподіляються обов'язки, встановлюються форми контролю. Все це, як правило, знаходить своє відображення в прийнятій угоді. У тому випадку, коли учасники переговорів не дійшли до договору про вирішення конфлікту, може бути прийнята угода в усній або письмовій формі про перенесення обговорення на інший термін.

***Для успіху переговорів необхідно:***

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

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

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

- провал переговорів дозволяє чітко побачити протилежні позиції сторін, суть суперечки, розбіжностей;
- провал переговорів може послужити імпульсом, початком до пошуку принципово нових рішень.

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

- потрібно враховувати, що конфлікт – явище комплексне (соціальне і психологічне), тому розв'язати його можна теж тільки комплексом заходів;

- проблема, що викликала конфлікт, повинна бути глибоко і всебічно продумана і лише на основі цього аналізу повинна бути вироблена лінія поведінки на переговорах;
- допомагати, а не заважати один одному в досягненні рішень (застосувати гнучкість, розумну поступливість);
- враховувати не тимчасові, а довготривалі інтереси сторін;
- ретельно продумувати весь хід переговорів, навіть якщо вони зайшли в «глухий кут».

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

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

Метод принципівих переговорів може бути зведений до чотирьох пунктів.

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

*Зробіть розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів.*

**Другий** пункт націлений на подолання недоліків, які виникають у зв'язку з концентрацією уваги на позиціях, заявлених учасниками, тоді як мета



переговорів полягає в задоволенні прихованих інтересів. Другий базовий елемент даного методу:

*Розмежуйте заявлені позиції і реальні інтереси.*

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

*Не використовуйте тиск, знижуючи тим самим творчий потенціал переговорів.*

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

*Наполягайте на використування об'єктивних критеріїв.*

Отже, метод принципів переговорів дозволяє більш ефективно досягти поступового консенсусу щодо сумісного рішення, без жодних втрат. А розмежування між відносинами людей і суттю проблеми дозволяє мати справу один з одним просто і з розумінням, що веде до дружньої угоди. Крім того, цей метод є менш залежним від людських відносин.

### *3. Технології стратегій і тактик в переговорному процесі*

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

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

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

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

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

*По-друге*, установки і орієнтири на результат в тій або іншій стратегії формуються у суб'єктів конфліктної взаємодії на основі аналізу співвідношення інтересів, а також можливостей, сил і засобів щодо задоволення цих інтересів. При цьому важливо враховувати чинники, які впливають на такий аналіз. Серед

них особливу роль грають наступні: а) особистісні якості конфліктуючого, його мислення, досвід, характер, темперамент і т. ін.; б) інформація, яку мають суб'єкти конфлікту про себе і про свого супротивника; в) інші суб'єкти соціальної взаємодії, які безпосередньо не включені в конфлікт, але займають певну позицію по відношенню до конфліктуючих сторін; г) зміст предмету конфлікту, образу конфліктної ситуації, а також мотивів суб'єктів конфлікту.

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

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

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

**1. «Видима співпраця».** Дана тактика може бути використана в стратегіях «виграш–програш» або «програш–програш». Вона характеризується тим, що партнер, який обрав тактику «видимої співпраці», заявляє про свою готовність співробітничати, створює видимість конструктивної поведінки. Але постійно знаходить мотив піти від прийняття угоди, всіляко зволікає терміни її підписання. Така тактика може застосовуватися з метою виграшу часу і створення умов для рішучого штурму – або для перемоги, або для взаємознищення.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Розглянемо деякі з таких прийомів.

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

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

**6. Тактика лавірування резервами поступок.** Для успішної реалізації стратегічних цілей переговорного процесу, особливо роблячи ставку на стратегію «виграш–виграш», важливо знати резерви поступок. Резерв власних поступок створюється на основі аналізу балансу інтересів в конфлікті і

співвідношення сил і засобів протиборчих сторін. Цей резерв ділиться на кількість поступок і прораховуються умови використання кожної з них.

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

#### *4. Медіація в переговорному процесі*

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

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

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

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

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

Перше питання, яке виникає – де знайти посередника? В багатьох країнах світу є організовані державні і недержавні служби, що надають посередницькі послуги. В Росії їх практично немає. Іноді посередництвом займаються юридичні

фірми; з обоюсторонньої згоди сторін можна запросити авторитетну особу, організацію і т.п. Виконувати посередницьку функцію може і юрист, і учений, і будь-яка незацікавлена особа. Важливо тільки, щоб посередник був компетентний і признавався всіма учасниками конфлікту як нейтральна сторона.

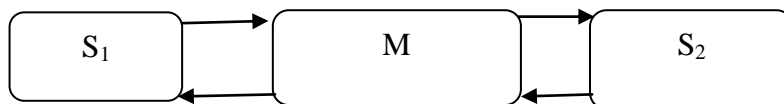
При цьому під компетентністю розуміється, як знання посередником проблеми, яка лежить в основі конфлікту, так і процесуальних аспектів посередництва і ведення переговорів. Нейтральність має на увазі, що посередник не підтримує жодну зі сторін, які беруть участь в конфлікті. Якщо посередник підозрюється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

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

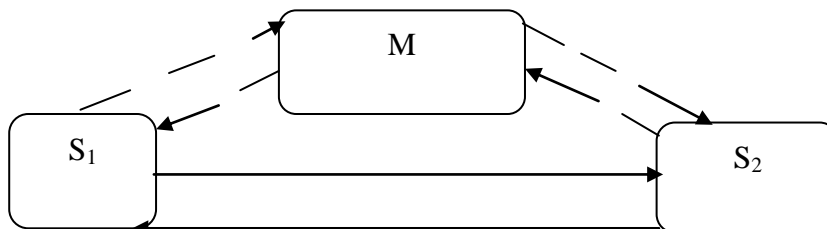
- пропонуване – прошене;
- договірне – фактичне;
- постійне – тимчасове;
- одностороннє – багатобічне (індивідуальне — колективне);
- офіційне – неофіційне;
- персональне – деперсоналізоване.

Суттєвим моментом у переговорах є оцінка форм і способів участі у конфлікті посередника. Виділяють три варіанта медіації, представлені на рисунку 1:

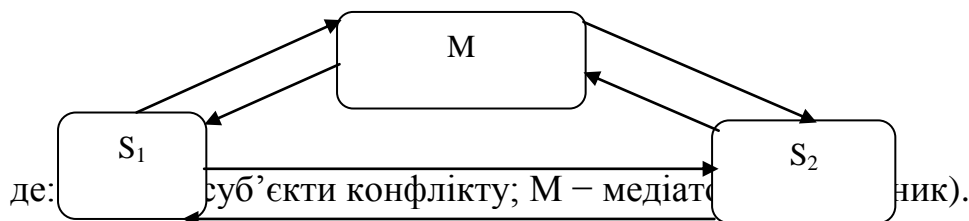
**1. диз'юнктивний;**



**2. кон'юнктивний;**



**3. змішаний.**



**Рисунок 1 – Три варіанти медіації**

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

Не порушуючи самої структури переговорного процесу, посередник спочатку дає можливість сторонам познайомитися з поглядами, думками один одного. Налагоджування каналу спілкування може йти різними способами. Це можуть бути зустрічі посередника послідовно з кожною із сторін. Посередник може організовувати прямі контакти-переговори. Врешті-решт, він може бути і просто своєрідним «листоношею», доставляючи поперемінно інформацію від однієї сторони до іншої.

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

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

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

Р. Фішер і С. Браун описують три можливі види відносин між учасниками переговорів: ворожі, дружні і партнерські. Саме останні слід розглядати як конструктивні. У свою чергу, конструктивні відносини розуміються ними як відносини, що сприяють знаходженню спільних рішень проблем, які стоять перед учасниками переговорів, шляхом сумісного аналізу проблеми, не звертаючи уваги на існуючі розбіжності. Автори виділяють шість основних

елементів, з яких складаються відносини між сторонами: раціональність, розуміння, спілкування, достовірність, відсутність повчального тону, відвертість для сприйняття іншої точки зору.

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

#### **Запитання для самоперевірки:**

1. В чому полягає суть раціонально-інтуїтивного методу?
2. Чому переговори є універсальним методом вирішення конфлікту?
3. Які можна виділити етапи переговорного процесу?
4. Визначте типи і структуру переговорів.
5. Які Ви знаєте основні технології і тактики переговорного процесу?
6. В чому полягає роль посередників і спостерігачів в переговорному процесі?
7. Сформулюйте суть трьох методів медіації.
8. Які існують три можливі види відносин між учасниками переговорів?

## **ЛЕКЦІЯ 8. РОЛЬ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ**

### **План.**

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

Література: [2; 3; 7; 8; 16; 18]

### *1. Керівник як суб'єкт конфлікту*

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

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

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

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

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

Ті конфлікти, що пов'язані з *порушенням законодавчої бази*, виявляють, з одного боку, правову безграмотність, а з іншого, – спроби деяких керівників (особливо з числа несумлінних підприємців) обійти закон, проявити свавілля. Наприклад, часто допускається недотримання суттєвих вимог про розірвання трудового договору (контракту) за ініціативою адміністрації.

Правова культура значить дуже багато чого. Саме керівник, в першу чергу, повинен дотримуватися принципу, що всі люди є рівними перед законом. Законотриманість завжди була і залишається тепер фундаментальною засадою, на якій тримаються суспільство і соціальне управління, у тому числі

менеджмент та його складова частина – управління персоналом, яким правовий нігілізм є протипоказаним.

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

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

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

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

Так, проведені у ФРН спеціальні дослідження за визначенням ефективності різних форм критики дали вражаючі за розбіжностями результати. Встановлено, наприклад, що коли начальник спокійно, не підвищуючи голосу, переконливо, тактовно і віч-на-віч висловлює претензії підлеглим, то у 83% працівників дисципліна, результативність роботи зростають, 10% працівників продовжують поводитися як і раніше, а 7% розкритикованих працюють ще з меншою старанністю. В тих випадках, коли керівник критикує підлеглих переконливо і в спокійному тоні, але робить це так, щоб його зауваження неодмінно чули інші співробітники, поліпшення справи спостерігається тільки у 40% працівників, ніяких помітних змін не відбувається у 44%, а у 16% – справа йде гірше колишнього. Коли ж керівник дає волю своїм емоціям, перебуває у збудженому стані і гніві, обрушує критику на підлеглих йому людей в різкій формі, голосно, обов'язково привселюдно, часом глузливо, а то і грубо, поліпшення справи досягається лише в 7% працівників, 24% виявляються індіферентними (байдужими), а у 65% настає подальший спад в

діловій активності [8].

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

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

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

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

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

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

## *2. Керівник – посередник у конфлікті*

Посередник, виходячи з типології і динаміки конфлікту, а також стадії його розгортання, виступає звичайно ланкою у взаємодії опонентів. Він надає допомогу у формулюванні мети переговорних контактів, рекомендації, покликані стримувати нетерпіння сторін, попередити створення тупикових ситуацій, вибрати прийнятні напрями і процедури обговорення проблеми, а також поради з розгляду альтернативних пропозицій і ухвалення компромісних рішень.

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

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

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

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

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

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

Посередник-керівник не може не враховувати вплив соціального середовища на формування конфліктних відносин і поведінку опонентів, зацікавленості свідків конфлікту в тому або іншому його результаті, а також

обставин, які або «розжарюють» пристрасті, або, навпаки, є стримуючим чинником. При цьому сприйняття ним конфліктної ситуації повинне бути вільним від суб'єктивних оцінок і спотворених уявлень. Не принесе користі як недооцінка, так і переоцінка значущості даного конфлікту; його слід розуміти таким, яким він є насправді.

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

Дослідження, що проводилися на підприємствах США і Японії, дозволили встановити, що менеджери 25-30% свого робочого часу витрачають на розв'язання конфліктів [8]. Ось і виходить, що управління персоналом в значній мірі є діяльністю з врегулювання конфліктів. Зрозуміло, що це необхідно заради тих цілей, які визначають існування даної організації і складають основний зміст управлінських зусиль.

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

Продовжуючи характеристику посередницької і арбітражної ролі керівника в конфліктних умовах, можна взяти до уваги і таке міркування: управління персоналом, включаючи і врегулювання конфліктів, не зводиться лише до видачі розпоряджень, командування людьми; це більш турбота про раціональне використання людського ресурсу з погляду інтересів як організації (підприємства), так і кожного працівника окремо. Причому керівник повинен зважати на інтереси засновників (власників) підприємства, найманих працівників фірми, споживачів вироблених товарів і послуг, постійно бачити можливі в рамках ринкових відносин розбіжності інтересів різних соціальних груп і їх представників розбіжності, які часто стають причиною виникнення конфліктів.

Керівнику, особливо вищої ланки, доводиться мати справу з безліччю конфліктів, у тому числі між структурними підрозділами організації – філіалами, цехами, відділами й ін., між керівними особами середнього і

низового рівнів, а також підлеглими їм працівниками, між службами підприємства, представниками постачальників висхідних матеріалів і споживачами продукції, що випускається. Йому у відповідності з посадовою інструкцією потрібно бути діяльним провідником ефективного управління, строгим охоронцем виробничої, технологічної, трудової, фінансової, правової дисципліни і чіткого порядку на робочих місцях. Для цього він і має владні повноваження, має в своєму розпорядженні засоби стимулювання і контролю, може застосовувати заходи стягнення за недоліки в роботі, порушення трудової дисципліни.

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

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

Ось чому в заповідях керівника, що опинився в ролі посередника або бажаного конфлікуючими сторонами арбітра, цілком доречні наступні прості правила. **По-перше**, сприймати конфлікти як природний прояв людського спілкування, нормальний спосіб соціальної взаємодії і відносин людей, зайнятих спільною діяльністю. **По-друге**, вміти аналізувати конфліктні ситуації, визначати справжні причини виникаючих конфліктів, цілі і особливості поведінки протиборствующих сторін. **По-третє**, володіти механізмом управління конфліктами, набором відповідних прийомів та процедур, навиками конструктивного впливу на персонал в конфліктних умовах; по можливості спрямовувати конфлікти у функціонально-позитивне русло і зводити до мінімуму їх негативні наслідки; всебічно оцінювати підсумковий результат конфлікту, його значущість і вплив на окремих осіб, групи працівників, колектив в цілому.

Приклад посередницької ролі впливового керівника в залагоджуванні

крупного соціального конфлікту свого часу, який став класичним, показав американський мільярдер Джон Рокфеллер.

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

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

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

### *3. Особистий приклад керівника в подоланні конфліктів і стресів*

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

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

Заставою планомірної і безконфліктної роботи того або іншого підрозділу служать здібності і бажання керівника виконувати загальні функції управління. До них відносяться планування, організація, регулювання, контроль.

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

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



професійних консультаціях, підкріплених щирим бажанням керівника на ділі сприяти співробітникам.

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

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

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

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

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

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

Керівник повинен знати і постійно пам'ятати про те, що будь-яка людина включена в систему суспільних зв'язків і відносин, а тому є їх виразом і віддзеркаленням. Людина міняється відповідно до закону вікової асинхронності, тобто у будь-який момент часу учасник виробничого процесу може знаходитися на різних рівнях інтелектуального, емоційного, фізичного, мотиваційного і соціального стану і розвитку. Звідси витікає, що жодна оцінка з боку керівника результатів діяльності, професійної поведінки і особових

якостей співробітників не може бути остаточною, оскільки будь-яка людина знаходиться в розвитку, міняє прояви своїх здібностей і властивостей. Остаточна і стереотипність оцінок керівника, що ігнорує психологічну неадекватність відображення людини людиною, як правило, ведуть до виникнення конфліктних ситуацій і стресових полягань.

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

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

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

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

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

періодичністю (навіть незалежно від того, назріли гострі проблеми чи ні).

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

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

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

#### **Запитання для самоперевірки:**

1. Як повинен поводити себе керівник як посередник конфлікту?
2. Які завдання стоять перед керівником у ситуації вирішення конфлікту?
3. Які виділяють стратегії поведінки керівника в ході конфлікту?
4. Як повинен поводити себе керівник як учасник конфлікту?
5. Як керівник власним прикладом може подолати конфлікт і знизити напругу стресової ситуації?

#### **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.

**Афіліація** – самоприєднання до групи.

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

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

**Навіювання** – 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.

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

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

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

**Інституалізація конфлікту** – встановлення 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** – сукупність несприятливих життєвих обставин, що впливають на бажання 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 введений Аристотелем як щиросердечна розрядка, випробовувана глядачем у процесі співпереживання. Вживається 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, знань про предмет взаємодії й відносини до нього; технологічною забезпеченістю рівноправного інформаційного обміну; технологічною забезпеченістю рівного рівня інформації про ситуацію й предмет взаємодії.

**Компромід** – 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 прихованого або відкритого протиборства двох або декількох учасників (сторін), кожний з яких має свою мету й мотиви, засоби й способи рішення особисто значимої проблеми.

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

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

**Лідер** – член групи, що істотно впливає 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 приводу 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, висловлена в науковій праці, що поєднує когнітивний і соціальний рівень дослідження, має тривалість в часі й просторі і є предметом колективної власності.

**Парадигма медіаорієнтована** – напрямок, зосереджений на проблемі впливу медіаканалу на комунікації.

**Позитивна 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 управління, спрямований на виявлення причин конфлікту в його прихованому 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.

**Регресія** – реакція на ситуації «поверненням» до ранніх типів поведінки, які на тій стадії були успішними.

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

**Ригідність** – відсутність гнучкості в поведінці, труднощі у перебудові сприйняття й подання в обстановці, що змінилася.

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

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

**Співробітництво** – стратегія поведення в конфлікті, що характеризується прагненням протидіяти сторін спільними зусиллями розв'язати проблему.

**Статус** – реальне положення особистості в системі внутрішньогрупових 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, думки, поведення, цінностей.

**Трансакція** – одиниця взаємодії партнерів по спілкуванню, що припускає вибір певної позиції (батько, дорослий, дитина).

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

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

**Поступка** – стратегія поведення 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.

### **Індивідуальні завдання**

(виконуються студентами як самостійна робота, що дозволяє поглибити знання теоретичного матеріалу):

1. Історія становлення конфліктології як науки.
2. Характеристика конфлікту як соціального феномену.
3. Теорії механізмів виникнення конфліктів.
4. Технології управління конфліктами.
5. Теорії поведінки особистості у конфлікті.
6. Технології ефективного спілкування у конфлікті.
7. Психологія переговорного процесу по вирішенню конфліктів.
8. Внутрішньоособистісні конфлікти.
9. Міжособистісні конфлікти.
10. Міжгрупові конфлікти.
11. Конфлікти у суспільстві і напрямки їх вирішення.
12. Соціально-психологічна діагностика конфліктів.
13. Аналіз причин виникнення конфліктів в організації.
14. Теорія “соціальних ролей” у визначенні причин виникнення конфліктів.
15. Конфлікти і конкуренція у суспільстві.

16. Методи визначення згуртованості колективу.
17. Конфлікти і влада в організації.
18. Управління стресами для попередження конфліктів.
19. Методи профілактики конфліктів в організації.
20. Ефективні комунікації як засіб попередження конфліктів.
21. Особливості розвитку конфліктології у стародавні часи.
22. Теоретичні і соціально-історичні передумови виникнення конфліктології як самостійної науки.
23. Удосконалення наукової організації праці для попередження конфліктів в організації.
24. Самоаналіз поведінки особистості у конфліктній ситуації.
25. Підготовка і прийняття раціонального управлінського рішення у конфліктній ситуації.
26. Асертивність і критика у конфліктній взаємодії.
27. Удосконалення організаційної структури управління підприємством з метою попередження конфліктів.
28. Соціальна і психологічна структура виробничого колективу.
29. Міжособистісні стилі управління конфліктною ситуацією.
30. Попередження конфліктів під час суспільних процедур.

#### **Список рекомендованої літератури:**

1. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). *Відомості Верховної Ради України*, 1998, № 34, ст.227: URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/>.
2. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління [Текст]: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
3. Жаворонкова Г.В. Управління конфліктами: навч. Посібник. К.: Кондор, 2010. 170 с.
4. Кичеев А.Г. Межличностные конфликты: циклы и ритмы в их характеристике. *Мир психологии*. 2002. № 3 (31). С.111-118.
5. Колодей К. Моббинг. Психотеррор на робочем месте и методы его преодоления: монография [пер. с нем]. Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2007. 368 с.
6. Колрисер Дж. Основные способы решения конфликтов. *Маркетинг*. 2008. №1. С.82-86; URL [http:// psyfactor.org/conflict1.htm](http://psyfactor.org/conflict1.htm).
7. Крушельницька О. В. Управління персоналом [Текст]: навч. посіб. [видання друге, перероблене й доповнене] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К.: «Кондор». 2005. 308 с.
8. Конфліктологія: Навчальний посібник. Авт. Зінчина О. Б. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
9. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Х.: Право, 2012. 128 с.

10. Конфліктологія [Текст]: Навч. посіб [Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А.М.] / За заг. Ред. В. М. Летюха, Л. В. Торгової. – К.: КНЕУ, 2003. 315 с.
11. Конфліктологія [Текст]: Підруч. для студентів вищих навч. закл. юридич. спец. / Герасіна Л. М., Панов М. І., Н.П.Осіпова Н. П. та ін.; [За ред. професорів Л.М. Герасіної та М.І. Панова]. – Харків: Право, 2002. 256 с.
12. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Management. Harper & Row, 1988. 777 p. ISBN0063504634.
13. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2(41). С.79-83.
14. Орбан-Лембрик Л. До питання про міжгрупові конфлікти й упередження. *Соціальна психологія*. 2007. №3. С. 3–17.
15. Пірен М. І. Конфліктологія [Текст]: підручник. К.: МАУП, 2003. 360 с.
16. Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления [Текст]: учебник. пер. с нем. Х.: Узд-во Институт прикладной психологии («Гуманитарный Центр»), 2005. 396 с.
17. Richard M. Hodgetts. Management. Dryden Press, 1982. – 241 p.
18. Сінгаєвський І.О, Репіч Т.А. Управління конфліктами: Конспект лекцій для студентів за напрямом підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» всіх форм навч. К.: НУХТ, 2012. 80 с.
19. Скібіцька Л.І. Конфліктологія [Текст]: навч. посіб К.: Центр учбової літератури, 2007. 384 с.
20. Цветков В.Л. Психология конфликта: от теории к практике. Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 183с.