

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Л. М. ЄМЕЛЬЯНЕНКО, В. М. ПЕТЮХ,
Л. В. ТОРГОВА, А. М. ГРИНЕНКО**

КОНФЛІКТОЛОГІЯ

Навчальний
посібник

*За загальною редакцією
кандидата економічних наук доцента **В. М. Петюха**,
кандидата економічних наук доцента **Л. В. Торгової***

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України*

ББК 88.53
Є 60

Рецензенти:

І. П. Петрова, д-р екон. наук, проф.
(Інститут економіки та права)

С. І. Бандур, д-р екон. наук, проф.
(Рада з вивчення продуктивних сил України НАН України)

Гриф надано Міністерством освіти і науки України
Лист № 14/18.2-774 від 24.04.03

Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М.
Є 60 Конфліктологія: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Петюха,
Л. В. Торгової. — К.: КНЕУ, 2003. — 315 с.
ISBN 966–574–555–7

У посібнику розглядаються теоретичні та прикладні проблеми конфліктології, увага акцентується на управлінні конфліктами. Детально розглянуто діагностику конфлікту й коригування поведінки його учасників, прогнозування розвитку конфліктів, управління стресами в конфліктній ситуації, можливість безконфліктного спілкування в процесі проведення професійних переговорів і нарад, безконфліктної взаємодії сторін у дискусіях і спорах, у процесі нововведень та під час вирішення трудових спорів.

Може бути використано студентами, аспірантами, докторантами та спеціалістами з управління персоналом, а також менеджерами організацій різних галузей народного господарства.

ББК 88.53

Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено

© Л. М. Ємельяненко,
В. М. Петюх, Л. В. Торгова,
А. М. Гриненко, 2003

Навчальне видання

СМЕЛЬЯНЕНКО Лариса Михайлівна
ПЕТЮХ Василь Миколайович
ТОРГОВА Лідія Володимирівна
ГРИНЕНКО Анатолій Михайлович

КОНФЛІКТОЛОГІЯ

Навчальний посібник

*За загальною редакцією
кандидата економічних наук доцента В. М. Петюха,
кандидата економічних наук доцента Л. В. Торгової*

Редактор *С. Кирилак*
Художник обкладинки *Т. Зябліцева*
Технічний редактор *Т. Піхота*
Коректор *Л. Гордієнко*
Верстка *О. Бабич*

Підписано до друку 22.10.03. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсет. Ум. друк. арк.
Обл.-вид. арк. 20,21. Дод. наклад 300 прим. Зам. № 03-2558.

Київський національний економічний університет
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, №235 від 07.11.2000)
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1
Тел./факс (044) 458-00-66; 456-64-58
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Друк ПП «Гарант Сервіс»
01042, м. Київ, пров. Новопечерський 3, корп. 2
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, №1256 від 10.02.2003)
Тел./факс: (044) 252–83–34; 206–20–75

ВСТУП

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

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

Необхідне управління процесом, завданням якого є запобігання виникненню негативної взаємодії, а також надання неминучим конфліктним ситуаціям конструктивного характеру.

Донедавна в системах управління підприємствами та організаціями були відсутні працівники-конфліктологи, а в посадових інструкціях керівників і фахівців функцій управління, запобігання та розв'язання конфліктів не було. У їхні обов'язки входило лише створення «нормального морально-психологічного клімату», що насправді означало маскування наявних, неминучих у колективі, суперечностей і конфліктних зіткнень. Там, де конфлікти виникали, їх розв'язання покладалося, зазвичай, на профспілки та інші громадські організації. Звичайно,

улагоджувати конфлікти доводилося і керівникам, але результат утручання залежав від особистого їхнього досвіду та інтуїції.

Сьогодні система управління персоналом уключає функції з управління конфліктами та стресами. Зокрема, підсистема трудових відносин виконує такі функції, як аналіз і регулювання групових та особистісних стосунків і стосунків із керівництвом; управління виробничими конфліктами та стресами; проведення соціально-психологічної діагностики; дотримання етичних норм стосунків; управління співпрацею із профспілками. Підсистема соціального розвитку включає функцію управління соціальними конфліктами та стресами.

Функції управління виробничими й соціальними конфліктами, а також стресами повинні виконуватися не тільки керівниками, але й фахівцями-конфліктологами та спеціально створеними підрозділами. У багатьох великих і середніх організаціях ці функції може бути покладено на відділи трудових відносин.

Управління конфліктами, як і управління персоналом у цілому, повинно здійснюватися з урахуванням складності та багатоаспектності трудових відносин у всіх напрямках — між роботодавцем (підприємцем) і найманими робітниками; між адміністрацією підприємства (фірми) та профспілковим комітетом, радою трудового колективу; між начальником і підлеглими; між окремими працівниками чи групами-суміжниками, що виконують взаємозалежні трудові операції. Останнє пояснюється тим, що трудові відносини формуються під впливом факторів соціального середовища та функціональної взаємодії, залежать від правових норм і трудових традицій, є основою конструктивного розв'язання конфліктів, що виникають у процесі трудової діяльності.

Не варто доводити, наскільки важливим, бажаним, реальним є прогнозування конфліктних ситуацій і розробки технологій урегулювання із застосуванням організаційно-розпорядницьких і соціально-психологічних методів впливу на конфліктну поведінку та оптимальних способів розв'язання конфліктів. Іншими словами, у сучасних умовах актуальними постають питання створення цілісної системи управління конфліктами в конкретній організації. Тим більше, що управління персоналом, включаючи процес розв'язання конфліктів, не зводиться до віддавання розпоряджень та командування людьми. Це більше турбота про раціональне використання людського ресурсу з точки зору врахування інтересів як організації (підприємства), так і кожного працівника. Причому, керівник повинен

ураховувати інтереси засновників (власників) підприємства, найманих робітників фірми, споживачів вироблених товарів і послуг, а також постійно бачити можливі, у рамках ринкових відносин, розбіжності інтересів різних соціальних груп та їхніх представників — розбіжності, що часто стають джерелом складних для розв'язання проблем, причиною виникнення конфліктів.

Керівникові, особливо вищої ланки, доводиться мати справу з безліччю конфліктів, які виникають між структурними підрозділами організації — філіями, цехами, відділами: між керівниками середнього й низького рівня, а також підлеглими їм працівниками, між службами підприємства, представниками постачальників матеріалів і споживачами продукції, що випускається. Йому, за покладеними на нього обов'язками, потрібно бути активним запроваджувачем ефективного управління, суворим охоронцем виробничої, технологічної, трудової, фінансової, правової дисципліни і чіткого порядку на робочих місцях, активно дбати про нормальні, доброзичливі відносини з партнерами. Для цього керівник і має владні повноваження, розпоряджається засобами стимулювання й контролю, може визначати міру та форми покарання за недбалість у роботі.

Разом із тим керівникові потрібно «орієнтуватися на людину», приділяти достатньо уваги настрою людей та задоволенню їхніх різноманітних потреб. Йому важливо знати своїх підлеглих і партнерів, мати уявлення про їхні інтереси й переваги, бути якомога більше обізнаним про сімейні обставини та життєві труднощі, а також про інші особливості для того, щоб більш осмислено підтримувати в людях, пов'язаних загальною справою, трудовий ентузіазм, вселяти в них упевненість в успіху, не дати їм відволікатися на несуттєві, другорядні питання, що лише заважають бачити головне.

Треба виходити з того, що персонал — це об'єднання особистостей, взаємопов'язаних індивідуальностей, адже найчастіше люди не схильні до збігу міжособистісних інтересів, зближення внутрішньогрупових і міжгрупових позицій.

Треба виходити також із того, що у разі виникнення ситуацій, у яких керівник виявляється безпосереднім учасником конфлікту, його можливості впливати на хід конфліктного протиборства, керувати розв'язанням розбіжностей залишаються найкращими. Основне ж полягає в тому, що і в такій ситуації йому слід

поводитися так, щоб більшою мірою бути відповідальним за результат і наслідки конфліктної поведінки. Проблема для нього може полягати не тільки в тому, щоб просто розв'язати конфлікт в організації, а щоб не дати йому розвиватися стихійно, мінімізувати його деструктивні наслідки, виробити і вміло застосувати технології конструктивного розв'язання. Для цього необхідно проаналізувати причини й різновиди конфліктів в організаціях.

Тому в даному навчальному посібнику, на відміну від тих, що вже існують, акцент робиться на активній ролі керівника-менеджера в попередженні або розв'язанні конфлікту. Із погляду на це, в структурі навчального посібника, крім традиційного матеріалу конфліктології як науки, детально розглянуто систему управління конфліктами в організації, діагностику конфлікту і коректування поведінки його учасників, прогнозування розвитку конфліктів, управління стресами в конфліктній ситуації, можливість безконфліктного спілкування в процесі проведення професійних переговорів і нарад, безконфліктної взаємодії сторін у дискусіях і суперечках, у процесі нововведень та під час вирішення трудових спорів.

1. СУТНІСТЬ КОНФЛІКТУ ТА ЙОГО ХАРАКТЕРНІ РИСИ

1.1. Кінцеві та проміжні цілі

Кінцева мета:

Засвоїти характерні риси конфлікту для правильного визначення його сутності та формування описової моделі в процесі його діагностування.

Проміжні цілі:

- усвідомити сутність і виявити структурні елементи конфлікту для його оцінювання в статиці;
- визначити передумови й механізми виникнення конфлікту для його оцінювання в динаміці;
- охарактеризувати ознаки прояву конфлікту;
- провести структурний аналіз і виділити об'єктивні та суб'єктивні складові конфліктної взаємодії;
- з'ясувати кордони поширення конфлікту;
- ознайомитися з видами й типами конфліктів.

1.2 Визначення конфлікту

Конфлікт — це стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок і т. п.) [21, с. 24].

Для з'ясування суті конфлікту важливо виділити його основні ознаки, сформулювати умови його виникнення.

1. Конфлікт завжди виникає на основі протилежно спрямованих мотивів і суджень, які можна вважати необхідною умовою виникнення конфлікту.

Для конфлікту завжди характерно протиборство суб'єктів соціальної взаємодії, що виявляється через нанесення взаємного збитку (морального, матеріального, фізичного, психологічного і т. п.).

Необхідними й достатніми умовами виникнення конфлікту є наявність у суб'єктів соціальної взаємодії протилежно

спрямованих мотивів і суджень, а також стан протиборства між ними [21, с. 25].

Будь-який конфлікт можна розглядати у статиці (як систему взаємозалежних структурних елементів) і в динаміці (як процес).

Основними *структурними елементами конфлікту* є сторони конфлікту; предмет конфлікту; образ конфліктної ситуації; мотиви конфлікту; позиції сторін-конфліктерів (рис. 1.1).

Сторонами конфлікту вважають суб'єкти соціальної взаємодії, інтереси яких порушено безпосередньо, або суб'єкти, які явно (неявно) підтримують конфліктерів.

Предмет конфлікту — об'єктивно наявна чи уявна проблема, що служить причиною протиборства між сторонами (проблема влади, взаємин, першості співробітників, їхньої сумісності). Це саме та суперечність, яка є причиною виникання конфлікту [16, с. 35].

Відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії визначає *образ предмета конфлікту*.

Мотиви конфлікту, як внутрішні спонукальні сили, підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту. Мотиви виявляються у формі потреб, інтересів, цілей, переконань.

Позиції сторін-конфліктерів — це те, про що заявляють вони один одному в ході конфлікту чи в переговорному процесі.

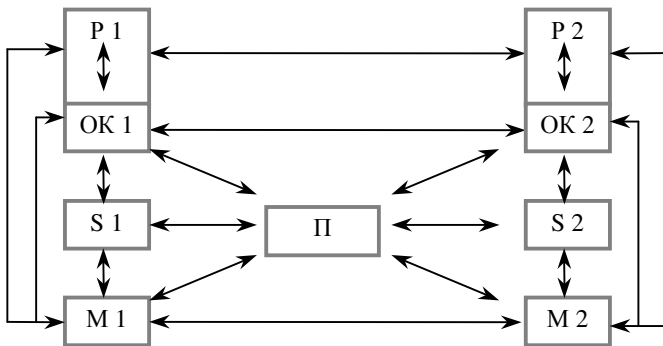


Рис. 1.1. Структура конфлікту [21, с. 25]

S1 і S2 — сторони (суб'єкти) конфлікту; П — предмет конфлікту; OK1 і OK2 — образи конфлікту (конфліктної ситуації); M1 і M2 — мотиви конфлікту; P1 і P2 — позиції сторін-конфліктерів.

Приклад. Розподіл будь-якого ресурсу (пільг). Якщо розроблено такі правила цього розподілу, із якими згодні всі учасники, то не виникне ані проблеми, ані самого конфлікту. Якщо ж правил немає, чи з ними не згоден хоча б один із учасників, то виникає проблема, як саме розподіляти. Якщо цю проблему не вирішено, розгортається конфлікт, предметом якого є відсутність правил взаємовідносин під час розподілу [16, с. 35].

1.3 Конфліктна ситуація та інцидент як передумови виникнення конфлікту

Конфлікт виникає тільки там, де два чи більше суб'єктів не тільки усвідомлюють розбіжність інтересів, але й активно протидіють один одному. Об'єктивно наявна розбіжність цілей та інтересів, узятя сама по собі, так само, як і усвідомлення такої протилежності окремими індивідами (чи групами), ще не створюють реальних умов для розгортання конфлікту.

Передумовою для розгортання конфлікту є створення в соціальній системі (виробничому колективі) *потенціалу напруженості* (рис. 1.2).

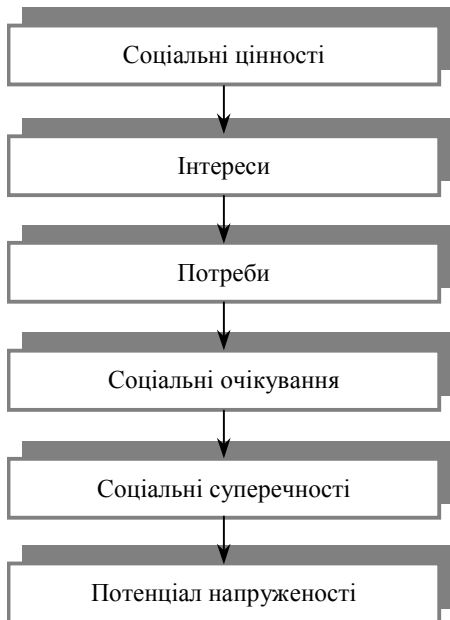


Рис 1.2. Виникнення потенціалу напруженості [4, с. 57]

Переростання потенціалу напруженості в *реальну*, тобто відкрито виявлену *напруженість*, що матеріалізується в соціальних очікуваннях, позиціях індивідів (чи груп), у їхніх конкретних соціальних діях, означає, що сформувався *суб'єкт конфліктної дії*, здатний ініціювати конфліктну ситуацію (рис. 1.3) [4, с. 59].

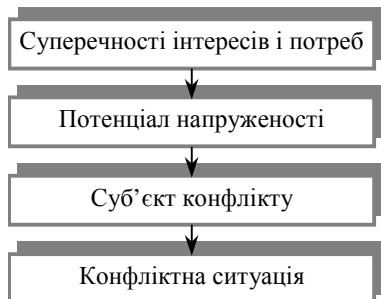


Рис. 1.3. Виникнення конфліктної ситуації

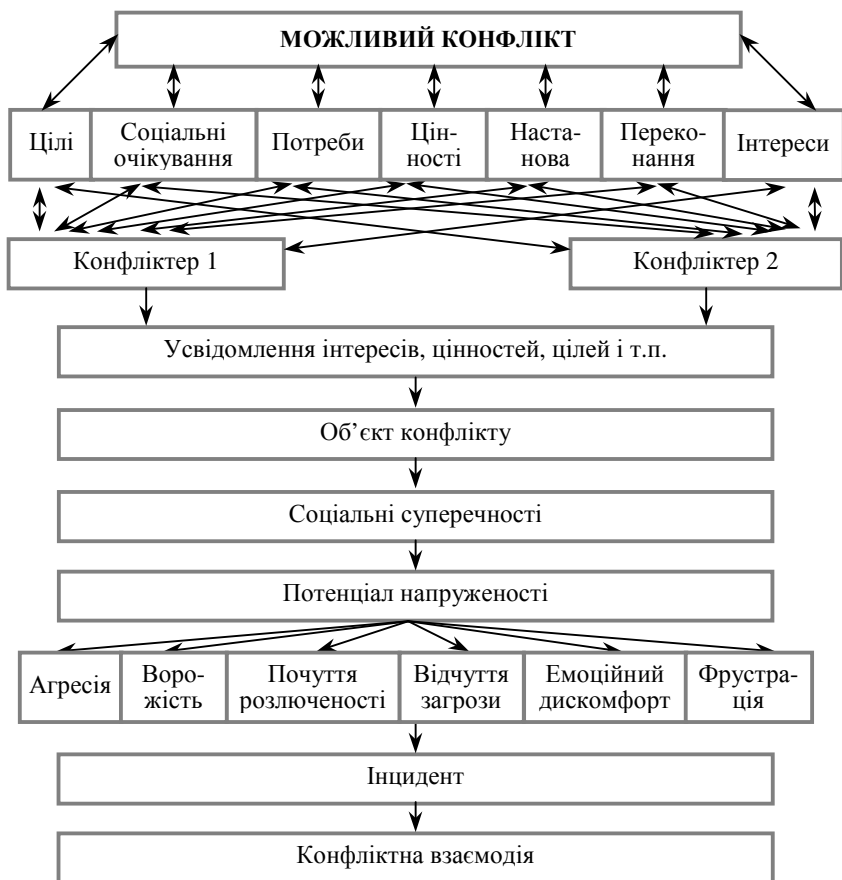


Рис. 1.4. Модель конфлікту як процесу [4, с. 60]

Суб'єктом вважається соціальна група (чи індивід), що усвідомлює свій нерівноправний стан порівняно з іншою групою з приводу реального доступу (володіння) до матеріальних чи духовних благ, влади, впливу тощо. Але суб'єкт конфліктної ситуації формується тоді, коли індивідом чи групою усвідомлено або хоча б відчутно реальний факт нестачі якогось важливого життєвого ресурсу, що складає **об'єкт конфлікту**. Крім того, для виникнення конфлікту потрібні активні дії з боку його суб'єкту, які спрямовано на досягнення його цілей і які створюють **інцидент** (рис. 1.4).

Для виникнення конфлікту необхідна наявність компонентів:

- *потенційної напруженості* (1) у даній конфліктній системі, викликаній наявним *об'єктом конфлікту* (2);
- переходу *потенційної напруженості в реальну* (3) та виникнення на цій основі *конфліктної ситуації* (4);
- усвідомлення соціальними групами протилежності своїх інтересів і формування *суб'єкта конфлікту* (5);
- створення *інциденту* (6) для зав'язання реальної *конфліктної взаємодії* (7) [4, с. 63].

Розходження людей у поглядах, розбіжність сприйняття й оцінок тих чи інших подій дуже часто призводять до *спірної ситуації*. Якщо ситуація, що склалася, становить перешкоду для досягнення поставленої мети хоча б одного з учасників взаємодії, то виникає *конфліктна ситуація*. Будь-якому конфліктові передую спірна ситуація, проте далеко не всяка спірна ситуація веде до конфлікту [16]. Схему перетворення спірної ситуації на конфлікт представлено на рис. 1.5.

Для переростання наявної суперечності в конфліктну ситуацію необхідні:

- значимість ситуації для учасників конфліктної взаємодії;
- перешкода з боку одного з учасників досягненню цілей його опонентом (навіть якщо це суб'єктивне, далеке від реальності, сприйняття одним з учасників);
- перевищення рівня особистої чи групової терпимості до наявної перешкоди хоча б в одній зі сторін.

Конфліктна ситуація обов'язково передбачає суперечливі позиції сторін із будь-якого приводу, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів для їх досягнення, розбіжність інтересів, бажань тощо. Наприклад, проведення атестації перед майбутнім скороченням штатів, визначення кандидатури на престижне підвищення кваліфікації [16, с. 29].

Конфліктні ситуації, що існують у значній кількості, переходять у конфлікт лише у разі порушення балансу інтересів учасників взаємодії та за певних умов. *Конфліктна ситуація* — це умова виникнення конфлікту. Для переростання такої ситуації в конфлікт необхідними є зовнішній вплив, поштовх чи *інцидент*.

Інцидент (привід) характеризує активізацію дії однієї зі сторін, що зачіпає, нехай навіть ненавмисно, інтереси іншої сторони. Як інцидент можуть виступати і дії третьої сторони. *Наприклад*: висловлювання колеги, коли у вас відбулася складна розмова з керівництвом [16, с. 31].

Інцидент може виникнути випадково, незалежно від бажання учасників, унаслідок об'єктивних причин (випуск бракованої продукції) або як результат неграмотної взаємодії (без урахування психологічних особливостей іншої сторони).

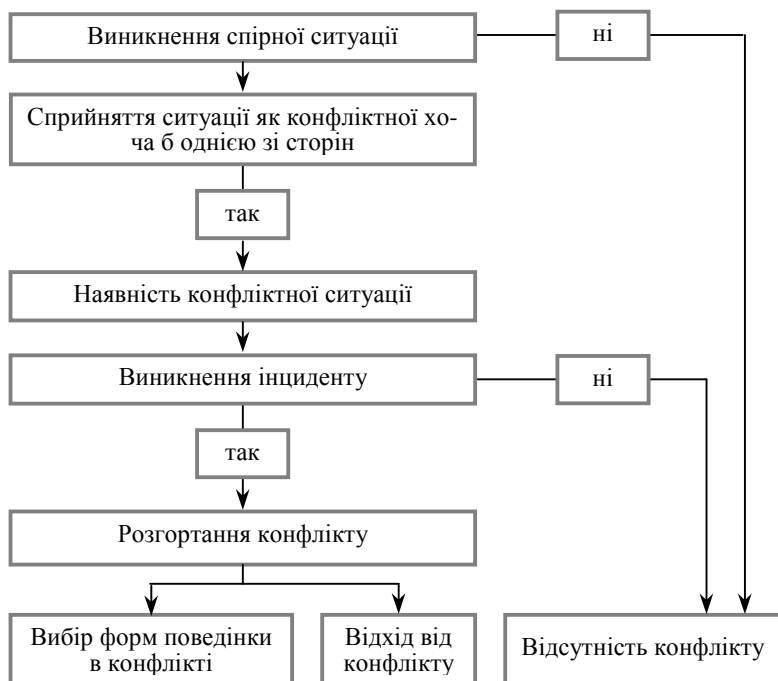


Рис. 1.5. Схема перетворення спірної ситуації на конфлікт

Для опису й наочного представлення механізму розвитку конфлікту використовують три формули (А, Б, В) [21, 83].

Перша формула відбиває залежність конфлікту (КФ) від конфліктогенів (КФГ):

$$\text{КФГ 1} \rightarrow \text{КФГ 2} \rightarrow \text{КФГ 3} \rightarrow \dots \rightarrow \text{КФ} \quad (\text{А})$$

Механізм розвитку конфлікту за першою формулою ґрунтується на негативному сприйнятті й негативній реакції особистості, проти якої застосовано конфліктоген.

Конфліктогени — це слова, дії (чи відсутність дій), що можуть призвести до конфлікту.

Друга формула відбиває залежність конфлікту (КФ) від конфліктної ситуації (КС) та інциденту (І):

$$КС + І = КФ \quad (Б)$$

Третя формула відбиває залежність конфлікту (КФ) від декількох конфліктних ситуацій (КС):

$$КС 1 + КС 2 + \dots + КС n = КФ, \quad (В)$$

де $n \geq 2$ — кількість конфліктних ситуацій.

У разі виникнення однієї конфліктної ситуації конфлікт закономірний, якщо ж з однієї конфліктної ситуації впливає інша чи незалежно з'являються декілька конфліктних ситуацій, то конфлікт неминучий.

Практичне значення **формул конфліктів** полягає в тому, що вони дозволяють досить швидко проводити аналіз багатьох конфліктів і знаходити шляхи їх вирішення. При цьому варто пам'ятати, що формули не можуть бути універсальним методом оцінювання та вирішення будь-яких конфліктів. Вони можуть служити тільки орієнтиром у складному й суперечливому процесі управління конфліктами.

1.4. Характерні ознаки прояву конфлікту

Для з'ясування суті конфлікту важливо виділити основні ознаки його прояву.

Ознаками конфлікту є:

- наявність ситуації, що сприймається учасниками як конфліктна;
- неподільність об'єкта конфлікту, тобто об'єкт конфлікту не може бути поділено між учасниками конфліктної взаємодії;
- бажання учасників продовжити конфліктну взаємодію для досягнення своїх цілей, а не вихід із наявної ситуації.

Характерними рисами конфлікту є невизначеність результату, розходження цілей і поведінки кожної зі сторін [16, с. 35].

Початок конфлікту визначається об'єктивними (зовнішніми) ознаками поведінки, спрямованими проти іншого учасника. Якщо інший учасник усвідомлює, що ці акти спрямовано проти нього, і протидіє їм, то конфлікт починається; якщо дії не починаються, то виникає конфліктна ситуація.

Початок конфлікту визначається за умов:

- перший учасник свідомо й активно діє, завдаючи шкоди іншому учаснику (опоненту), при цьому під дією розуміється як передача інформації, так і фізична дія;
- другий учасник (опонент) усвідомлює, що зазначені дії спрямовано проти його інтересів;
- другий учасник починає у відповідь агресивні дії, спрямовані проти першого. Тільки з цього моменту можна вважати, що конфлікт почався [16, с. 52].

Таким чином, конфлікт відсутній, якщо діє тільки один учасник чи учасники виконують лише розумові дії (планування мети, обмірковування плану дій, прогнозування майбутньої поведінки). Конфлікт починається тоді, коли сторони починають активно протистояти один одному, переслідуючи кожен свою мету. До цього ми маємо лише конфліктну ситуацію.

Розвиток конфлікту, як правило, відбувається з поступовим розширенням складу його учасників, іноді й предмета конфлікту: виникнення невеликої конфліктної ситуації втягує у взаємодію двох суб'єктів, ті залучають своїх захисників, свідків, адвокатів; зачіпаються інтереси свідків, розростається предмет конфлікту та склад його учасників.

Закінчення конфлікту — припинення дій усіх сторін-конфліктерів, незалежно від причин, з яких почався конфлікт.

1.5. Об'єктивні й суб'єктивні складові конфліктної взаємодії

Структура конфлікту — це сукупність стійких зв'язків конфлікту, що забезпечують його цілісність, відмінність від інших явищ соціального життя, без яких він не може існувати як динамічно взаємозалежна цілісна система та процес [3, с. 230].

При проведенні структурного аналізу конфлікту виділяють його об'єктивні й суб'єктивні складові.

До *об'єктивних складових* відносять учасників, об'єкт і предмет конфлікту, проблему, інцидент, умови його протікання (соціально-психологічне середовище).

Суб'єктивними (психологічними) складовими конфлікту вважають мотиви, потреби, цілі, позиції, інтереси й цінності його учасників.

Предмет конфлікту як об'єктивно наявна чи уявна проблема є основою конфлікту.

Об'єктивну складову конфлікту складніше виділити, ніж конфліктну проблему. Під **об'єктом конфлікту** розуміють те, на що претендує кожна зі сторін-конфліктерів, що викликає суперечності між ними чи частково позбавляє іншу сторону можливості домогтися своїх цілей (ресурси, право власності, право приймати рішення, нова посада і т. п.) [16, с. 32].

Основними рушійними силами будь-якого конфлікту є люди, тобто **учасники конфлікту**. Учасники конфліктної взаємодії, інтереси яких порушено безпосередньо, визначаються як **суб'єкти конфлікту**. Ними можуть виступати окремі особи, групи, підрозділи, організації.

Залежно від міри участі в конфліктних відносинах виділяють такі **категорії суб'єктів**: основні учасники, групи підтримки та інші учасники [3, 7, 18, 35].

Основні учасники безпосередньо здійснюють активні дії один проти одного під час конфлікту. Серед основних учасників виокремлюють:

- **опонента** (учасник конфлікту, що вважає свої проблеми невіршеними);
- **супротивника** (опонент, що намагається реалізувати свої інтереси за рахунок нейтралізації інтересів іншого);
- **агресора** (супротивник, що виявляє агресивність);
- **ворога** (супротивник, інтерес якого полягає в знищенні протилежної сторони).

Іноді в конфлікті можна виділити учасника, що ініціював конфліктні дії. Це **ініціатор конфлікту**.

Рівень можливостей опонента реалізувати свої цілі в конфлікті, «сила», що виражається в складності та впливовості його зв'язків, його фізичні, соціальні можливості, знання, навички й уміння, його соціальний досвід конфліктної взаємодії називаються **рангом** опонента [3, с. 232].

Групи підтримки представлено силами, які стоять за опонентами, і активними діями чи моральною підтримкою можуть впливати на розвиток конфлікту. До групи підтримки можуть входити друзі, колеги і т. п.

До інших учасників конфлікту належать такі категорії, що впливають на перебіг подій: підбурювачі, організатори, медіатори конфлікту. **Підбурювач** підштовхує учасників до початку конфліктних дій. **Організатор** планує, організовує

конкретні дії та контролює перебіг конфлікту. *Медіатор* (посередник, суддя) вирішує завдання припинення конфлікту.

До об'єктивних складових відносяться також умови перебігу, тобто макро- й мікросередовище, у якому виникає конфлікт. Під час аналізу умов у першу чергу враховують соціально-психологічне середовище, зокрема, найближче оточення особи, соціальні групи, представником яких вона є. Облік умов дозволяє глибше зрозуміти змістовну сторону конфлікту та його психологічні складові.

Вивчення *суб'єктивних (психологічних) складових* становить значний інтерес під час проведення структурного аналізу конфлікту. До основних психологічних складових відносять мотиви учасників конфліктної взаємодії.

Мотиви визначають як спонування до вступу в конфлікт, пов'язані з задоволенням потреб опонента, як сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають конфліктну активність суб'єкта [3, с. 236]. У більшості випадків справжні мотиви поведінки учасників конфлікту складно визначити, тому що декларовані ними в ході взаємодії потреби найчастіше серйозно відрізняються від глибинного, ретельно приховуваного мотивування їхніх учинків.

Основними причинами підвищення активності опонентів у конфлікті вважаються їхні *потреби*, що визначаються відчуттям нестатку в чому-небудь (ресурсах, владі, духовних цінностях, безпеці тощо.).

Позиції та інтереси учасників відносяться до важливих психологічних обставин конфлікту. Невідповідність *позицій* є необхідною (але не достатньою) умовою виникнення конфлікту. При-

чини поведінки учасників конфлікту зводяться до бажання задовольнити свої інтереси. *Інтереси* являють собою усвідомлені потреби, що забезпечують спрямованість на об'єкт конфлікту і сприяють реалізації конфліктної поведінки опонента. У перелік інтересів можуть входити: постійна робота, що приносить задоволення, повагу з боку колег; зручне робоче місце та ін. На наш погляд, при проведенні структурного аналізу конфлікту особливу увагу слід приділяти вивченню *побоювань* — негативних думок його учасників (зниження в посаді, можливість невивлати заробітної плати, нецікава робота тощо) [3, с. 237].

До психологічних складових конфлікту відносять *цінності*, що відстоюють опоненти. Цінності поділяють на

загальнолюдські (істинність судження, справедливість рішення тощо) і особистісні (честь, почуття власної гідності й ін.).

Поведінка учасників конфлікту визначається їхніми *цілями* — уявленням про конкретний кінцевий результат конфліктної взаємодії. У конфлікті виділяють стратегічні (оволодіння об'єктом конфлікту) і тактичні (тимчасові — компромісні) цілі. У деяких випадках основна стратегічна мета може деформуватися чи замінитися метою на зразок нанесення максимального збитку супротивникові.

1.6. Межі поширення конфлікту

Будь-яка дія, а тим більше протидія, що переростає в конфлікт, має не миттєвий характер, а з'являється як тривалий процес, що відбувається у визначений час, у визначеному просторі, за наявності конкретних учасників.

Виділяють *три аспекти* визначення *меж конфлікту: просторовий, часовий, суб'єктний*. [16]

Просторова межа конфлікту — визначення територій, на яких відбувається конфлікт. Знання меж конфлікту дозволяє вибрати адекватну форму впливу для його врегулювання.

Часова межа конфлікту — тривалість конфлікту в часі, його початок і закінчення. Від визнання конфлікту таким, що почався чи закінчився, залежить, зокрема, експертна оцінка відносин його учасників у конкретний момент взаємодії.

Суб'єктна межа визначає кількість учасників у конфлікті на момент його початку. Розширення цієї межі, залучення в конфлікт нових осіб призводить до ускладнення структури конфлікту, пошуку інших способів його вирішення. Крім того, розширення суб'єктних меж конфлікту може взагалі змінити характер його перебігу.

Приклад. Конфлікт виник у підрозділі підприємства між начальником і співробітником із питань нарахування та своєчасності виплати заробітної плати. Якийсь час з'ясування відносин залишалося в межах відділу, про розвиток конфлікту за його межами нікому й нічого не було відомо. Але з часом, оскільки конфлікт не затихав і почав заважати роботі, інформація про нього поширилася за межі підрозділу, у конфлікт стали втягуватися інші учасники з інших підрозділів, із керівництва. Розширення меж конфлікту призвело до страйку та необхідності ухвалення рішення на рівні керівництва організації. [16, с. 50]

1.7. Види та типи конфліктів

Для правильного розуміння й тлумачення конфліктів, їхньої сутності, особливостей, функцій і наслідків важливе значення має **типологізація**, тобто ви členовування основних типів конфліктів на основі виявлення подібності та розходження, надійних способів ідентифікації конфліктів за спільністю істотних ознак і відмінностей.

Для вибору адекватного методу впливу й управління відповідним конфліктом доцільно проводити **класифікацію** залежно від основних **ознак**: способу розв'язання; сфери прояву; спрямованості впливу; ступеня виразності; кількості учасників; порушених потреб (табл. 1.1).

На основі класифікації визначають види й різновиди конфліктів [16].

Вид конфлікту — варіант конфліктної взаємодії, виокремлений за певною ознакою.

1. **Спосіб розв'язання** конфліктів припускає їх розподіл на антагоністичні (насильницькі) конфлікти та компромісні (ненасильницькі).

Насильницькі (антагоністичні) конфлікти являють собою способи розв'язання суперечностей шляхом руйнування структур усіх сторін-конфліктерів чи відмови всіх сторін, крім однієї, від участі в конфлікті. Ця сторона і ви грає. **Наприклад**: повна поразка супротивника в суперечці, вибори органів влади і т. д. [16, с. 38]

Компромісні конфлікти допускають декілька варіантів їх вирішення за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, термінів, умов взаємодії.

Наприклад: постачальник не надсилає виробникові замовлену сировину в зазначений термін. Виробник має право вимагати виконання графіка постачань, але терміни поставок вантажу змінилися з причин відсутності засобів транспортування через неплатежі. За взаємної зацікавленості досягти компромісу можливо шляхом проведення переговорів, зміни графіка постачань. [16, с. 38]

Таблиця 1.1

КЛАСИФІКАЦІЯ КОНФЛІКТІВ

Ознака класифікації	Види конфліктів
1. Спосіб розв'язання:	— насильницькі;

	— ненасильницькі
2. Сфера прояву:	— політичні; — соціальні; — економічні; — організаційні
3. Спрямованість впливу:	— вертикальні; — горизонтальні
4. Ступінь виразності:	— відкриті; — приховані
5. Кількість учасників:	— внутріособистісні; — міжособистісні; — міжгрупові
6. Потреби:	— когнітивні; — конфлікти інтересів

2. **Сфери прояву конфліктів** украй різноманітні: політика, економіка, соціальні відносини, погляди й переконання людей. Виділяють політичні, соціальні, економічні, організаційні конфлікти.

Політичні конфлікти — зіткнення з приводу розподілу владних повноважень, форми боротьби за владу.

Соціальний конфлікт являє собою суперечності в системі стосунків людей (груп), що характеризується посиленням протилежних інтересів, тенденцій соціальних спільнот та індивідів. Різновидом соціальних конфліктів вважаються конфлікти **трудові** чи **соціально-трудові**, тобто у сфері трудової діяльності. Це велика група конфліктів, що останнім часом виникають у нашій країні дуже часто у вигляді страйків, пікетів, виступів великих груп працівників. [16, с. 39]

Економічні конфлікти являють собою широкий спектр конфліктів, в основі яких лежать суперечності між економічними інтересами окремих особистостей, груп. Це боротьба за певні ресурси, пільги, сфери економічного впливу, розподіл власності тощо. Зазначені види конфліктів поширені на різних рівнях управління [16, с. 40].

Організаційні конфлікти є наслідком ієрархічних відносин, регламентування діяльності особи, застосування розподільчих відносин в організації: використання посадових інструкцій, функціонального закріплення за працівником прав та обов'язків; упровадження формальних структур управління; наявності положень з оплати й оцінювання праці, преміювання співробітників. [10, 11, 63]

3. *За спрямованістю впливу* виділяють вертикальні й горизонтальні конфлікти. Характерною рисою їх є розподіл обсягу влади, який знаходиться в опонентів на момент початку конфліктних взаємодій.

У *вертикальних* конфліктах обсяг влади зменшується по вертикалі зверху донизу, що й визначає різні стартові умови для учасників конфлікту: начальник — підлеглий, вища організація — підприємство, засновник — мале підприємство.

У *горизонтальних* конфліктах відбувається взаємодія рівноцінних за обсягом наявної влади чи ієрархічним рівнем суб'єктів: керівники одного рівня, фахівці — між собою, постачальники — споживачі.

4. *Ступінь виразності* конфліктного протистояння припускає виділення прихованих і відкритих конфліктів. [16, с. 41]

Відкриті конфлікти характеризуються явно вираженим зіткненням опонентів: сварки, суперечки, зіткнення. Взаємодія регулюється нормами, що відповідають ситуації й статусу учасників конфлікту.

У разі *прихованого* конфлікту відсутні зовнішні агресивні дії між сторонами-конфліктерами, але при цьому використовуються непрямі способи впливу. Це відбувається за умови, що один з учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого, або ж у нього немає достатньої влади й сил для відкритої боротьби.

5. *Кількість учасників конфліктної* взаємодії дозволяє поділяти їх на внутріособистісні, міжособистісні, міжгрупові [16, с. 42].

Внутріособистісні конфлікти являють собою зіткнення всередині особистості рівних за силою, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів. Особливістю даного виду конфлікту є вибір між бажанням і можливостями, між необхідністю виконувати й дотриманням необхідних норм.

На вибір правильного рішення у разі внутріособистісного конфлікту людина може витратити багато сил і часу, а отже, стрімко зростає емоційна напруженість, може виникнути стрес, а перед ухваленням рішення поведінка особистості може стати неконтрольованою. *Прикладами* є конфлікти «плюс-плюс», «плюс-мінус», «мінус-мінус».

Конфлікти «плюс-плюс» припускають вибір одного з двох сприятливих варіантів. Наприклад, куди поїхати відпочивати чи що купити (машину якої марки). Слід зазначити: вибір відбувається з двох сприятливих варіантів, однак необхідність

вибору може бути настільки складною й болісною, що супроводжуватиметься стресовими ситуаціями.

Конфлікти «плюс-мінус» — це конфлікти притягання й відштовхування, ухвалення рішення, коли кожний із варіантів може мати і позитивні, і негативні наслідки, а вибрати треба один,

з урахуванням розв'язання загального завдання.

Наприклад: у конфлікті керівника з підлеглим звільнення підлеглого постає для керівника як альтернатива: звільнення невігідного підлеглого (позитивний аспект) і необхідність пошуку нового співробітника, працівника для виконання поставленої задачі (негативний аспект). У даному випадку необхідно прораховувати ряд варіантів, необхідні емоційні та матеріальні витрати на реалізацію поставленої мети. Якщо залишити гарного, але невігідного працівника, змусити його працювати над поставленим завданням, то наслідки такого рішення можуть незабаром негативно позначитися на результатах, тоді конфлікт із внутріособистісного переросте в конфлікт із підлеглим, тобто в міжособистісний. [16, с. 43]

Іншим різновидом внутріособистісного конфлікту є **рольовий** конфлікт, коли в одній особистості виникає необхідність одночасного виконання різних своїх ролей, які до того ж суперечать одна одній. Постає питання вибору, що виконувати.

Наприклад: майстрові виробничої ділянки надіслано вказівку від начальника цеху нарощувати випуск продукції, а керівник служби якості наполягає на підвищенні якості продукції шляхом уповільнення виробничого процесу. Майстрові давалися суперечливі вказівки, причому одночасно [16, с. 43].

Даний конфлікт у результаті може бути зведено до конфлікту **«мінус-мінус»**, оскільки майстра поставлено перед проблемою вибору: що робити, чию вказівку виконувати, за рахунок чого це робити.

Внутріособистісний конфлікт може також виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не збігаються з особистими потребами чи цінностями працівника.

Наприклад: жінка-керівник давно планувала в суботу поїхати разом із чоловіком і дітьми відпочити за місто, до того ж велика увага до роботи стала погано позначатися на сімейних відносинах. У п'ятницю ввечері в її безпосереднього начальника виникли проблеми щодо виконання термінового завдання, і він наполіг, щоб вона взялася вирішувати ці проблеми у вихідні дні і

навіть вийшла на роботу в суботу. Інакше під загрозою зриву опинився б украй вигідний для фірми контракт, за виконання якого відповідає підрозділ саме цієї жінки [16, с. 44].

Складність вирішення внутріособистісних конфліктів полягає в тому, що іноді відбувається зіткнення трьох складових, необхідних для досягнення поставленої мети: бажання («хочу»), можливості («можу»), необхідності («треба») [16, с. 46].

Міжгрупові конфлікти — конфлікти між різними групами, підрозділами, у яких зачіпаються інтереси людей, об'єднаних на період конфлікту в єдині згуртовані спільноти. Слід зазначити, що ця згуртованість може зникнути відразу після припинення конфлікту, але в момент відстоювання загальних інтересів єдність групи може бути досить значною.

Міжособистісні конфлікти являють собою зіткнення індивідів із групою, між собою, боротьбу за інтереси кожної зі сторін. Це один із найбільш розповсюджених видів конфліктів.

Залежно від **порушених потреб** виділяють когнітивні конфлікти та конфлікти інтересів [16, с. 47].

Конфлікт когнітивний — конфлікт поглядів, точок зору, знань. У такому конфлікті метою кожного суб'єкта є переконати опонента, довести правильність своєї точки зору, своєї позиції.

Конфлікти інтересів можна представити як протиположності конфлікту когнітивному, що означає протиставлення, засноване на зіткненні інтересів різних опонентів (груп, індивідів, організацій).

У зв'язку з тим, що розподіл конфліктів на види представляється досить умовним, чіткої межі між різними видами не існує, і на практиці виникають такі конфлікти: організаційні вертикальні міжособистісні; горизонтальні відкриті міжгрупові і т. д.

1.8. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові для використання в професійній ситуації

Знання про сутність, природу виникнення, механізм розвитку конфліктів важливе в практичній роботі менеджера з управління конфліктами. Такі знання допомагають правильно та вчасно діагностувати конфлікт.

Для з'ясування суті конфлікту важливо виділити його основні ознаки, сформулювати необхідні й достатні умови його виникнення.

Доцільно будь-який конфлікт розглядати в статиці (як систему взаємозалежних структурних елементів) і в динаміці (як процес).

Конфлікт виникає за умови усвідомлення протилежності інтересів і активної протидії окремих індивідів (чи груп), але це ще не створює реальних умов для його розгортання.

Передумовою для розгортання конфлікту є створення в соціальній системі (виробничому колективі) потенціалу напруженості. Переростання потенційної напруженості в реальну означає появу суб'єкта конфліктної дії, остаточне формування якого можливе у разі усвідомлення індивідом реального факту нестачі важливого життєвого ресурсу, що складає об'єкт конфлікту.

Будь-якому конфлікту передуює спірна ситуація. Якщо ситуація, що виникла, являє собою загрозу для досягнення поставленої мети одним із учасників взаємодії, то виникає конфліктна **ситуація**. Активні дії з боку хоча б одного з учасників, спрямовані на досягнення його цілей, породжують інцидент.

Характерними рисами конфлікту є невизначеність результату, розходження цілей і образу дій кожної зі сторін.

Конфлікт починається тоді, коли сторони починають активно протистояти одне одному, переслідуючи свої цілі. Розвиток конфлікту відбувається з поступовим розширенням складу його учасників, предмета конфлікту. Закінчення конфлікту — припинення дій усіх протиборчих сторін, незалежно від причин, із яких почався конфлікт.

Проведення структурного аналізу дозволить керівникові виробничого колективу виділити об'єктивні (об'єкт і предмет конфлікту, проблему, інцидент, умови протікання) і суб'єктивні (мотиви, потреби, мета, позиції, інтереси й цінності учасників) складові конфлікту. Подібний аналіз варто вважати необхідною процедурою в технології діагностування під час формування описової моделі, що випереджає та дозволяє правильно виявити заходи для врегулювання конфлікту на конкретній стадії його розвитку.

Для правильного розуміння та тлумачення конфліктів, їхньої сутності, особливостей, функцій і наслідків важливе значення має їх **типологізація**. А класифікаційна характеристика й визначення виду дозволяють керівникові вибрати адекватний метод впливу в системі управління конфліктами.

1.9. Питання для самоперевірки

1. Визначення конфлікту.
2. Необхідні й достатні умови виникнення конфлікту.
3. Характеристика конфлікту в статистиці.
4. Структурні елементи конфлікту.
5. Передумови розгортання конфлікту.
6. Реальна напруженість і її функція в процесі розвитку конфлікту.
7. Формування суб'єкта конфліктної дії.
8. Компоненти для характеристики конфлікту в динаміці.
9. Передумови виникнення конфлікту.
10. Умови переростання суперечності в конфліктну ситуацію.
11. Визначення конфліктної ситуації.
12. Визначення інциденту.
13. Взаємозв'язок між спірною ситуацією, конфліктною ситуацією, інцидентом і конфліктом.
14. Механізми (формули), що характеризують розвиток конфлікту.
15. Основні ознаки зовнішнього прояву конфлікту.
16. Умови початку конфлікту.
17. Поняття структури конфлікту.
18. Об'єктивні складові конфлікту.
19. Суб'єктивні складові конфлікту.
20. Визначення об'єкта конфлікту.
21. Категорії суб'єктів конфлікту.
22. Аспекти визначення меж конфлікту.
23. Необхідність типологізації та класифікації конфліктів.
24. Ознаки класифікації конфліктів.
25. Види конфліктів.

2. ПРИЧИНИ Й НАСЛІДКИ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Кінцеві та проміжні цілі

Кінцева мета:

уточнити причини виникнення конфлікту, рушійні сили його розвитку, функціональність, характер впливу на учасників і соціальне оточення для формування пояснювальної моделі конфлікту в процесі його діагностики.

Проміжні цілі:

- ознайомитися з типовими причинами виникнення конфліктів в організації;
- розглянути функції конфліктів і їхню спрямованість;
- оцінити вплив конфлікту на соціальне оточення та його учасників;
- виявити позитивні наслідки конфліктів;
- виявити негативні наслідки конфліктів.

2.2. Типові причини виникнення конфліктів в організації

Виявлення причин виникнення конфліктів визначає вибір методів, шляхів запобігання їм та конструктивного їх вирішення. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко ефективно впливати та регулювати ними.

Причини конфлікту — це явища, події, факти, ситуації, що передують конфліктові та викликають його за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії. [21, с. 28]

Причини конфліктів розкривають джерела їх виникнення й визначають динаміку перебігу.

Виникнення та розвиток конфліктів обумовлено дією чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних. Перші дві групи факторів носять об'єктивний характер, третя й четверта — суб'єктивний (рис. 2.1).

Об'єктивними причинами конфліктної взаємодії вважаються ті обставини соціальної взаємодії людей, що

призводять до зіт-
кнення їхніх думок, інтересів, цінностей і т. п. [2, 3, 44].



Рис. 2.1. Причини та фактори виникнення й розвитку конфліктів

Обмеженість ресурсів, що розподіляються (погана забезпеченість), спричиняє недоліки в організації праці. На підприємствах ресурси завжди обмежені, і керівництво зобов'язане грамотно розподіляти матеріали, устаткування, людські ресурси й фінанси між різними групами працівників. Необхідність розподілу ресурсів та можливість необ'єктивного підходу до вирішення цієї виробничої мети створюють передумови для виникнення конфліктів. Людям властиве прагнення до ролі

власного внеску й значимості своєї праці, у зв'язку з чим розподіл ресурсів на будь-якому рівні (влади, премії, землі) може призвести до конфлікту. [16, с. 53]

Розходження в цілях (нераціональна організація праці) обумовлено принциповістю поглядів людей, стилем їхньої поведінки, протирічним характером особистісних систем переконань. Розходження цілей виконавців у системі управління часто породжує суперечності між ними. Це обумовлено складністю структур управління, оскільки підрозділи практично самостійно формулюють завдання своєї діяльності, які з часом можуть суперечити одне одному, а іноді й стратегії розвитку організації.

Приклад: юридичний відділ організації не рекомендує відділу матеріально-технічного постачання самостійне укладання певних угод із високим рівнем ризику. Згодом виникають суперечності у зв'язку з організацією нового відділу маркетингу, працівники якого вважають неправильними (непрофесійними) критерії, що використовуються юридичним відділом для визначення ступеня ризику угод [16].

Із посиленням спеціалізації підрозділів підприємств підвищуються можливості для самостійного формулювання цілей, використання спеціальних методів управління.

Приклад: із метою підвищення конкурентноздатності продукції відділ збуту може наполягати на підвищенні її різноманітності, а виробничому відділу легше досягти своєї мети, якщо номенклатура менш різноманітна. Виникає об'єктивна причина для конфлікту [16].

У виробничих умовах існує об'єктивна *взаємозалежність завдань*. Однак неправильний розподіл обов'язків, неузгодженість структур управління, неадекватність роботи конкретного підрозділу підвищують імовірність конфліктів, що порушують ритмічну діяльність організації в цілому.

В умовах спільного виконання робіт завжди існує можливість конфлікту через взаємозалежність діяльності, недостатню погодженість прав, функцій, відповідальності, неадекватне розуміння якості праці та інші помилки в управлінні.

Приклад: на виробничій ділянці цеху часто відбувається випуск бракованої продукції внаслідок роботи несправного

устаткування. У цеху немає механіків, що відповідають за роботу якогось конкретного виду устаткування, до ремонту підключаються вільні працівники, оплату їх праці не пов'язано з якістю продукції, що випускається. Керівник цеху звинувачує начальника ділянки за брак, а той — працівників [16, с. 54].

Помилки управління — це неграмотні рішення, спричинені необґрунтованим вибором методів регулювання виробничої діяльності, необ'єктивною оцінкою результатів роботи працівників, нераціональним розподілом завдань, невмінням кваліфіковано вирішувати питання соціально-психологічних програм трудового колективу. Підвищення професійно-культурного рівня керівників (менеджерів) через їхнє своєчасне навчання, оволодіння практичними навичками, формування ринкового мислення, оволодіння методами вирішення конфліктів у колективі дасть можливість вчасно визначати «вузькі» місця й запобігати виникненню небажаних конфліктів.

Слабка розробленість нормативно-правових процедур, відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання та розв'язання міжособистісних суперечностей — стандартних способів захисту інтересів працівників — сприяють виникненню суперечностей.

Приклад: якщо керівник, використовуючи своє службове становище, невинувато принизив чи образив свого підлеглого, то той може піти на конфлікт, захищаючи свою гідність [16].

Нестача необхідних для нормальної життєдіяльності благ (низька заробітна плата) істотно підвищує рівень конфліктності в організаціях і в суспільстві. Невлаштована, обділена людина, яка не реалізувала свої можливості, більш конфліктна порівняно з тими, у кого подібні проблеми вирішено.

Погана згуртованість трудового колективу, незадовільні комунікації, несумісність працівників, неможливість потрібного спілкування є каталізаторами конфліктів в організаціях.

Приклад: неможливість одержати грамотне роз'яснення з приводу зміни системи оцінювання й оплати праці може викликати негативні емоції працівників і стати об'єктивною причиною виникнення конфлікту в колективі.

Причиною більшості конфліктів є нестача чи перекручування інформації: неповні й неточні факти, чутки, зміна змісту (випадкова чи навмисна). Це призводить до неправильного

сприйняття певної ситуації, неадекватної поведінки особистостей, нерозуміння, а потім і до конфліктів.

Приклад: перед проведенням атестації в організації до відома працівників не було доведено інформацію про зміну критеріїв добору, про майбутнє скорочення. У результаті з'явилося безліч чуток, пліток, виробничу діяльність в організації було ускладнено на період часу проведення атестації, а взаємини співробітників можна було охарактеризувати як суперечливі — провісник конфлікту.

Об'єктивні причини тільки тоді перетворюються на джерела реального конфлікту, коли перешкоджають реалізації потреб особи чи колективу, не задовольняють індивідуальні чи групові інтереси.

Перераховані причини можуть призвести до кожного з розглянутих раніше видів конфліктів. Однак існують причини, що найчастіше зустрічаються.

Так, 75—80 % міжособистісних конфліктів породжуються зачепленими матеріальними інтересами окремих працівників, тобто обмеженістю ресурсів, що підлягають розподілу, хоча зовні це може виявлятися як розбіжність характерів, особистих поглядів, моральних цінностей.

Конфлікти між особистістю та групою в основному зумовлено розбіжністю індивідуальних і групових норм поведінки. [3, с. 397]

Міжгрупові конфлікти породжуються здебільшого розбіжністю в поглядах чи інтересах, хоч подібні розбіжності досить часто зводяться до боротьби за ресурси.

Об'єктивні умови визначають особливості діяльності для багатьох учасників соціальної взаємодії, але лише для окремих осіб, чий інтереси порушено, вони можуть стати причиною конкретного конфлікту.

На всю мережу об'єктивних детермінант, що зумовлюють виникнення конфліктів, найчастіше накладається дія цілого ряду суб'єктивних факторів, що коріняться в соціально-психологічних особливостях індивідів та в їх міжособистісній взаємодії [4]. Серед них до виникнення конфліктів найчастіше призводять:

1) *порушення принципів управління*, що виявляються в неправильних діях керівників (порушення трудового законодавства, несправедливе використання заохочень і покарань, недолуге використання кадрового потенціалу, деструктивний вплив на соці-

альні статуси й ролі підлеглих, недостатнє врахування психологічних особливостей, особистих інтересів і потреб працівників;

2) *неправильні дії підлеглих* (несерйозне ставлення до праці, особиста неорганізованість, егоїстичні бажання);

3) *психологічна несумісність працівників*, зіткнення їхніх цілей, настанов, інтересів, мотивів, потреб, поведінки у процесі й результаті спілкування, а також у процесі їхньої співпраці у трудовому колективі;

4) *наявність у колективі* так званих «важких людей» — «агресивістів», «скаржників», «зануд» і т. п., котрі своєю поведінкою створюють у найближчому соціальному оточенні стан соціальної напруженості, що призводить до виникнення конфліктів;

5) виникнення в міжособистісних контактах працівників колективу суперечностей, які призводять до того, що одні індивіди своїми словами, судженнями, вчинками торкаються чи принижують соціальний статус інших, їхні матеріальні й духовні інтереси, моральну гідність, престиж;

6) *маніпулювання*, тобто приховане управління співрозмовником, партнером проти його волі, під час якого маніпулятор одержує односторонні переваги за рахунок жертви;

7) *невідповідність слів, оцінок, учинків* одних членів колективу очікуванням, вимогам інших його членів [4, с. 197].

Суб'єктивні причини конфліктів обумовлено індивідуально-психологічними особливостями й безпосередньою взаємодією людей під час об'єднання їх у соціальні групи [3, с. 214]. В основному це зумовлено значними втратами та перекручуванням інформації в процесі комунікації. Нерідко частина інформації спотворюється через її суб'єктивне сприйняття, нечітке й неправильне трактування, брак часу. Інша частина може навмисно приховуватися співрозмовником, якщо йому не вигідно її повідомляти. Багато інформації за усної форми її передавання в ході розмови не засвоюється через неухважність чи проблеми зі швидким розумінням.

Соціально-психологічними факторами конфліктів є психологічна несумісність, незбалансована взаємодія людей [55].

До виникнення соціально-психологічних конфліктів призводить також нерозуміння людьми того, що під час обговорення проблеми протилежність позицій може бути викликано не реальною розбіжністю в поглядах опонентів, а підходом до цієї проблеми з різних боків.

Однією з найтипівіших причин конфліктів, що належать до цієї групи, є внутрішньогруповий фаворитизм, тобто надання переваги членам своєї групи перед представниками інших соціальних груп.

Особистісні фактори конфліктів зумовлено особливостями психіки людини (мірою її збудливості, егоцентризму, стійкості до стресів, рівнем наполегливості, самооцінкою тощо) [3, с. 225].

Не можна не враховувати той факт, що у визначених ситуаціях джерелом виникнення конфлікту є сам керівник і його дії, особливо якщо він схильний вносити в принципову боротьбу думок багато «дріб'язкового» і дозволяє собі особисті випадки, а також він є злопам'ятним і недовірливим, завжди привселюдно демонструє свої симпатії й антипатії.

Причинами конфлікту можуть стати також безпринципність керівника, помилкове розуміння ним єдиноначальності як незаперечного принципу керування, марнославство і чванство, різкість і брутальність у поводженні з підлеглими.

Багато конфліктів виникають із вини керівників, які прагнуть знаходити лазівки й обходити директиви та нормативні акти, продовжуючи непомітно усе робити по-своєму. Не виявляючи належної вимогливості до себе, вони понад усе ставлять особистий інтерес і створюють навколо себе атмосферу вседозволеності. Нестриманість менеджера, нездатність правильно оцінити ситуацію та знайти вірний вихід із неї, невміння розуміти й урахувати напрям думок і почуття інших людей породжують конфлікт.

Описані типи об'єктивних і суб'єктивних причин конфліктів найбільш часто зустрічаються, однак вони не вичерпують усіх можливих варіантів.

2.3. Функції конфліктів і їхня спрямованість

Важливим є питання про місце та роль конфліктів у процесі життєдіяльності окремої людини, соціальної групи, організації. Ще мислителі Стародавнього Світу й середньовіччя вбачали в конфліктах деякий засіб до взаєморозуміння та доброї згоди.

Функція конфлікту виражає, з одного боку, його соціальне призначення, а з іншого — залежність, що виникає між ним та іншими складовими громадського життя. У першому випадку

беруться до уваги наслідки конфлікту, у другому — спрямованість стосунків суб'єктів-конфліктерів [13, с. 40].

Конфліктне зіткнення належить до тих явищ, що не можна однозначно оцінити. Воно виступає способом соціальної взаємодії в умовах загострення напруженості між людьми, коли виявляються несумісні погляди, позиції й інтереси, відбувається протиборство сторін, що переслідують далекі одна від одної цілі.

В силу самої своєї природи конфлікт може бути носієм і творчих, і руйнівних тенденцій, бути добром і злом одночасно, приносити як користь, так і шкоду сторонам, що беруть участь у ньому. Тому функції конфлікту характеризуються з урахуванням їхньої позитивної і негативної спрямованості (табл. 2.1) [13, с. 48].

Життєдіяльність являє собою незліченну кількість фактів, що підтверджують функціональну розмаїтість конфліктів за спрямованістю, корисними та шкідливими наслідками.

Таблиця 2.1

ФУНКЦІОНАЛЬНА СПРЯМОВАНІСТЬ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Функції конфлікту	Спрямованість конфлікту	
	позитивна	негативна
Інтеграція персоналу	розрядження напруженості в міжособистісних і міжгрупових стосунках; узгодження індивідуальних і колективних інтересів; утворення й консолідація формальних і неформальних груп; поглиблення та стабілізація загальних інтересів	ослаблення організованості та єдності колективу; порушення балансу інтересів між особистостями й групами; прояв несумлінного відношення до справи і прагнення до вигоди для себе за рахунок інших; потурання егоїзму, свавілля, анархії
Активізація соціальних зв'язків	надання взаємодії співробітників більшої динамічності та мобільності; посилення узгодженості в досягненні цілей, функціонального й соціального партнерства	непогодженість у діях людей, зайнятих спільною справою; ослаблення взаємної заінтересованості в загальному успіху; устанавлення перешкод на шляху до співробітництва
Сигналізація про вогнища соціальної напруженості	виявлення невирішених проблем стимулювання роботи; виявлення недоліків в умовах і охороні праці; реалізація потреб, інтересів і цінностей колективу	різке вираження невдоволення діями адміністрації; протест проти зловживань із боку окремих посадових осіб; зростання невдоволеності працею

Інновація, сприяння творчій ініціативі	підвищення активності й мотивації до роботи; стимулювання підвищення кваліфікації; сприяння творчості, новим і оптимальним рішенням	створення додаткових перешкод трудовій та соціальній активності; придушення ділового настрою, ентузіазму та творчої ініціативи; відхід від альтернативних рішень
Трансформація (перетворення) ділових відносин	створення здорового соціально-психологічного клімату; утвердження поважного ставлення до праці й ділової підприємливості; підвищення рівня взаємної довіри	погіршення морально-психологічної атмосфери; ускладнення процесу відновлення ділових стосунків і партнерства
Інформація про організацію її персонал	підвищення рівня інформованості працівників про стан справ в організації; «знаходження спільної мови»	посилення недружньої поведінки; ухилення від співробітництва; перешкоди для діалога, обміну думками
Профілактика протиборств	урегулювання суперечностей на взаємній основі; послаблення конфронтації в соціально-трудових відносинах	нагнітання напруженості й ворожості; ухилення від примирних процедур

Будь-який конфлікт виконує як позитивні (конструктивні), так і негативні (деструктивні) функції. Незважаючи на досить чіткий їх поділ у теоретичному плані, на практиці буває нелегко провести межу між конструктивністю й деструктивністю конкретного конфлікту. Це зумовлено такими причинами:

- важко уявити узагальнену оцінку позитивних і негативних наслідків конфліктної взаємодії;
- ступінь конструктивності й деструктивності конфлікту може змінюватися на різних стадіях його розвитку;
- конфлікт може оцінюватися як конструктивний для однієї зі сторін-конфліктерів і як негативний — для іншої сторони;
- конструктивність і деструктивність конфлікту можна розглядати як стосовно основних учасників, так і стосовно соціального оточення [3, с. 252—261].

Приклад: у відділі маркетингу фірми спалахнула сварка, що переросла в гострий емоційний конфлікт: один зі співробітників назвав іншого — фахівця з інженерно-економічною освітою і

великим стажем практичної роботи — образливим словом «халтурник», маючи на увазі, що той, не задовольняючись своїм високим окладом, постійно заклопотаний підробітками на стороні, тому перекладає виконання частини своїх обов'язків на колег. Співробітники відділу забезпечили «збуджувачеві спокою» дружню підтримку, і керівник фірми був змушений перевести його опонента на іншу роботу.

Конфлікт не обійшовся без негативного наслідку — необхідності пошуку належної заміни досвідченому працівникові. Але все закінчилося добре, тому що співробітники відділу виявили солідарність із тими з колег, які виступили виразниками загальних інтересів, засудили несумлінне ставлення до справи й прагнення до вигоди для себе за рахунок інших. І це ще більше зміцнило їхню згуртованість, підсилило важливість правил групової поведінки. Так часто відбувається в житті [13, с. 41].

2.4. Вплив конфлікту на соціальне оточення та його учасників

Вплив конфлікту на його учасників і соціальне оточення має подвійний, суперечливий характер. Це пов'язано з тим, що відсутні чіткі критерії визначення рівнів конструктивності і деструктивності, для формування узагальненої оцінки результатів конфлікту. Крім того, ступінь конструктивності конфлікту може змінюватися у процесі його розвитку. Також необхідно враховувати, для кого з учасників він конструктивний, а для кого — деструктивний.

Виділяють такі види конструктивного впливу конфлікту на його основних учасників [3, с. 253]:

— конфлікт допомагає глибше оцінити індивідуально-психологічні особливості людей, які беруть участь у ньому, їхні ціннісні орієнтації, мотиви, стрес-реакції. Приблизно в 10—15 % конфліктних ситуацій взаємини між опонентами після завершення конфлікту поліпшуються;

— у результаті розв'язання конфліктних суперечностей відбувається розрядження психічної напруженості, знижується інтенсивність негативних емоцій;

— конфлікт усуває цілком чи частково наявні суперечності, висвітлюючи вузькі місця, невирішені питання, факти

недостатньої діловитості й порядності. Після завершення конфліктів у більше ніж 65 % випадків удається цілком чи частково вирішити суперечності, що лежать у їхній основі;

— конфлікт служить джерелом розвитку особистості, міжособистісних відносин, у процесі конструктивного вирішення конфліктних питань людина здобуває соціальний досвід виходу з важких ситуацій;

— конфлікти підтримують соціальну активність людей, сприяють запобіганню застою й поліпшенню якості індивідуальної діяльності працівників. Після завершення конфліктів по вертикалі

в 28 % випадків підвищується якість індивідуальної діяльності керівника. [3, с. 254]

Конфлікт може деструктивно (дисфункціонально) впливати на основних учасників, зокрема:

— більшість конфліктів здійснює негативний вплив на настрій їх учасників, різко підвищуючи емоційне тло ситуації;

— часті й емоційно-напружені конфлікти можуть негативно впливати на здоров'я працівників (відповідно до статистики, при цьому збільшується ризик серцево-судинних захворювань і захворювань шлунково-кишкового тракту);

— можливе виникнення неприязні, ворожості, ненависті між учасниками конфлікту, а іноді й повне припинення спілкування та взаємодії, що позначається і на зниженні ефективності праці працівників;

— конфлікти можуть негативно впливати на розвиток особистості, тому що іноді формують у людини почуття недовіри у тріумф справедливості.

Конфлікт здійснює безпосередній вплив і на соціальне оточення його учасників, тобто на мікро- та макросоціальне середовище. Міра посилення такого впливу зростає з підвищенням інтенсивності зв'язків опонентів із їхнім оточенням. Вплив конфлікту на групу, у якій він виникає, залежить також від рангів учасників, від інтересів, що відстоюються, інтенсивності протистояння [3, с. 257].

Конструктивний вплив конфлікту на соціальне оточення виявляється в тому, що:

1) конфлікт є джерелом інновацій, стимулює розвиток колективу, нормотворчість, появу нових правил і форм

трудової поведінки. Саме новатори найчастіше є ініціаторами конфліктів, пов'язаних із нововведеннями;

2) конфлікт може впливати на ефективність спільної діяльності колективу, звільняючи його від факторів, які його спричиняють;

3) перед обличчям зовнішніх труднощів конфлікт виконує функцію зімкнення членів колективу;

4) у процесі розв'язання конфліктних суперечностей висвітлюються колективні настрої та соціальні установки, зондується суспільна думка;

5) конфлікт може впливати на міжособистісні стосунки, сприяти підвищенню дисципліни й поліпшенню управлінських впливів [3, 80].

Деструктивний вплив конфлікту на соціальне оточення полягає в тому, що:

1) часті конфлікти призводять до зниження внутрігрупової згуртованості;

2) у результаті конфлікту відбувається погіршення взаємин у колективі, соціально-психологічного клімату, можливе звільнення працівників;

3) порушуються комунікації та взаємозв'язки, що призводять до порушення трудового ритму;

4) розв'язання конфліктів вимагає великих емоційних, а іноді й матеріальних витрат;

5) конфліктна взаємодія працівників може вплинути на ефективність їхньої трудової діяльності. Після завершення конфлікту спостерігається погіршення якості спільної діяльності в 15—16 % ситуацій. Це відбувається у таких випадках: конфлікт не розв'язався і поступово згасає; своїх цілей досяг опонент, що був неправий; конфлікт був тривалим, а перевага правого опонента виявилася «повною»; у конфлікт було втягнуто багато членів соціальної групи [3, с. 261].

2.5. Позитивні наслідки конфліктів

Позитивним, функціонально корисним результатом конфлікту вважається розв'язання тієї проблеми, що породила суперечності й викликала зіткнення, з урахуванням взаємних інтересів і цілей усіх сторін, а також досягнення розуміння й довіри, зміцнення партнерських стосунків і співробітництва, подолання конформізму, покірності, прагнення до переваги.

Соціальний (колективний) конструктивний вплив конфлікту виражається в таких наслідках [36, с. 113]:

1. Конфлікт є способом виявлення й фіксації суперечностей, а також проблем у суспільстві, організації, групі. Конфлікт свідчить про те, що ці суперечності вже досягли найвищої межі, і тому необхідно вжити негайних заходів щодо їх усунення. Таким чином, будь-який конфлікт виконує інформаційну функцію, тобто надає додаткові імпульси до усвідомлення своїх і чужих інтересів у протиборстві.

2. Конфлікт є формою розв'язання суперечностей. Його розвиток сприяє усуненню тих недоліків і прорахунків у соціальній організації, що призвели до його виникнення.

3. Конфлікт сприяє зніманню соціальної напруженості та ліквідації стресової ситуації, допомагає «випустити пар», розрядити обстановку.

4. Конфлікт може виконувати інтегративну, об'єднувальну функцію. Перед обличчям зовнішньої загрози група використовує всі свої ресурси для згуртованості та протиборства з зовнішнім ворогом. Крім того, саме завдання вирішення наявних проблем поєднує людей. У пошуках виходу з конфлікту виробляються взаєморозуміння й почуття причетності до розв'язання спільного завдання.

5. Розв'язання конфлікту сприяє стабілізації соціальної системи, тому що при цьому ліквідуються джерела незадоволення. Сторони конфлікту, навчені «гірким досвідом», у майбутньому будуть більше налаштованими на співробітництво, ніж до конфлікту. Крім цього, розв'язання конфлікту може запобігти виникненню більш серйозних конфліктів, що могли б виникнути, якби не було цього.

6. Конфлікт інтенсифікує й стимулює групову творчість, сприяє мобілізації енергії для вирішення задач, поставлених перед суб'єктами. У процесі пошуку шляхів розв'язання конфлікту відбувається активізація розумових сил для аналізу важких ситуацій, розробляються нові підходи, ідеї, інноваційні технології і т. д.

7. Конфлікт може слугувати засобом з'ясування співвідношення сил соціальних груп чи спільнот і тим самим може застерегти від наступних, більш руйнівних конфліктів.

8. Конфлікт може стати джерелом виникнення нових норм спілкування між людьми чи допомогти наповнити новим змістом старі норми.

Конструктивний вплив конфлікту на особистісному рівні відбиває вплив конфлікту на індивідуальні риси особи [36, с. 114]:

1) виконання конфліктом пізнавальної функції стосовно людей, що приймають у ньому участь. У важких критичних (екзистенціальних) ситуаціях виявляються справжній характер, справжні цінності й мотиви поведінки людей. Із пізнавальною функцією пов'язано й можливість діагностики сили супротивника;

2) сприяння самопізнанню й адекватній самооцінці особистості. Конфлікт може допомогти вірно оцінити свої сили та здібності, виявити нові, раніше не відомі сторони характеру особистості. Може також загартувати характер, сприяти появі його нових чеснот (почуття гордості, власної гідності і т. п.);

3) позбуття небажаних рис характеру (почуття неповноцінності, покірності, догідливості...);

4) підвищення рівня соціалізації людини, розвитку її як особистості. У конфлікті індивід за порівняно невеликий відрізок часу може отримати стільки життєвого досвіду, скільки він, можливо, не отримає ніколи у повсякденному житті;

5) сприяння адаптації робітника в колективі, оскільки саме під час конфлікту люди більшою мірою розкриваються. Особа або приймається членами групи, або, навпаки, вони ігнорують її. В останньому випадку, звичайно, ніякої адаптації не відбувається;

6) зниження психічної напруженості у групі, позбуття стресу в її членів (у випадку позитивного вирішення конфлікту);

7) задоволення не тільки первинних, але й вторинних потреб особи, її самореалізація та самоствердження.

2.6. Негативні наслідки конфліктів

До негативних, дисфункціональних наслідків конфлікту належать невдоволеність людей спільною справою, відхід від вирішення назрілих проблем, наростання ворожості в

міжособистісних і міжгрупових відносинах, послаблення згуртованості колективу і т. п.

Соціальний деструктивний вплив конфлікту виявляється на різних рівнях соціальної системи і виражається в конкретних наслідках [36, с. 115].

1. При розв'язанні конфлікту може бути використано насильницькі методи, у результаті чого можливі великі людські жертви й матеріальні втрати. Крім безпосередніх учасників, у конфлікті можуть постраждати й ті, хто їх оточує.

2. Конфлікт може привести сторони протиборства (суспільство, соціальну групу, індивіда) у стан дестабілізації і дезорганізації.

3. Конфлікт може призвести до уповільнення темпів соціального, економічного, політичного й духовного розвитку суспільства. Більше того, він може викликати стагнацію та кризу суспільного розвитку, зародження диктаторських і тоталітарних режимів.

4. Конфлікт може сприяти дезінтеграції суспільства, руйнуванню соціальних комунікацій і соціокультурному відчуженню соціальних утворень усередині суспільної системи.

5. Конфлікт може супроводжуватися наростанням у суспільстві настроїв песимізму й нехтуванням звичаїв.

6. Конфлікт може викликати нові, більш деструктивні конфлікти.

7. Конфлікт часто призводить до зниження рівня організації системи, зниження дисципліни і, як наслідок, до зниження ефективності діяльності.

Деструктивний вплив конфлікту на особистісному рівні виражається в наступних наслідках [36, с. 116]:

1) негативний вплив на соціально-психологічний клімат у групі: з'являються ознаки негативного психічного стану (почуття пригніченості, песимізму й тривоги), що призводять людину до стану стресу;

2) розчарування у своїх можливостях і здібностях, деінтенсифікація особи;

3) виникнення почуття невпевненості в собі, втрата колишньої мотивації, руйнування наявних ціннісних орієнтацій та образів поведінки. У гіршому випадку наслідком конфлікту може стати й розчарування, втрата віри в колишні ідеали, що породжує девіантну поведінку і, як крайній випадок, — суїцид;

4) негативне оцінювання людиною своїх партнерів за спільною діяльністю, розчарування у своїх колегах і недавніх друзях;

5) реакція людини на конфлікт через захисні механізми, що проявляються у різних формах поганої поведінки:

— відступ — мовчання, відсутність захопленості, відокремлення індивіда від групи;

— інформація, що лякає — критиканство, лайки, демонстрація своєї переваги над іншими членами групи;

— твердий формалізм — формальна ввічливість, буквоїдство, установлення твердих норм і принципів поведінки в групі, спостереження за іншими;

— перетворення всього на жарт;

— розмови на сторонні теми замість ділового обговорення проблем;

— постійний пошук винних, самобичування чи обвинувачення в усіх бідах членів колективу.

Такі основні наслідки конфлікту, що взаємозалежні між собою та носять конкретний і відносний характер.

2.7. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові для використання в професійній ситуації

Керівник повинен завжди пам'ятати, що проблема виявлення причин виникнення конфліктів посідає ключове місце в пошуку шляхів їх запобігання й конструктивного розв'язання. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко забезпечити ефективний регулювальний вплив.

Недоцільно втручатися в природний розвиток конфлікту за наявності лише описової моделі. Таке втручання виправдане у випадку, коли відомо не тільки те, що відбувається під час конфлікту, а й відповідь на питання: чому події розвиваються саме так, а не інакше.

Побудова пояснювальних моделей конфліктів є результатом їх системно-генетичного аналізу, який дозволяє керівникові визначити причини виникнення, виявити рушійні сили та фактори розвитку конфліктної взаємодії.

При визначенні причин конфліктів необхідно врахувати їх об'єктивно-суб'єктивний характер. Конструктивне перетворення конфліктних ситуацій можливе лише за умови своєчасного виявлення та комплексного врахування чотирьох груп факторів, а саме: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних, особистісних.

Керівник повинен узяти до відома те, що проведення системно-функціонального аналізу дозволяє визначити роль конфлікту стосовно учасників і соціального середовища. Цей вплив багатозначний, і його може бути розглянуто як функціональність конфлікту. Конфлікт функціональний у тому розумінні, що соціальні та психологічні процеси його розвитку впливають на психіку, поведінку, діяльність як опонентів, так і тих, хто їх оточує.

Вплив конфлікту на його учасників і соціальне оточення має подвійний, суперечливий характер. Це пов'язано з тим, що відсутні чіткі критерії конструктивності й деструктивності конфліктів, важко дати узагальнену оцінку результатам конфлікту. Ступінь конструктивності конфлікту може змінюватися в міру його розвитку. Поряд з інтеграційною оцінкою необхідно враховувати індивідуальний вплив конфлікту, тобто визначати: для кого з учасників він конструктивний, а для кого — деструктивний.

Серед конструктивних наслідків конфлікту можна виділити: усунення суперечностей у функціонуванні колективу; більш глибоке пізнання учасниками конфлікту один одного; послаблення психічної напруженості; сприяння розвитку особистості; поліпшення якості діяльності; підвищення авторитету учасника у випадку його перемоги. Негативний вплив конфлікту на індивідуальному рівні полягає в тому, що він значно погіршує настрій; призводить до насильства й загибелі людей; руйнує міжособистісні стосунки, викликає хвороби; може погіршувати якість індивідуальної діяльності; сприяє закріпленню соціальної пасивності особи.

Позитивний вплив конфлікту на соціальне середовище полягає в тому, що він активізує соціальне життя, висвітлює невирішені проблеми, актуалізує гуманістичні цінності, може сприяти згуртованості групи перед зовнішньою небезпекою й ін. Негативний вплив конфлікту — порушення системи відносин, погіршення соціально-психологічного клімату та якості спільної діяльності, зниження згуртованості групи.

2.8. Питання для самоперевірки

1. Сутність поняття «причини конфлікту».
2. Групування факторів виникнення й розвитку конфліктів.
3. Передумови об'єктивних причин конфліктів.

4. Фактори конфліктів об'єктивного характеру.
5. Організаційно-управлінські фактори конфліктів.
6. Соціально-психологічні фактори конфліктів.
7. Особистісні фактори конфліктів.
8. Передумови суб'єктивних причин конфліктів.
9. Функція конфлікту та її значимість.
10. Труднощі під час визначення конструктивності (деструктивності) конфлікту.
11. Визначення змісту функцій конфлікту.
12. Позитивна спрямованість функцій конфлікту.
13. Негативна спрямованість функцій конфлікту.
14. Конструктивний і деструктивний вплив конфлікту на його основних учасників.
15. Конструктивний і деструктивний вплив конфлікту на соціальне оточення.
16. Позитивні наслідки конфліктів соціального й особистісного характеру.
17. Негативні наслідки конфліктів соціального та особистісного характеру.

3. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Кінцева та проміжні цілі

Кінцева мета:

Дати характеристику основним елементам системи управління конфліктами.

Проміжні цілі:

- з'ясувати правила управління конфліктами в організації;*
- визначити сутність системи управління конфліктами;*
- виявити модель організаційного механізму управління конфліктами;*
- охарактеризувати загальні принципи управління конфліктами;*
- вивчити методи управління конфліктами;*
- визначити роль менеджера в процесі управління конфліктами;*
- пояснити об'єктивну необхідність регулювання конфліктів у виробничих умовах.*

3.2. Правила поведіння з конфліктами в організації

Конфліктом в організації вважається відкрита форма існування суперечливих інтересів, що виникають у процесі взаємодії людей під час вирішення питань виробничого й особистого характеру [36, с. 234]. У результаті суперечностей, викликаних розбіжністю інтересів, норм поведінки, цінностей членів трудового колективу виникають конфлікти в організаціях.

Сутність конфлікту трактують по-різному, зокрема як:

- 1) завжди погане явище, яке наносить тільки шкоду організації;
- 2) небажане, але поширене явище в організації з побічним ефектом перетворень колективного або індивідуального характеру;
- 3) неминуче, необхідне, потенційно корисне явище; трудова суперечка, у результаті якої народжується істина; ознака розвитку організації.

Об'єктивний рівень конфлікту і його сприйняття повинні бути адекватними, інакше можуть виникати:

- псевдоконфлікти (такі, що реально не існують);
- переоцінювання чи недооцінювання серйозності конфлікту;
- несприйняття, ігнорування наявного конфлікту.

Практично конфлікт в організації завжди можна помітити через певні зовнішні прояви: високий рівень напруженості в колективі; зниження працездатності; погіршення виробничих і фінансових показників; зміна взаємин із постачальниками й покупцями та ін.

Менеджер повинен не усувати конфлікт, а керувати ним і ефективно використовувати. Психологами розроблено і рекомендовано до застосування в практичній діяльності загальні правила поведіння з конфліктами в організації [65, с. 459—461].

1. Своєчасна фіксація наявності конфлікту і правильна оцінка ступеня його розвитку. Раціоналізація поведінки учасників на будь-якому етапі конфліктної взаємодії буде сприяти підвищенню рівня конструктивності, розв'язанню конфлікту з усуненням джерела конфліктної ситуації та відновленню нормальних відносин між людьми.

2. З'ясування прихованих та явних причин конфлікту для виявлення предмета розбіжностей, претензій. Важливо встановити головну причину конфлікту, яку самі учасники часом не можуть чи не зважуються чітко сформулювати.

3. Визначення проблеми в категоріях цілей, а не рішень, на основі аналізу не тільки різних позицій, але й інтересів, що стоять за ними.

4. Концентрація уваги на інтересах, а не на позиціях. Позицією вважається те, про що заявляє, на чому наполягає учасник, модель його рішення. А інтереси спонукають прийняти конкретне рішення на основі бажання й турботи, які визначають ключ до вирішення проблеми.

5. Розмежування між учасниками й проблемами конфлікту. Корисно уявити себе на місці опонента. Відомі американські фахівці з управління конфліктами Р. Фішер і У. Юрі справедливо стверджують: «Ваша проблема — не вина інших». Важливо бути жорсткими стосовно проблеми і м'якими стосовно людей.

6. Справедливе й неупереджене ставлення до ініціатора конфлікту. Невдоволення й претензії, як правило, породжують істотну проблему, що обтяжує людину, завдає їй занепокоєння й незручностей.

7. Звуження предмета конфлікту, прагнення до скорочення кількості претензій.

8. Дотримання правил «емоційної витримки». Усвідомлення й контроль своїх почуттів. Урахування емоційного стану та індивідуальних особливостей учасників конфлікту перешкоджає переростання реалістичних конфліктів у нереалістичні.

3.3. Сутність системи управління конфліктами

Управління конфліктами означає не тільки визначення можливих зон їх виникнення в організації, але й зниження конфліктного потенціалу спільноти, тобто запобігання конфліктній ситуації, вплив управлінськими засобами на процеси спільної діяльності людей таким чином, щоб об'єктивно наявні суперечності не переростали в усвідомлене протистояння.

Перш за все управління означає вміння висувати цілі та спонукати інших людей до їх досягнення.

Управління конфліктом — це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має стосунок даний конфлікт. [21, с. 77]

Основна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному розв'язанню конструктивних.

Прикладом науково обґрунтованого підходу до організації процесів управління конфліктами може служити московська фірма «ФОБОС», де створена система управління конфліктами з конкретно поставленими цілями (рис. 3.1) [13, с. 177].



Рис 3.1. Цілі системи управління конфліктами на фірмі

Від ефективності управління конфліктом залежить стабільність у діяльності організації, на яку впливають: масштаб дисфункціональних наслідків, усунення причин суперечностей, вірогідність суперечливих зіткнень. У цьому керівник організації має принципову перевагу, що забезпечує йому стратегічне лідерство в конфлікті, у його розв'язанні: право виробляти цілі, способи й методи їх досягнення, забезпечувати їх реалізацію, аналіз результатів.

Управління конфліктами як складний процес включає конкретні види діяльності:

- профілактика й запобігання виникненню конфлікту;
- діагностика та регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників;
- прогнозування розвитку конфліктів і оцінка їхньої функціональної спрямованості;
- розв'язання конфлікту.

Зміст управління конфліктами полягає в суворій відповідності етапів до їх динаміки (табл. 3.1). [21, с. 79]

Таблиця 3.1

ЗМІСТ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ І ЙОГО ДИНАМІКА

№ з/п	Етап конфлікту	Зміст управління (вид діяльності)
1	Виникнення та розвиток конфліктної ситуації	Прогнозування Запобігання (стимулювання)
2	Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії	Запобігання (стимулювання)
3	Початок відкритої конфліктної взаємодії	Діагностика Регулювання
4	Розвиток відкритого конфлікту	Регулювання
5	Розв'язання конфлікту	Розв'язання

Прогнозування конфлікту — найважливіший вид діяльності суб'єкта управління, який спрямовано на виявлення причин конфлікту в потенційному розвитку.

Основними джерелами прогнозування конфліктів вважаються результати вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та

факторів взаємодії між людьми з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей. У колективі, наприклад, такими умовами й факторами можуть бути: рівень соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство й мікрогрупи, а також інші соціально-психологічні явища [21, с. 78].

Особливе місце в прогнозуванні належить постійному аналізу загальних і часткових причин виникнення конфліктів.

Запобігання виникненню конфлікту передбачає діяльність суб'єкта управління, спрямовану на недопущення виникнення конфлікту. Запобігання виникненню конфліктів ґрунтується на результатах їх прогнозування. По отриманні інформації про причини небажаного конфлікту, що назріває, починається активна діяльність із нейтралізації дії всього комплексу факторів, які його детермінують. Це так звана вимушена форма запобігання виникненню конфлікту [21, с. 79].

Конфліктам можна запобігати, здійснюючи ефективне управління соціальною системою. Основними шляхами запобігання виникненню конфліктів в організаціях можуть бути:

- постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;

- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей;

- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу й особистості;

- виховання співробітників, формування в них психолого-педагогічної культури спілкування тощо.

Подібну форму запобігання виникненню конфліктів називають превентивною [21, с. 80].

Стимулювання конфлікту трактують як вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію конфлікту. Стимулювання доцільне стосовно конструктивних конфліктів. Існують різні засоби стимулювання конфліктів: винесення проблемного питання для публічного обговорення (на зборах, нараді, семінарі); критика конфліктної ситуації; виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації та т. ін. Проте у разі стимулювання конфлікту керівник повинен бути готовий до конструктивного управління ним. Це вважається необхідною умовою в управлінні конфліктами, порушення якої, як правило, призводить до сумних наслідків.

Регулювання конфлікту — це особливий вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік розв'язання. Складний процес регулювання передбачає визначену послідовність етапів в управлінській діяльності [21].

I етап. Визнання реальності конфлікту сторонами-конфліктерами.

II етап. Легитимізація конфлікту, тобто досягнення угоди між сторонами-конфліктерами щодо визнання й дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

III етап. Інституалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп із регулювання конфліктної взаємодії.

Крім того, у процесі регулювання конфліктів важливо враховувати деякі технології, представлені в табл. 3.2. [21, с. 81]

Таблиця 3.2

ТЕХНОЛОГІЇ РЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ

Назва	Основний зміст
Інформаційні	Ліквідація дефіциту інформації в конфлікті; виключення з інформаційного поля помилкової, перекрученої інформації; усунення чуток тощо
Комунікативні	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії та їхніми прихильниками; забезпечення ефективного спілкування
Соціально-психологічні	Робота з неформальними лідерами й мікрогрупами; зниження соціальної напруженості та зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі
Організаційні	Вирішення кадрових питань; використання методів заохочення й покарання; зміна умов взаємодії співробітників і т. д.

Розв'язання конфлікту — заключна фаза в процесі управління, яка забезпечує завершення конфлікту. Розв'язання може бути повним і неповним. Повне розв'язання конфлікту досягається за умови усунення його причин, предмета, а також конфліктних ситуацій. Для неповного розв'язання характерним є часткове усунення причини чи конфліктних ситуацій.

У реальній практиці з управління конфліктами важливо враховувати передумови, форми та способи їх розв'язання.

3.4. Модель організаційного механізму управління конфліктами

Управління конфліктами прийнято розглядати у двох аспектах: внутрішньому й зовнішньому. Перший із них полягає в управлінні власною поведінкою в конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер. Зовнішній аспект управління конфліктами відбиває організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, у якому суб'єктом управління може виступати керівник (менеджер), лідер чи посередник (медіатор).

Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами залежить від змісту конфлікту, умов його виникнення й розвитку [21, с. 82].

Менеджер повинен не категорично усувати конфлікт, а управляти ним і ефективно використовувати. Першочерговим завданням в управлінні конфліктом слід вважати вивчення його джерел. Менеджеру варто з'ясувати: це проста суперечка про ресурси, непорозуміння з якоїсь проблеми, різні підходи до системи цінностей людей, чи це конфлікт, що виник унаслідок взаємної нетерпимості, психологічної несумісності. Після визначення причин виникнення конфлікту потрібно мінімізувати кількість його учасників. Установлено, що чим менше осіб бере участь у конфлікті, тим менше зусиль знадобиться для його розв'язання.

У процесі аналізу конфлікту, якщо керівник не в змозі сам розібратися у природі й джерелах розв'язуваної проблеми, то він може залучити компетентних осіб (експертів). Думка експертів часто буває більш переконливою, ніж думка безпосереднього керівника. Це пов'язано з тим, що кожна зі сторін-конфліктерів може підозрювати, що менеджер-арбітр із суб'єктивних причин може стати на бік його опонента. У цьому випадку конфлікт не згасає, а підсилюється, тому що «скривдженій» стороні необхідно вже боротися і проти менеджера.

Універсального алгоритму діяльності керівника з управління конфліктами запропонувати неможливо. Але основні, доцільні кроки в такому алгоритмі можна виділити (табл. 3.3). [21, с. 82]

Таблиця 3.3

АЛГОРИТМ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ

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

Залежно від точки зору менеджера на конфлікт буде залежати процедура розв'язання цього конфлікту. У зв'язку з цим виділяють дві великі групи способів управління конфліктом: педагогічні й адміністративні (рис. 3.2.)

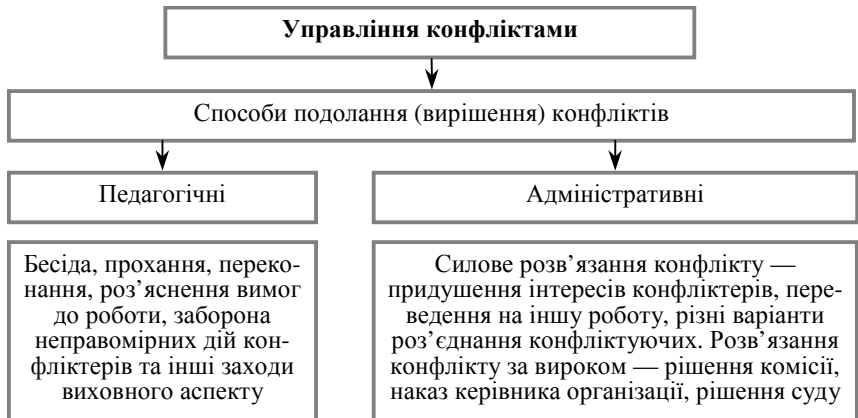


Рис. 3.2. Способи прийняття рішень у процесі управління конфліктами

Особливу складність для менеджера має вибір способів розв'язання конфліктів. Існує кілька можливих стратегій поведінки та відповідних варіантів дій менеджера, спрямованих на ліквідацію конфлікту.

Поведінка менеджера в умовах конфлікту має по суті два незалежні виміри:

1) напористість, наполегливість — характеризує поведінку особистості, спрямовану на реалізацію власних інтересів, досягнення власних, часто меркантильних цілей;

2) кооперативність — характеризує поведінку, спрямовану на врахування інтересів осіб для задоволення їхніх (її) потреб.

У процесі управління конфліктом виділяють конкретні види впливу: діагностика, прогнозування, профілактика, запобігання, послаблення, урегулювання, розв'язання, завершення. Крім того, до управління конфліктом належать також припинення, усунення, гасіння. Управління конфліктами може здійснюватися на всіх етапах його виникнення й розвитку. [34]

Регулювання конфліктних взаємодій значно полегшується за умови використання психологічних механізмів управління конфліктами [4, 44]. Виділяють три основні психологічні механізми регулювання конфліктів:

- вплив на партнера;
- оцінка вигащів — програщів;
- навчання.

Механізм впливу на партнера складається з декількох технічних прийомів:

- демонстрація посилення власних ресурсів: одна сторона доводить власну правоту за допомогою інструкцій, постанов і т. п. Реакція на прийом може бути подвійною: сторона-конфліктер визнає свою поразку або додатково мобілізує ресурси;

- використання тактики очікування для створення ситуації невизначеності для опонента;

- раптовий напад на супротивника;

- спонукання шляхом нав'язування протилежній стороні спеціальних умов зі звуження міри її самостійності;

- дезорієнтація, дезінформація протилежної сторони у випадку створення критичної (криміногенної) ситуації.

У разі використання механізму оцінювання вигащів-програщів конфліктна ситуація розглядається в якості гри, де кожен хід залежить від попереднього, і тому постійно йде суб'єктивне оцінювання всіх індивідуальних кроків. Відсутність швидкої та правильної реакції однієї зі сторін на дії іншої оцінюється як програш. Про міру вигащності ситуації свідчить факт соціального прийняття або соціального схвалення дій.

Механізм навчання полягає в тому, що за умови певної практики можна навчитися розпізнавати людей за типовою реакцією, манерою поведінки та на основі цього регулювати їхні дії в процесі конфлікту. Ці знання можуть укладатися у відповідну схему, що дозволяє прогнозувати поведінку людей і вчасно знімати напругу в конфліктних ситуаціях.

3.5. Загальні принципи управління конфліктами

Конфлікти являють собою багато в чому стихійну силу зі значними деструктивними наслідками. Разом із тим можна й потрібно управляти їхнім розвитком і розв'язанням, належним чином діагностуючи динаміку розвитку конфлікту й виробляючи стратегію дій у конфліктній взаємодії. Аналіз динаміки конфлікту та формування стратегічного плану дій передбачають принципове дотримання та забезпечення конкретних технологічних прийомів:

- осмислення конфлікту;
- відпрацювання конфліктного менеджменту;
- вироблення механізму стримування;
- створення технологій управління конфліктом [34, с. 86—99].

Осмислення реальності виникнення й процесуальності конфлікту неможливе без з'ясування його сутності через комплекс загальних понять і принципів. Поняття виявляються на основі аналізу конфліктної ситуації, умов і механізмів конфлікту, суб'єктів конфліктної взаємодії, зони конфлікту, претензій і домагань учасників конфлікту, їхніх позицій, рівня гостроти, ступеня можливості розв'язання і т. п. [34, с. 86].

Успішність пошуку шляхів, засобів розв'язання і врегулювання конфліктів та можливість зниження рівня соціальних деструкцій під час конфліктної взаємодії суттєво залежать від повного, всебічного, компетентного, професійного і, природно, об'єктивного розгляду інтересів та прагнень протилежних сторін.

Осмислення означає також з'ясування позитивного значення конфлікту у разі усвідомлення його учасниками протилежності їхніх інтересів. Без цього усвідомлення неможливо знайти вихід із конфліктної ситуації.

В основі будь-якого конфлікту знаходяться суперечності, які притаманні динаміці соціального розвитку. Осмислення передбачає розуміння того, що конфлікт забезпечує доведення суперечностей до тієї стадії, коли іншими засобами він не може розвиватися як протистояння протилежних сторін. У такому розвитку приховано величезну руйнівну силу, яку називають соціальною деструкцією. [34, с. 87]

Рациональне управління об'єктивно надає конфліктному процесові таких форм, що сприяють мінімізації неминучих політичних, економічних, соціальних, моральних втрат. Урегулювання конфлікту можна розглядати як оптимізацію взаємовідносин для забезпечення мінімізації витрат і максимізації виграшу конфліктуючих сторін.

Інституалізація конфліктної взаємодії.

Першою дією з управління конфліктом прийнято вважати *інституалізацію конфліктної взаємодії*. Інституалізований конфлікт стає у будь-якому випадку передбачуваним. Передбачуваність конфлікту — перший крок до його осмислення і до управління ним. Неінституалізований конфлікт характеризується відсутністю будь-яких рамок, правил, форм організації. Він не піддається контролю і є по суті некерованим. [34, с. 88]

Інституалізація обов'язково передбачає вирішення питання про гідність норм і правил, за якими розвивається конфлікт. Норми та правила виражають міру прийнятності його виникнення, відповідності загальноприйнятим канонам, законам, моралі, порядку. Відповідно, наступний етап управління конфліктом — його легітимізація. Проблема інституціональної процедури зводиться не лише до форми її здійснення, а й до визначення та забезпечення волі, добровільної згоди, готовності людей дотримуватися правил поведінки. Більше того, якщо закон не відповідає деяким реаліям чи новим умовам, він стає нелегітимним.

І, навпаки, якщо відсутнє добровільне бажання виконати запропоноване рішення, то в такій же мірі не визнається право управлінських органів застосувати силу з метою забезпечення слухняності.

Існує ще одна важлива сторона управління конфліктом — структурування груп-конфліктів. Оскільки управління передбачає діяльність, спрямовану на приведення несумісних інтересів у відповідність із деяким порядком, то виникає необхідність вирішення питання про носіїв цих інтересів. Наявність інтересу фіксується об'єктивно, але нечітко виявлення

суб'єкта не дозволяє оптимізувати конфлікт, а в перспективі варто очікувати його загострення [34, с. 89].

Якщо групи-конфліктери структуровано, з'являється можливість виміру їх конфліктного, у тому числі й силового потенціалу. Це, у свою чергу, дозволяє встановити неформальну ієрархію впливу в групі, у міжгруповій взаємодії та в суспільстві в цілому, що об'єктивно стримує ескалацію міжгрупового конфлікту.

Зрозуміло, кількісні та якісні характеристики учасників конфліктної взаємодії виявляються рано чи пізно «самі собою», але часом це може бути занадто пізно, щоб починати дії зі стримування конфлікту. Уміле структурування груп-конфліктерів дозволяє краще осмислити конфліктну ситуацію, що сприяє формуванню передумов для раціонального управління.

Важливо забезпечувати редукцію конфлікту, тобто послідовне послаблення його за рахунок переведення на інший рівень. В якості вихідного інструменту даної процедури доцільно використовувати шкалу можливих рівнів напруженості в конфлікті [34, с. 90].

Аналіз конфліктної напруги дозволяє оцінити категорії, що характеризують рівні конфліктної взаємодії. Осмислення рівнів дає можливість діагностувати, прогнозувати його розвиток і керувати конфліктом. Оцінювати категорії можливо за шкалою конфліктної напруги Ж. Фове (Франція) [34, с. 91].

ШКАЛА РІВНІВ КОНФЛІКТНОЇ НАПРУГИ

Рівні конфлікту	Форми конфліктної взаємодії (стосунки)
Перший рівень	Стосунки співробітництва
Другий рівень суперечності	Стосунки протидії
Третій рівень	Нетолерантні стосунки

РІВНІ ТА ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ

Рівні конфлікту	Динаміка конфлікту
Перший рівень	Напруженість
Другий рівень	Незгода
Третій рівень	Суперництво
Четвертий рівень	Суперечка

П'ятий рівень	Ворожість
Шостий рівень	Агресивність
Сьомий рівень	Насильство
Восьмий рівень	Війна

Сполучення наявності конфліктів і загальних принципів, що характеризують їхні рівні — важливий крок в осмисленні конфліктів. Це необхідна умова для управління конфліктами.

Відпрацювання конфліктного менеджменту передбачає формування комплексу продуманих дій, які здатні знижувати рівень соціальної деструкції, гостроту конфліктів і досягати бажаних результатів. Зокрема, якщо взагалі не можна уникнути конфлікту, то можна направити розвиток конфлікту в потрібному, більш безпечному руслі, запобігти чи послабити негативні наслідки.

Застосовується спеціальний конфліктологічний моніторинг, за допомогою якого спеціалісти-аналітики можуть оцінити конфліктогенні фактори й ті умови, які потрібно взяти до уваги. До таких відносяться конкретні характеристики конфлікту: історична зміна; суб'єкти; тип; джерело; зона; причина виникнення.

На основі з'ясованих умов здійснюється діагностика динаміки конфлікту і заходи для управління ним. У характеристиці конфлікту виділяють три фази: аналітику, діагностику конфлікту та конфліктологічний менеджмент [34, с. 91].

У системі заходів і способів управління конфліктами великого значення набуває організація переговорного процесу, по своїй суті конфліктного медіаторингу. До основних параметрів конфліктного медіаторингу відносяться:

1. Аналітика конфлікту.
2. Діагностика конфлікту.
3. Деіндивідуалізація, деперсоніфікація та деперсоналізація конфлікту.
4. Уведення інституту посередництва.
5. Створення механізму стримування конфлікту.
6. Поетапне улагодження конфлікту [34, с. 96].

Деіндивідуалізація, деперсоніфікація, деперсоналізація в процесі управління конфліктом пов'язані з орієнтацією конфліктної поведінки на загальний, а не на особистий сенс. Такі процедури дозволяють виводити конфлікт на рівень об'єктивного протистояння. Вихід за межі суб'єктивності припускає усунення

упередженості, особистісних амбіцій, неясності, зв'язку джерела конфлікту з особистісними мотивами. На цьому рівні передбачається, що суб'єкти конфлікту мають розібратися з джерелом і підставою конфлікту, виявити конкретну причину конфліктної взаємодії.

Посередництво в конфлікті вважається складною місією. Для здійснення цієї місії потрібно знати: причину й привід, джерело і підставу суб'єктів та механізм конфліктної взаємодії. Треба ще розуміти, що в конфлікті немає і не може бути як абсолютно правої, так і абсолютно винної сторони. Улагоджування конфлікту можливе лише шляхом максимального задоволення інтересів конфліктуючих сторін.

Посередник повинен урахувати складність урахування суб'єктивності конфлікту. Суб'єкти — це, з одного боку, виразники певних соціальних сил, а з іншого — люди з особливими для кожного з них емоціями, характером, мотивами й інтересами.

У процесі регулюючого впливу на динаміку конфліктної взаємодії та при виборі алгоритму такої діяльності для керівника важливо враховувати наступні принципи управління конфліктами [21, 35].

1. Принцип об'єктивності — адекватне розуміння та реалістична оцінка конфліктних подій.

2. Принцип конкретно-ситуаційного підходу — урахування феномену різноманітності образів і форм, якісних та кількісних відмінностей, послідовності та особливостей прояву конфлікту.

3. Принцип гласності — доведення інформації до зацікавлених груп (осіб), формування об'єктивної громадської думки та відповідне ставлення до конфліктних подій.

4. Принцип демократичності — управлінський вплив на суб'єктів конфлікту засобом захисту їх соціальних інтересів, зняття суперечностей та антагонізмів.

5. Принцип системності — комплексне використання технологічних прийомів впливу на динаміку конфліктної взаємодії.

3.6. Методи управління конфліктами

Існує безліч методів управління конфліктами. Загалом їх можна поділити на кілька груп, кожна з яких має свою сферу застосування:

- внутріособистісні;
- структурні;
- міжособистісні;
- переговори;
- відповідні агресивні дії [13, с. 174—178].

Внутріособистісні методи впливають на окрему особу й полягають у правильній організації своєї власної поведінки, в умінні висловити свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку опонента. Методи використовуються для передання іншій особі персонального ставлення до певного предмета без обвинувачень і вимог, але з метою зміни індивідуального ставлення іншої людини (так званий спосіб «Я — висловлювання»). Методи дозволяють людині відстояти свою позицію, не перетворюючи опонента на супротивника. «Я — висловлювання» особливо ефективно, коли людина розлючена, невдоволена.

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

Роз'яснення вимог до роботи вважається одним із ефективних методів запобігання та врегулювання конфліктів. Кожен працівник повинен чітко уявляти собі свої обов'язки, відповідальність і права. Метод реалізується на основі складання відповідних посадових інструкцій (опис посади) і розробки документів, що регламентують розподіл функцій, прав і відповідальності за рівнями управління.

Використання координаційних механізмів полягає в залученні структурних підрозділів організації та посадових осіб у процес управління, в разі потреби втручання в конфлікт і допомоги у розв'язанні спірних питань між сторонами-конфліктерами. До найпоширеніших механізмів відноситься ієрархія повноважень, що впорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації. За наявності розбіжності уявлень співробітників з якогось питання конфлікту можна уникнути, звернувшись до загального керівника з пропозицією прийняти необхідне рішення. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління

конфліктною ситуацією, тому що підлеглі зобов'язані виконувати рішення свого керівника.

Розробка чи уточнення загальноорганізаційних цілей дозволяє об'єднати зусилля всіх співробітників організації, направити їх на вирішення оперативних завдань.

Створення обґрунтованих систем винагороди також можна використовувати для управління конфліктною ситуацією, оскільки справедлива винагорода позитивно впливає на поведінку людей і дозволяє уникнути деструктивних конфліктів. Важливо, щоб система винагороди не заохочувала негативну поведінку окремих осіб чи групи осіб.

Міжособистісні методи передбачають необхідність вибору адекватної форми впливу на етапах виникнення конфліктної ситуації або розгортання конфлікту для корекції стилю індивідуальної поведінки його учасників з метою запобігання шкоди особистісним інтересам. Поряд із традиційними стилями конфліктної поведінки, до яких належать пристосування (поступливість), відхилення, протиборство, співробітництво та компроміс, варто звернути увагу на примус і вирішення проблеми.

Примус означає спроби людини змусити прийняти її точку зору за будь-яку ціну. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших. Особа, що використовує такий підхід, звичайно поводить себе агресивно і для впливу використовує владу.

Стиль примусу може бути впливовим у ситуаціях, коли керівник має значну владу над підлеглими. Недоліком стилю слід вважати придушення ініціативи підлеглих, створення великої імовірності недооцінки важливих факторів, оскільки представлено лише одну точку зору. Подібний стиль може викликати збурювання, особливо в молодій та освіченій частині персоналу.

Вирішення проблеми означає визнання можливості розходження в поглядах, готовність ознайомитися з іншими точками зору для достовірного з'ясування причин конфлікту та вибору методу дій, прийнятного для всіх сторін. Той, хто користується таким стилем, не прагне домогтися своєї мети за рахунок інших, а швидше знаходить оптимальний варіант подолання конфліктної ситуації. У складних ситуаціях, де розмаїтість підходів є суттєвою ознакою для ухвалення здорового рішення, появу конфліктних думок, треба заохочувати й управляти ситуацією, використовуючи стиль вирішення проблеми.

Управління конфліктом через вирішення проблеми здійснюється в такому порядку:

1. Визначення проблеми в категоріях цілей, а не рішень.
2. Виявлення рішення, прийнятого для обох сторін-конфліктерів.
3. Акцентування уваги на проблемі, а не на особистих рисах сторони-конфліктера.
4. Забезпечення атмосфери довіри, збільшення взаємного впливу і поширення обміну інформацією.
5. Створення позитивного взаємного ставлення учасників конфліктної події, виявлення симпатії та вислуховування думки іншої сторони, а також зведення до мінімуму прояву гніву й погроз.

Переговори виконують певні функції, охоплюючи багато аспектів діяльності працівників. У ролі методу розв'язання конфліктів переговори являють собою набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для сторін-конфліктерів.

Для організації переговорного процесу необхідно забезпечити виконання таких умов: наявність взаємозалежності конфлікуючих сторін; відсутність значного розходження в можливостях (повноваженнях) учасників конфлікту; відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів; участь у переговорах сторін, які можуть приймати рішення в певній ситуації.

Відповідні агресивні дії як методи для подолання конфліктних ситуацій є вкрай небажаними. Застосування цих методів призводить до розв'язання конфліктної ситуації силою з використанням насильства. Однак бувають ситуації, коли розв'язання конфлікту можливе тільки такими методами.

У практиці управління конфліктами виокремлюють три напрями: відхід від конфлікту, придушення конфлікту і власне управління конфліктом. Кожний із названих напрямів реалізується за допомогою спеціальних методів.

Перевага відходу від конфлікту полягає в тому, що рішення приймається, як правило, оперативно.

Відхід застосовується у випадках:

- значних втрат від розгортання конфлікту;
- банальності проблеми, що лежить в основі конфлікту;
- важливості інших проблем, що вимагають свого вирішення;
- необхідності охолодження пристрастей;

- потреби виграти час для збору необхідної інформації й відходу від ухвалення негайного рішення;
- підключення інших сил для розв'язання конфлікту;
- наявності страху перед протилежною стороною чи конфліктом, що насувається.

Відхід від конфлікту не слід застосовувати в тих випадках, коли проблема, що лежить в його основі, дуже важлива, або за наявності перспективи досить тривалого існування даного конфлікту.

Різновидом методу відходу від конфлікту є метод бездіяльності. За умови використання цього методу розвиток подій віддається на відкуп часу, іде за течією, стихійно. Бездіяльність є виправданою в умовах повної невизначеності, коли неможливо передбачити варіанти розвитку подій, прогнозувати наслідки [13, с. 178].

Багато фахівців, що займаються питаннями розв'язання конфліктів професійно, вважають, що процес управління конфліктами залежить від безлічі факторів, значна частина яких погано піддається керівному впливові. Наприклад, до них можна віднести погляди особи, мотиви й потреби індивідів, груп. Сформовані стереотипи, уявлення, забобони, упередження можуть іноді звести нанівець зусилля тих, хто виробляє вирішення конфліктної ситуації. Залежно від виду конфлікту пошуком рішень можуть займатися різні служби: керівництво організації, служба управління персоналом, відділ психолога й соціолога, профспілковий комітет, страйком, міліція, суди [3, 34, 36].

Вирішення конфлікту являє собою усунення цілком чи частково причин, що породили конфлікт, або зміну цілей і стилю поведінки учасників конфлікту.

Управління конфліктами передбачає цілеспрямований вплив:

- ◆ на усунення (мінімізацію) причин, що породили конфлікт;
- ◆ на корекцію поведінки учасників конфлікту;
- ◆ на підтримку контрольованого рівня конфліктності.

Існує досить багато методів управління з метою запобігання виникненню конфліктів:

- внутріособистісні методи — методи впливу на окрему особистість;
- структурні методи — методи з профілактики й усунення організаційних конфліктів;

- міжособистісні методи перетворення стилю поведінки в конфлікті;
- персональні методи;
- переговори;
- методи впливу на індивідуальну поведінку та приведення у відповідність організаційних ролей співробітників з урахуванням їхніх функціональних обов'язків (можливе маніпулювання співробітниками);
- методи активізації відповідних агресивних дій, які застосовуються в надзвичайних випадках, коли вичерпано можливості всіх попередніх методів [3].

3.7. Роль менеджера в процесі управління конфліктами

В улагоджуванні конфліктів, управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях винятковою, вирішальною вважається роль керівника [13, с. 199—217]. Це зумовлено тим, що керівник будь-якого рангу й рівня є особою, яка з погляду свого службового становища зацікавлена як у підтриманні конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, що йдуть на користь загальній справі, так і в запобіганні, найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що завдають своїми негативними наслідками шкоди спільній роботі. Керівника зазвичай наділено певними повноваженнями, він володіє певним обсягом влади. А отже, має можливість впливати на своїх підлеглих, у тому числі впливати на їхню поведінку в конкретному конфлікті.

Керівник в умовах конфлікту може виявитися або суб'єктом, прямим учасником конфлікту, або посередником, арбітром, що виступає примирником учасників конфронтації [13, с. 200].

Керівник, як суб'єкт конфлікту, постає в ролі одного з опонентів, який відстоює свою точку зору, певні інтереси та позицію у стосунках із підлеглими, партнерами з ділових зв'язків, з іншими підрозділами. Найчастіше безпосереднім учасником конфліктного протистояння керівник стає у випадках, коли порушує службову етику, відступає від норм трудового законодавства чи допускає несправедливу оцінку роботи й поведінки підлеглих.

До порушень службової етики належать негативні властивості керівника, а саме: брутальність, зарозумілість і неповага у

ставленні до людей; невиконання обіцянок і будь-яке ошуканство; зловживання своїм становищем; приховування інформації, нетолерантність до думки інших, що відрізняється від власної, тощо. Такі характеристики притаманні людям із деформованою волею, погано вихованим, що не володіють навичками елементарної культури спілкування, схильним до приниження гідності підлеглих.

Приклад безтактності керівника.

На самому початку робочого дня в офісі фірми молодий за віком начальник одного з відділів замість вітання зустрів свою літню співробітницю приголомшливим запитанням-твердженням: «Сьогодні ви маєте якийсь дивний вигляд — мабуть, піднялися не з тієї ноги?» Та спалахнула від несподіваного випадку й не знайшла нічого іншого, як випалити у відповідь: «Ви сам дивний, із якимись примхами суб'єкт». «Це що — образа?» — спитав керівник; співробітниця відповіла новою зухвалістю. Далі емоції загострилися до межі, стресового стану. Кінець кінцем жінка заплакала, а невдаха-керівник сховався за дверима свого кабінету чорніше чорної хмари... [13, с. 24].

Наведений приклад безтактного ставлення начальника до підлеглого підтверджує необхідність того, щоб керівник дотримувався загальноприйнятих норм, що складають культуру спілкування. Він повинен стримувати свій темперамент, демонструвати витримку й гідність. Залученому в конфлікт керівникові треба неодмінно подолати «управлінський психоз», використати свої зусилля не на те, щоб за будь-яку ціну взяти гору в протистоянні, а на те, щоб відшукати найкоротший і найменш болючий шлях до відновлення взаємоповаги й довіри. Керівник, слідуючи гуманістичним вимогам нашого часу, зобов'язаний із повагою ставитися до особистості кожного підлеглого, поважати його гідність, ні в якій формі не допускати приниження людини.

Ті конфлікти, що пов'язано з відступами від трудового законодавства, виявляють, з одного боку, правову неграмотність, а з іншого боку — спроби деяких керівників (особливо з числа несумлінних підприємців) обійти закон, виявити свавільність. Наприклад, часто зустрічається недотримання суттєвих вимог КЗпП про розірвання трудового договору (контракту) з ініціативи адміністрації.

Керівник повинен знати й застосовувати у своїй практичній діяльності законодавство країни, а також інші нормативні акти — накази, постанови уряду, офіційно затверджені положення і т. п. Як потенційний суб'єкт конфлікту керівник, менеджер повинен подавати приклад шанобливого ставлення до законів, вірності моральним і трудовим традиціям, прагнення до партнерської взаємодії [13].

Узяті з життя приклади підтверджують, що необ'єктивність керівника, яка викликає конфлікт, може бути наслідком як заниженої, так і завищеної оцінки результатів діяльності й поведінки підлеглих. Серед типових помилок завищення оцінок називаються дружнє ставлення на основі неформального спілкування, бажання бути добрим і великодушним, надання переваг симпатичним людям тощо. Заниження оцінок стає можливим у результаті навмисного прагнення до покарання, особистої антипатії чи «шлейфа» поганої репутації, невмілості співробітника ефективно представити виконану роботу тощо.

Несправедливість із боку керівника в оцінці роботи й поведінки своїх підлеглих виявляється, зокрема, у практиці застосування заохочень і покарань, встановлення посадових окладів і розмірів додаткових виплат, заповнення вакансій, у спробах приховати неприємну інформацію, нехтування переконливими аргументами [3, с. 491].

Керівник у силу соціального рангу, своїх обов'язків, прав і повноважень стосовно інших людей та персоналу є виразником лояльності (коректності, доброзичливості). У першу чергу від нього залежить створення у великому чи малому колективі атмосфери, що сприяє свободі й повазі до особистості, проявові ініціативи, справедливій винагороді за роботу, запобіганню негативним наслідкам будь-яких конфліктів, особливо тих, що виникають на ґрунті невдоволення умовами праці й спілкування.

Головне для керівника — надихнути співробітників, забезпечити їхню погоджену взаємодію, уберегти від незаслужених образ, що неминуче породжують розлад, відвести від егоїзму й нездорової конкуренції. Буде протистояти розростанню дисфункціонального конфлікту той начальник, який, хоча і виступає однією зі сторін конфронтації, але прагне і вміє знаходити точки збігу міжособистісних інтересів, зближення внутрігрупових і міжгрупових позицій [83].

Характеризуючи посередницьку й арбітражну роль керівника в конфліктних умовах, важливо взяти до уваги таке положення: управління персоналом, включаючи і розв'язання конфліктів, не

зводиться до віддавання розпоряджень, командування людьми; це швидше турбота про раціональне використання людського ресурсу з погляду інтересів як організації (підприємства), так і кожного працівника окремо. Причому менеджер повинен рахуватися з інтересами засновників (власників) підприємства, найманих працівників фірми, споживачів вироблених товарів і послуг, постійно бачити можливий у рамках ринкових відносин незбіг інтересів різних соціальних груп і їхніх представників — розбіжність, що часто стає джерелом важких для розв'язання проблем, причиною виникнення конфліктів.

У заповідях керівника, який опинився в ролі посередника чи бажаного сторонами-конфліктерами арбітра, доречними є такі прості правила. По-перше, сприймати конфлікт як природний прояв людського спілкування, нормальний спосіб соціальної взаємодії, стосунків людей, зайнятих спільною діяльністю. По-друге, уміти аналізувати конфліктні ситуації, визначати справжні причини виникнення конфліктів, цілі й особливості поведінки сторін-конфліктерів. По-третє, володіти механізмом управління конфліктами, набором відповідних прийомів і процедур, навичками конструктивного впливу на персонал у конфліктних умовах; направляти конфлікти, якщо можливо, у функціонально-позитивне русло і зводити до мінімуму їхні негативні наслідки; всебічно оцінювати підсумковий результат конфлікту, що стався, його серйозність і вплив на окремих осіб, на групи працівників, на колектив у цілому [13, с. 199—213].

3.8. Об'єктивна необхідність регулювання конфліктів у виробничих умовах

Конфлікти в житті й діяльності окремих людей, підприємств і суспільства відіграють значну, найчастіше негативну роль, викликаючи великі збитки, непродуктивні витрати сил, ресурсів тощо. Для ліквідації негативних наслідків конфліктів необхідно вміти правильно виявляти причини, управляти їх перебігом і розв'язанням, знижувати рівень конфліктного протистояння.

Із розвитком ринкових умов і впровадженням конкурентних відносин у сферу виробництва держави значення управління конфліктами зростає, оскільки конкуренція являє собою варіант конфліктної ситуації, яка за неправильного управління може перерости в серйозний конфлікт.

Конфлікти визначаються природою людини, специфікою діяльності організації. В організаціях немає можливості й необхідності усунути конфлікти повністю, однак доцільно знижувати рівень конфліктного протистояння співробітників через грамотну побудову системи управління конфліктами.

Проведені дослідження й аналіз літературних джерел свідчать, що:

- конфлікти неминучі, вони існували завжди і будуть існувати стільки, скільки існуватиме спілкування людей між собою;
- конфлікти мають позитивні й негативні функції та наслідки; для зниження негативних наслідків необхідно вміти правильно виявляти їх причини, управляти їх перебігом і усуненням, знижувати рівень конфліктного протистояння;
- із розвитком ринкових умов та впровадженням конкурентних відносин значення управління конфліктами зростає, оскільки конкуренція являє собою варіант конфліктної ситуації, яка за неправильного управління може перерости в конфлікт [12, с. 28—29].

Мистецтво управління полягає саме в тому, щоб і в конфліктній ситуації не випустити з виду основні орієнтири; орієнтуватися на них, вибирати відповідні рішення; діяти розсудливо, обачно, але завжди послідовно й наполегливо; бити в разі необхідності тривогу. Конфлікт потрібно улагоджувати, розв'язувати спільно, за неодмінної участі сторін, які конфронтують, а також активної мобілізації й координації їхніх власних можливостей.

В організації дуже важливо прагнути до швидкого й повного розв'язання конфліктів, інакше вони можуть стати перманентними. Важливе значення при цьому має створення сприятливої атмосфери праці, доброзичливих стосунків між членами колективу в процесі трудової діяльності, уміння відрізнити причини від приводів, обирати найбільш правильні способи розв'язання конфліктів. Це одне з найперших завдань керівника організації. Адже ефективно управляти — це в тому числі й уміння створювати таку обстановку, у якій би з мінімальними витратами реалізовувалися поставлені перед організацією завдання.

Головне завдання менеджера полягає в тому, щоб уміти регулювати — визначити і «увійти» в конфлікт на початковій стадії. Установлено, що, якщо менеджер «входить і управляє конфліктом» у початковій фазі, цей конфлікт розв'язується на 92 %, на фазі підйому — на 46 %, а на стадії «загострення», коли

пристрасті загострилися до межі, — на 5 %, тобто конфлікти практично не розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко. Коли всі сили віддано боротьбі (стадія «загострення»), настає спад. І якщо конфлікт не розв'язано в наступному періоді, він розростається з новою силою, тому що в період спаду може бути притягнуто для боротьби нові способи та сили [65, с. 459—461].

3.9. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові в професійній ситуації

Конфлікт в організації практично завжди є видимим, тому що має певні зовнішні прояви: високий рівень напруженості в колективі; зниження працездатності; погіршення виробничих і фінансових показників; зміну взаємин із постачальниками й покупцями тощо.

Менеджер повинен не усувати конфлікт, а управляти ним і ефективно використовувати.

Управління конфліктами як складний процес включає такі види діяльності: профілактику й запобігання виникненню конфлікту; діагностику й регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників; прогнозування розвитку конфліктів і оцінку їхньої функціональної спрямованості; розв'язання кон-
флікту.

Вироблення плану дій щодо керування конфліктами передбачає дотримання таких принципів: осмислення конфлікту; відпрацьовування конфліктного менеджменту; вироблення механізму стримування; створення технологій управління конфліктом. У процесі розв'язання конфліктів і у виборі алгоритму такої діяльності для керівника важливо враховувати деякі рекомендації з управління конфліктами: об'єктивність і адекватність оцінки конфлікту; використання конкретно-ситуаційного підходу; гласності; демократичного впливу, а також покладання на суспільну думку та комплексне використання способів і прийомів впливу.

Існує безліч методів управління конфліктами. Загалом їх можна поділити на кілька груп, кожна з яких має свою сферу застосування: внутріособистісні; структурні; міжособистісні; переговори; відповідні агресивні дії.

В улагоджуванні конфліктів, в управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях виняткова, власне кажучи, вирішальна роль належить керівникові.

Керівник в умовах конфлікту може виявитися щонайменше в двох положеннях — або суб'єкта, прямого учасника конфлікту, або посередника, арбітра, що виступає примирником сторін, які конфронтують.

Конфлікти визначаються природою людини, специфікою діяльності організації. В організаціях немає можливості й необхідності усунути конфлікти цілком, однак доцільно знижувати рівень конфліктного протистояння співробітників шляхом грамотної побудови системи управління конфліктами.

Основна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному розв'язанню конструктивних.

Від ефективності управління конфліктом залежить багато чого в діяльності організації: масштаб дисфункціональних наслідків, усунення чи збереження причин конфлікту, можливість наступних зіткнень тощо. Для цього в керівника організації є принципова перевага, що забезпечує йому стратегічне лідерство в конфлікті та його розв'язанні: право виробляти цілі, способи й методи їх досягнення, забезпечувати їх реалізацію, аналіз результатів.

Мистецтво управління полягає в тому, щоб і в конфліктній ситуації не випустити з поля зору основні орієнтири; враховувати їх, робити відповідні рішення; діяти розсудливо, обачно, але завжди послідовно й наполегливо; бити в разі необхідності тривогу. Конфлікт потрібно улагоджувати, розв'язувати спільно, за неодмінної участі сторін, які конфронтують, активній мобілізації та координації їхніх власних можливостей.

3.10. Питання для самоперевірки

1. Особливості прояву конфлікту в організації.
2. Нюанси сприйняття конфлікту в організації.
3. Правила поведінки з конфліктами в організації.
4. Сутність і цілі процесу управління конфліктами.
5. Характеристика видів діяльності в процесі управління конфліктами.
6. Технології врегулювання конфліктів.

7. Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктом.
8. Види впливу в процесі управління конфліктами.
9. Способи прийняття рішень у процесі управління конфліктами.
10. Загальні принципи управління конфліктами.
11. Принципи розв'язання конфліктів.
12. Сутність методів управління конфліктами.
13. Порівняльна характеристика методів управління конфліктами.
14. Роль керівника як суб'єкта конфлікту.
15. Роль керівника як посередника в конфліктній взаємодії.
16. Можливість урегулювання конфліктів в організації.
17. Необхідність урегулювання конфліктного протистояння у виробничих умовах.

4. ПРОФІЛАКТИКА Й ЗАПОБІГАННЯ ВИНИКНЕННЮ КОНФЛІКТІВ

4.1. Кінцеві та проміжні цілі

Кінцева мета:

обрати адекватні інструменти профілактики й запобігання виникненню конфліктів, а також керувати емоціями.

Проміжні цілі:

- уточнити сутність і значення процесів профілактики й запобігання виникненню конфліктів;
- визначити передумови успіху, труднощі профілактики й запобігання конфліктам;
- охарактеризувати технологію профілактики й запобігання конфліктам;
- засвоїти інструменти профілактики й запобігання конфліктам;
- вивчити інструменти управління емоціями.

4.2. Сутність і значення процесів профілактики та запобігання виникненню конфліктів

Запобігання виникненню конфлікту — це комплекс заходів, спрямованих на відтягування чи недопущення його виникнення, а також на зниження деструктивного впливу наслідків конфлікту на різні сторони соціальної системи.

Стратегія запобігання конфліктам включає в себе систему конкретних дій, сукупність етапів і методів управління конкретними процесами суперечливих взаємин суспільних суб'єктів [3, 13].

Розрізняють етапи часткового та повного запобігання конфліктам, а також раннього запобігання й випереджального їх розв'язання. Часткове запобігання стає можливим за умови блокування дії однієї з причин даного конфлікту, обмеження його негативного впливу на інтереси опонентів. Стратегія повного запобігання припускає нейтралізацію дії всього комплексу факторів, що детермінують конфлікт, дозволяє направити взаємодію суб'єктів у русло їх співробітництва для реалізації спільних інтересів. Випереджальне розв'язання конфліктів, як і раннє запобігання, означає не що інше, як узгодження позицій та інтересів опонентів у просторі соціальної єдності, досягнення згоди з більш важливих питань громадського життя [6].

Профілактика конфліктів — це вид управлінської діяльності, що полягає у своєчасному розпізнаванні, усуненні чи ослабленні конфліктогенних факторів і обмеженні таким чином можливості їх виникнення чи деструктивного розв'язання в майбутньому. Це така організація життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, що виключає чи зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними [36, с. 331].

Профілактику конфліктів поділяють на первинну та вторинну. Первинна профілактика полягає у психологічній освіті можливих учасників конфлікту. Вторинну профілактику пов'язано з проведенням безпосередньої роботи зі зниження рівня напруженості в конфліктогенних групах. При цьому варто враховувати й аналізувати конфліктогени, тобто все те, що може викликати конфлікт (слово, дію чи бездіяльність, невербальні прояви тощо). Основними конфліктогенами є погрози, накази, неконструктивна критика, образи, прояв агресивності, егоїзм, приховування інформації, неправда та ін. У відповідь на них зазвичай застосовуються аналогічні за силою чи навіть сильніші конфліктогени. Підвищення психологічної культури та психологічної освіти сприяють запобіганню агресивності ймовірних учасників конфліктів, психологічного тиску й конфліктогенності спілкування.

4.3. Передумови успіху, труднощі профілактики та запобігання конфліктам

Успіх профілактики й попередження конфліктів визначається рядом передумов [36, с. 331]:

1) знанням загальних принципів управління в організації та вмінням використовувати їх для аналізу конфліктних ситуацій;

2) рівнем загальнотеоретичних знань про сутність конфлікту, його причини, види й етапи розвитку;

3) глибиною аналізу на теоретичній основі конкретної перед-конфліктної ситуації, що в кожному окремому випадку виявляється унікальною й потребує особливого комплексу методів і засобів її улагоджування;

4) міра відповідності обраних методів коригування небезпечній ситуації, що виникла, її конкретному змісту; ця відповідність залежить не тільки від глибини теоретичних знань можливих учасників конфлікту, але й від їхнього вміння використати свій досвід та інтуїцію.

Існує ряд перешкод, що знижують можливість запобігання конфліктам, направлення їхнього розвитку в конструктивне русло [36, с. 332—333].

1. Ця перешкода має психологічну природу й пов'язана з такою особистою рисою людської психології, котра характеризується як нездоланне прагнення людини до свободи й незалежності. У зв'язку з цим люди сприймають, як правило,

негативно будь-які спроби втручання в їхні взаємини, оцінюючи подібні дії як вияв прагнення обмежити їхню незалежність і свободу.

2. Існування деяких загальноприйнятих моральних норм, що регулюють людські взаємини. Виходячи з них, люди вважають свою поведінку особистою справою, а втручання третьої особи розглядається як порушення загальноприйнятих норм моральності, однією з яких є недоторканність особистого життя.

3. Ця перешкода має правовий характер, пов'язаний із тим, що в країнах із розвинутими демократичними традиціями деякі загальнолюдські норми моралі набули форми правових норм, котрі охороняють основні права та свободи особи. Їх порушення може бути кваліфіковано не тільки як не цілком моральне, але й як протиправне (у ряді країн уже прийнято спеціальні заборони, що забороняють фірмам втручатися в особисте життя своїх співробітників).

Тому успішна діяльність із запобігання конфлікту може вестися тільки в межах, установлених: 1) психологічними, 2) моральними і 3) правовими вимогами до управління людськими взаєминами. Причому така діяльність стає доцільною тільки в тому випадку, якщо виникла реальна небезпека переростання особистих чи групових взаємин у руйнівні, деструктивні форми (наприклад, розрив особистих взаємин, розпад родини, руйнування трудової групи).

Профілактика конфлікту являє собою вплив на ті соціально-психологічні явища, що можуть стати елементами структури майбутнього конфлікту, а також на його учасників і на використувані ними ресурси.

4.4. Технологія профілактики й запобігання конфліктам

Технологія запобігання конфліктам — це сукупність знань про способи, засоби, прийоми впливу на передконфліктну ситуацію, а також послідовність дій опонентів і третіх осіб, у результаті яких усуваються наявні суперечності [3, 34].

Впливати на передконфліктну ситуацію можна двома шляхами:

- впливати на власну поведінку та змінити своє ставлення до проблеми;
- впливати на поведінку опонента (див п. 4.5).

Ієрархія причин конфлікту.

Існує дуже багато причин зниження якості управління конфліктами. Серед них є три головні [3, с. 439—441].

Перша причина — низька якість обґрунтування управлінських рішень. Спробуємо згадати десять будь-яких відомих нам рішень різного масштабу, починаючи від наших власних рішень і закінчуючи рішеннями з управління економікою країни. Оцінюючи їхню якість, ми переконуємося, що багато рішень є або практично не обґрунтованими, або ж обґрунтованими, але погано.

Часто дається неглибока й неповна характеристика об'єкта управління, тобто описова модель, а потім відразу пропонується система заходів щодо управління. Причому технологія їх запровадження не тільки не розкривається, але і не зачіпається. Виходить, що з п'яти моделей, які необхідно докладно чи хоча б швидко відпрацювати, три взагалі не розглядаються, а дві розробляються не в повному обсязі. Чи можна в цьому випадку розраховувати на ефективність управління? Звичайно, ні. Разом із тим, мінімум 50 % із того, що керівники сьогодні не роблять обґрунтовуючи управлінські рішення, вони цілком могли б робити, не витрачаючи додатково нічого, крім власної сумлінності й ретельності.

Друга причина — виражений технократичний підхід до управління соціальними й соціотехнічними системами. Людина, її стан, перспективи розвитку, способи створення для неї нормальних умов життєдіяльності, формування зацікавленості в якісній праці — про все це в країні продовжують говорити. Однак, на жаль, іще явно недостатньо робиться для втілення такого підходу в життя. Керівники різних рівнів усе ще погано розуміють, що не поставивши в процесі підготовки управлінського рішення на перше місце людину, важко розраховувати на досягнення будь-яких цілей, тому що всяка справа робиться не лише машинами, а перш за все людьми.

Технократизм в управлінні є практично неминучим, тому що більшість наших керівників мають негуманітарну освіту. Природно, вони не можуть не переносити навички управління технічними й природними системами на керівництво системами соціальними. Адже в технічних і навіть гуманітарних вузах ми практично не готуємо фахівців з управління людьми та колективами. Наскільки нам відомо, у США та Японії до 80 %

вищого управлінського персоналу фірм мають певну гуманітарну підготовку. У нас приблизно такий же відсоток вищих керівників організацій не має гуманітарної освіти. Цифри, звичайно, приблизні, однак відмінності у стратегії управління зрозумілі.

Один із виходів із ситуації, що виникла, полягає в гуманітаризації технічної освіти, підвищенні якості викладання суспільно-наукових дисциплін, у більш широкому залученні до управління фахівців-гуманітаріїв, у швидкому розвитку вітчизняної теорії управління, конфліктології.

Третя причина — волюнтаризм, притаманний досить значній кількості вітчизняних керівників. Він виявляється, по-перше, у прийнятті рішень про радикальні перетворення тих об'єктів, явищ, систем, які недостатньо добре вивчено. У таких керівників вольовий компонент ухвалення рішення домінує над інформаційно-аналітичним. По-друге, для волюнтаристичного рішення характерне ігнорування інтересів інших людей чи соціальних груп, що також є суб'єктами чи об'єктами управлінської діяльності. Керівник волюнтаристичного типу абсолютизує правильність власних підходів до вирішення проблеми, не враховуючи думок тих, хто працює разом із ним. Крім того, він відстоює свої особисті інтереси й інтереси наближеної до нього групи на шкоду інтересам інших працівників. Це виявляється в явній неспіврозмірності якості праці й винагороди за працю у різних груп працівників. Такі керівники працюють менше, а одержують у десятки й сотні разів більше своїх співробітників. Природно, що волюнтаризм є причиною багатьох конфліктів усіх рівнів складності [3].

Групування факторів конфліктів за об'єктивно-суб'єктивними ознаками

Фактори конфліктів носять об'єктивно-суб'єктивний характер і можуть бути об'єднаними в чотири групи: об'єктивні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні, особистісні [4].

1. Основними об'єктивними факторами виникнення конфліктів є: природне зіткнення інтересів людей у процесі їхньої життєдіяльності; слабка розробленість і використання нормативних процедур розв'язання соціальних суперечностей; нестача й несправедливий розподіл важливих для нормальної життєдіяльності людей матеріальних і духовних благ; сам спосіб життя, пов'язаний із матеріальною неупорядкованістю й радикальними,

масштабними, швидкими змінами; традиційні для нас стереотипи конфліктного розв'язання соціальних суперечностей тощо.

2. Основними організаційно-управлінськими факторами конфліктів є: структурно-організаційні, функціонально-організаційні, індивідуально-функціональні та ситуативно-управлінські.

3. До типових соціально-психологічних факторів конфліктів належать: втрата й перекручування інформації в процесі міжособистісної та міжгрупової комунікації; розбалансована співпраця людей; вибір різних способів оцінювання результатів діяльності; різний підхід до оцінювання одних і тих самих складних подій; внутрішньогруповий фаворитизм; змагання й конкуренція; обмежена здатність до децентрації тощо.

4. Основними особистісними факторами конфлікту виступають: суб'єктивна оцінка поведінки партнера як неприпустимої; низька конфліктостійкість; поганий розвиток емпатії; неадекватний рівень очікувань та ін.

Напрями профілактики й запобігання конфліктам

Робота й профілактика з попередження конфліктів повинна проводитися керівниками, провідними спеціалістами та членами колективів, психологами й конфліктологами за наступними основними напрямками [16]:

- створення умов, які сприяють профілактиці деструктивних конфліктів, оптимізація організаційно-управлінських рішень (створення сприятливих умов для життєдіяльності працівників, об'єктивна оцінка їхнього трудового внеску, справедливий розподіл матеріальних благ і т. п.);
- управління компетенцією працівників;
- усунення соціально-психологічних і особистісних причин конфліктів.

Управління компетенцією, хоча і є складовою частиною управлінської діяльності, але виділяється в окремий напрям через його особливу важливість.

Компетенція особи формується на основі знань, навичок і способів спілкування в колективі. Етапи компетенції включають навчання людини, активне використання знань і їхнє застарівання. Для того, щоб компетенція працівників знаходилася на належному рівні, цими процесами необхідно управляти як на рівні організації (оцінювання наявних ресурсів, їх зіставлення з потребами, прийняття рішень із досягнення необхідного рівня компетенції), так і на рівні

окремої особи (підвищення кваліфікації, поліпшення навичок спілкування і т. п.) [16, с. 287—292].

Управління компетенцією працівників сприяє звуженню об'єктивних зон конфліктів, а, отже, запобіганню та профілактиці.

Важливим напрямом роботи в цій сфері є також облік соціально-психологічних факторів і особистих рис персоналу. Для гармонізації соціальної взаємодії в трудовому колективі необхідне збалансування:

- соціальних ролей;
- взаємозалежності в рішеннях і діях;
- взаємних послуг;
- самооцінки та зовнішньої оцінки.

Кожна людина у своєму житті «грає» певну роль: чоловіка (дружини), брата (сестри), керівника, підлеглого і т. п. Якщо очікувана від неї роль відповідає вимогам партнера (чи організації, у якій він працює), то протилежна сторона не пред'являє до неї претензій. Водночас людина, у свою чергу, очікує чого-небудь від протилежної сторони. Якщо і її очікування справджуються, то спостерігається баланс соціальних ролей. У цих умовах підстави для конфлікту відсутні. Порушення балансу є чинником, який сприяє розвиткові конфліктних відносин.

Приблизну схему збалансованості очікувань особистості та організації представлено на рис. 4.1:



Рис. 4.1. Схема збалансованості очікувань особи та організації [16, с. 298]

Крім того, варто враховувати, що кожен партнер може грати стосовно іншого роль старшого, рівного чи молодшого. Якщо протилежна сторона приймає роль, що відводиться їй, то рольовий конфлікт не відбувається. В іншому випадку баланс соціальних ролей порушується, що сприяє створенню конфліктної ситуації.

Причиною конфліктної поведінки може слугувати також порушення балансу взаємозалежності, коли спостерігається занадто велика залежність від партнера, що зачіпає особисту свободу дій. Для профілактики конфліктів необхідно вміти визначати, яка міра залежності протилежної сторони є для неї дискомфортною.

Гармонія у взаєминах порушується і в разі зміни балансу взаємних послуг. Стан напруги, що провокує початок конфлікту, найчастіше пов'язано з тим, що людина, яка зробила послугу колезі й очікує від нього аналогічних дій, не одержує бажаного.

Профілактиці конфліктів сприяє також підтримання балансу між самооцінкою й зовнішньою оцінкою особи. За значної розбіжності між ними людина відчуває певну міру психологічної напруженості, що може спровокувати розвиток конфліктних відносин.

Попередження та профілактика конфліктів у колективі багато в чому залежать також від урахування особистих рис персоналу (характеру, темпераменту і т. п.), рівня психологічної сумісності працівників, дотримання ними загальноприйнятих норм і правил поведінки тощо.

4.5. Інструменти профілактики й запобігання конфліктам

Створення сприятливої обстановки для спілкування членів колективу між собою з метою запобігання конфліктам

Підтримка співробітництва як універсальний спосіб запобігання та профілактики конфліктів.

Підтримка й зміцнення співробітництва, відносини взаємовиручки є центральною проблемою всієї тактики попередження конфліктів. Її вирішення носить комплексний характер і містить методи соціально-психологічного, організаційно-управлінського та морально-етичного характеру [36, с. 336—339].

Найважливішими із соціально-психологічних методів, орієнтованих на коригування думок, почуттів і настроїв людей, є такі:

1. Метод згоди припускає проведення заходів, націлених на залучення потенційних конфліктерів у загальну справу, у процесі здійснення якої в можливих супротивників з'являється поле загаль-

них інтересів, вони краще пізнають один одного, звикають співпрацювати, спільно розв'язувати наявні проблеми.

2. Метод доброзичливості, чи емпатії, розвитку здатності до співпереживання та співчуття до інших людей, до розуміння їхнього внутрішнього стану припускає вираження необхідного співчуття товаришеві по роботі, готовність надати йому практичну підтримку. Використання цього методу особливо важливе в кризових ситуаціях, коли вираження жалю та співчуття, широка й оперативна інформація про події, що відбуваються, набувають особливо важливого значення.

3. Метод збереження репутації партнера, поваги до його гідності. У разі виникнення будь-яких розбіжностей, що можуть спровокувати конфлікт, найважливішим методом запобігання негативному розвитку подій є визнання гідності партнера, вираження належної поваги до його особи. Визнаючи гідність і авторитет опонента, ми тим самим стимулюємо відповідне ставлення його до нашої гідності й авторитету.

4. Метод взаємного доповнення припускає покладання на такі здібності партнера, якими не володіємо ми самі. Так, люди творчі нерідко не схильні до монотонної, рутинної, технічної роботи. Однак для успіху справи потрібні і ті, і інші. Метод взаємодоповнення особливо важливий під час формування робочих груп, котрі в цьому випадку виявляються дуже міцними.

5. Метод недопущення дискримінації людей вимагає уникання підкреслення переваги одного партнера над іншим, а ще краще і якихось розходжень між ними. Із погляду профілактики конфліктів метод має переваги, дозволяючи уникнути появи таких негативних емоцій, як почуття образи.

6. Метод психологічного піднесення припускає, що настрої людей, їхні почуття піддаються регулюванню, потребують певної підтримки. Для цього практика виробила багато способів: ювілеї, презентації, різні форми проведення членами трудових колективів спільного відпочинку. Ці та подібні до них заходи знімають психологічну напруженість, сприяють емоційній розрядці, викликають позитивні почуття, взаємні симпатії та створюють морально-психологічну атмосферу в організації, що запобігає виникненню конфліктів.

Запобігання конфлікту сприяє все, що забезпечує збереження нормальних ділових стосунків, зміцнює взаємну повагу й довіру.

Оптимальні управлінські рішення як умова запобігання виникненню конфліктів

Більше половини конфліктів у взаєминах керівників

середньої ланки безпосередньо пов'язано з організацією їх взаємодії в процесі спільної діяльності. Ще більше конфліктів викликано суперечностями спільної діяльності в діаді «начальник — підлеглий». Однією з основних причин конфліктів, котрі виникають у процесі спільної діяльності, є прийняття людьми некомпетентних рішень, перш за все — управлінських. Такі рішення провокують конфлікти між їхніми авторами й виконавцями, а також іншими людьми, інтересів яких ці рішення торкаються. Конфліктогенними є не тільки некомпетентні рішення керівника, але й такі ж рішення підлеглого. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень — найважливіша умова запобігання конфліктам усіх рівнів [3, 7, 15, 40].

Вплив некомпетентних рішень на виникнення міжособистісних конфліктів часто буває опосередкованим. Конфлікти викликано не самими рішеннями, а суперечностями, що виникають під час їхнього виконання. Однак опосередкований характер впливу якості управління колективом на його конфліктність аж ніяк не зменшує роль компетентного керівництва в профілактиці конфліктів. На цей взаємозв'язок вказує багато дослідників, котрі займаються вивченням причин конфліктів.

Найважливішою характеристикою якості управління колективом є обґрунтованість прийнятих керівництвом рішень. Саме необґрунтовані рішення, поряд з ігноруванням керівниками інтересів і думок підлеглих, що виконують конкретне рішення, найчастіше призводять до конфліктів.

Розглянемо етапи підготовки й ухвалення управлінського рішення, типові помилки, яких припускаються при цьому [3, с. 425—439].

Очевидно, перш ніж прийняти рішення з приводу того, як діяти у тій чи іншій ситуації, необхідно виконати певну попередню роботу. Зрозуміло також, що робота, яка передусе складному рішення, має свою послідовність, свої етапи.

Загальновідомим є положення про те, що перш ніж управляти, необхідно зібрати інформацію про поточний стан об'єкта управління. Це і є перший етап підготовки управлінського рішення. Його змістом є побудова інформаційної моделі актуального стану об'єкта управління. Така модель називається описовою, оскільки за її допомогою ми даємо опис того, у якому стані знаходиться об'єкт управління. Зрозуміло, що чим більш об'єктивно, глибоко й усебічно ми оцінюємо стан об'єкта

управління, тим ефективнішим і менш конфліктним буде наше рішення. І навпаки, практично неможливо прийняти правильне рішення, котре не викличе сумнівів у підлеглих на підставі перекрученої чи поверхневої описової моделі. Інформаційна модель, що описує поточний стан об'єкта управління, дозволяє відповісти на запитання: «Що є?»

Які ж типові труднощі, з якими ми стикаємося на першому етапі підготовки рішення? По-перше, особи, що приймають рішення, із багатьох причин нерідко мають перекручене уявлення про стан об'єкта управління, тому що стан справ часто прикрашається, іноді істотно.

Зміст полягає не тільки в тому, щоб одержати потрібну інформацію про об'єкт управління, але й у тому, щоб ця інформація об'єктивно відбивала як позитивні, так і негативні моменти у його стані. Припустимо, що реальний стан об'єкта управління характеризується на 70 % із позитивного боку, а на 30 % — із негативного. Будуючи описову модель, ми, природно, не можемо одержати абсолютно повну інформацію про стан об'єкта управління. Одержуючи інформацію, можна усвідомлено чи навіть неусвідомлено зібрати, наприклад, 40 % даних, що характеризують об'єкт управління з позитивного боку, і 5 % — із негативного. В отриманій у такий спосіб описовій моделі немає жодного слова неправди. Усе правильно, тільки порушено співвідношення позитива і негатива: насправді воно — 7 : 3, а в описовій моделі — 8 : 1. Чим більшою є міра перекручування співвідношення позитивних і негативних моментів у стані об'єкта управління, тим менш ефективним є управлінське рішення, тобто воно буде більш конфліктогенним [3, с. 427].

Може здаватися парадоксальним, але іноді 30 % теоретично можливої кількості інформації, яку можна одержати про актуальний стан об'єкта управління, будуть більш корисними, ніж 45 % чи навіть 70 %. Якщо в цих 30 % інформації 21 % характеризує об'єкт управління з позитивного боку, а 9 % — із негативного, то співвідношення позитива і негатива буде 7 : 3, що відповідає дійсності. Можна, доклавши великих зусиль, зібрати про об'єкт управління 70 % можливої кількості інформації. Але якщо ці 70 % будуть стосуватися тільки позитивних моментів, то прийняте на такій інформаційній основі рішення, звичайно, не дасть об'єктивних результатів [3].

По-друге, для прийняття ефективного управлінського рішення важливо виявити тенденції розвитку об'єкта управління до цього часу. Не визначивши основних тенденцій у розвитку об'єкта

управління, складно глибоко оцінити його нинішній стан. Однак у реальному житті керівники нерідко нехтують цим. Однією з причин може бути поверхове знання ними об'єктів, якими вони керують. Тенденції розвитку явища важко визначити і у випадку, якщо ми маємо про нього лише загальне уявлення. Якщо ж ми не визначили тенденцій, наше рішення буде недосконалим навіть тоді, коли всю іншу роботу з його підготовки буде пророблено сумлінно.

Припустимо, що ми сформували гарну описову модель об'єкта управління, визначили, у якому стані він знаходиться, виявили тенденції його розвитку. Чи можна тепер вирішувати, що нам робити, як керувати? У принципі, звичайно, можна. Але управлінське рішення, прийняте на основі тільки описової моделі, буде все ж поверховим. Для того, щоб управляти ефективно, необхідно не тільки достатньо глибоко й усебічно оцінити стан об'єкта управління, але й пояснити причини такого стану, визначити рушійні сили розвитку об'єкта управління.

Тому на другому етапі підготовки рішення ми даємо відповідь на питання: чому, із яких причин об'єкт управління знаходиться в такому стані? Ця модель називається пояснювальною і дозволяє відповісти на запитання: «Чому так?»

Чим правильніше нам удалося визначити систему причин, під впливом яких об'єкт управління виявився у певному стані, чим точніше ми впливаємо саме на ці причини, тим ефективнішим є управління, тим менше ресурсів ми витрачаємо, тим більших результатів досягаємо.

Залежно від точності впливу на систему рушійних сил розвитку об'єкта управління якість управлінських рішень може бути різною. Якщо рішення прийнято тільки на основі поверхової описової моделі, то його виконання часто призводить до безсистемного впливу на об'єкт управління в цілому. Першою ознакою поверхового управління є напружена робота організації та незначні кінцеві результати такої роботи. Результати такого управління

є важко передбачуваними і можуть бути негативними. Якщо рішення в цілому обґрунтовано, але якість обґрунтування невисока, то таке управління може діяти на організацію як антибіотик на хворий організм: не вибірково на хворий орган, а й на інші, здорові, теж. На основі добротного обґрунтування можна приймати «снайперське» рішення. Його націлено тільки на ті фактори, що безпосередньо впливають на характеристики, які нас

цікавлять. «Снайперське» рішення дозволяє за мінімальних витрат ресурсів досягти швидких і значних результатів.

Визначаючи причини такого стану справ, важливо розкрити їхню систему, визначити ключові, головні та другорядні. Така система завжди існує. Якщо нам здається, що системи причин немає, то це зовсім не означає, що її немає насправді. Вона є, але нам не вдалося її виявити. Типовою слабкістю керівника під час побудови пояснювальної моделі є прагнення шукати причини негативних моментів і тенденцій у розвитку об'єкта управління де завгодно, але тільки не у своїх власних помилках.

Під час обґрунтування управлінського рішення важливо вміти не тільки визначити ключові, головні й другорядні фактори. Необхідно тверезо оцінити, на які з них ми зможемо впливати найбільш істотно. Наприклад, перший із двох порівнюваних факторів важливіший для розвитку об'єкта управління, але на нього ми впливати майже не можемо. Другий фактор менш важливий, але ми можемо здійснювати на нього істотний вплив. Для досягнення цілей управління другий фактор буде представляти для нас більший інтерес, буде більш важливим, чим перший, хоча здається, що їх оцінка повинна бути протилежною.

Перш ніж приймати управлінське рішення, необхідно зробити прогноз розвитку об'єкта управління. Це третій етап обґрунтування управлінського рішення. Подумки уявивши й оцінивши можливі варіанти розвитку об'єкта управління в майбутньому, ми тим самим будуємо прогностичну модель. Вона дозволяє відповісти на запитання: «Що буде?». Причому прогноз здійснюється за умови, що ми не втручаємося в розвиток об'єкта управління, і наявні тенденції розвитку зберігаються в майбутньому. Якщо ми нічого не будемо починати, то життя не зупиниться через це, а той об'єкт, яким ми збираємося керувати, буде продовжувати розвиватися. Дуже важливо визначити стан, до якого прийде об'єкт управління, розвиваючись природним шляхом, без нашого впливу. Якщо цей прогнозований стан істотно відрізняється від того, що нам необхідно, то управлінське рішення буде одним. Якщо ж тенденції розвитку об'єкта управління сприятливі, а прогнозовані стани мало відрізняються від необхідного, то управлінське рішення може бути зовсім іншим. Тому рішення, прийняті без прогнозу (а таких рішень у нас чимало), звичайно ж, не можуть бути оптимальними і тому часто призводять до конфліктів.

Однією з особливостей прогностичної моделі є її ймовірнісний характер. Події можуть розвиватися так, як ми припускаємо, але цього може й не бути. Щоб зменшити негативні наслідки розбіжностей наших прогнозів із реальним розвитком подій, рекомендується такий прийом. Прогноз повинен припускати три основні варіанти майбутніх змін в об'єкті управління:

- 1) майбутнє за умови найбільш несприятливого збігу обставин — можливий найгірший варіант;
- 2) можливий найкращий варіант розвитку подій;
- 3) найбільш імовірний варіант прогнозу розвитку об'єкта управління [3].

Така варіативність прогностичної моделі підвищує її якість. Якщо події розвиваються несприятливо, а ми навіть не припустили такого варіанта, то в цій важкій ситуації доводиться приймати рішення експромтом. Якщо ж ми розглянули всі три основні варіанти, то ми до них готові принаймні психологічно, хоча ніщо не заважає нам підготуватися до несприятливого варіанта розвитку події не тільки психологічно, але й матеріально. Ключові моменти в майбутньому розвитку подій усе-таки необхідно прогнозувати. Це особливо стосується відповідальних рішень, а значить, керівників високого рангу, оскільки їх рішення найчастіше саме такі. Без гарних прогнозів важко розраховувати на успіх в управлінській діяльності, керувати подіями — це значить уміти їх передбачати.

Перш ніж приймати рішення, необхідно відповісти ще на одне питання. Необхідно достатньо ясно уявити, чого ж ми хочемо, до якого стану необхідно привести об'єкт управління. Цей четвертий етап підготовки рішення називається побудовою моделі цілей. Ця модель дозволяє відповісти на запитання: «Чого хочемо?».

На перший погляд, визначити, чого ж ми хочемо, не так уже й складно. Але це справедливо тільки для простих об'єктів управління. Визначення цілей управління соціотехнічними й соціальними системами — це дуже й дуже непросто. Однак без чіткого та далекоглядного визначення цілей процес управління не може бути ефективним. Іще Сенека говорив, що для того, хто не знає, у яку гавань він пливе, немає попутного вітру. Тому грамотне визначення цілей управління є самостійним, досить складним і відповідальним етапом підготовки управлінського рішення.

У визначенні цілей може виявитися корисним виділити серед них цілі трьох рівнів: кінцевих (стратегічних), проміжних (оперативних) і найближчих (тактичних). У свою чергу кінцеві та проміжні цілі можуть бути представленими неоднозначно, а також варіативно, у вигляді програми-мінімуму і програми-максимуму. Таким чином, загальна мета управління складною системою, як правило, може являти собою систему підцілей, що складається з трьох рівнів і двох варіантів по кожному з двох останніх рівнів. Уже сам процес обмірковування кожної з п'яти груп цілей допомагає керівникові більш глибоко й усебічно зрозуміти, до якої найближчої й перспективної «гавані» буде «плисти» організація, яку він очолює.

Для того, щоб цілі не перетворилися на голі гасла, необхідно виробити ясні критерії досягнення цілей усіх трьох рівнів. Без таких критеріїв важко визначити, чи рухаємося ми до поставленої мети, чи йдемо у зворотному напрямку. Цілі без визначення критеріїв їх досягнення являють собою або недієві, або слабкі елементи управлінського рішення.

Помітний вплив на формування керівником цілей управління здійснюють критерії, за якими вищі інстанції оцінюють якість його діяльності. Наприклад, якщо про роботу начальника цеху судять за тим, наскільки швидко й точно він виконує вказівки директора підприємства, то, природно, однією з важливих цілей його діяльності буде чітке виконання вказівок чи, принаймні, імітація такого виконання. Якщо діяльність оцінюється за рівнем виконання плану, то однією з основних цілей керівника буде: «План — за будь-яку ціну!». Економічна доцільність плану конкретного господарства може в цьому випадку займати підпорядковане положення. Виробляти в цеху будуть те, що заплановано, навіть якщо це невигідно. Якщо ж критерієм оцінки діяльності начальника цеху буде прибуток очолюваного ним підрозділу, то одна з основних цілей управління буде полягати в одержанні

максимального прибутку.

Звичайно, критерії оцінювання роботи керівника з боку вищих інстанцій — це не єдиний фактор, що впливає на вибір ним цілей діяльності. Однак ці критерії, як правило, впливають на формування цілей управління, і керівники зобов'язані це враховувати.

Типовою помилкою у визначенні цілей управління є їх недостатнє опрацювання. Цілі або формулюються занадто абстрактно, тобто немає ясних критеріїв їх досягнення, або ж

визначаються тільки перспективні цілі і не говориться про найближчі (чи навпаки). Відсутність програми-мінімуму і програми-максимуму також свідчить про те, що керівник не в повному обсязі обгрунтував прийняте рішення з погляду формулювання цілей управління.

Нарешті, після того як ми визначилися з цілями керівництва, усвідомили, що ми хочемо, можна приймати управлінське рішення. Воно має дати відповідь на питання: «Що робити?». Побудова управлінської моделі є п'ятим етапом у процесі підготовки й ухвалення рішення.

Саме рішення, гарне чи погане, завжди приймається. Не даючи докладної характеристики процесу безпосереднього ухвалення рішення, зазначимо лише, що типовою помилкою при цьому є істотні диспропорції як відповіді на питання: «Що робити?» і на питання: «Як робити?». Звичайно, у процесі ухвалення рішення основна увага приділяється визначенню того, що необхідно зробити. Планується система заходів, вони погоджуються між собою, проводиться загальноприйнята робота зі складання плану дій. Якщо в процесі планування хоча б час від часу не ставити собі питання, яким чином ми розраховуємо виконати заплановане, то наші проекти майже неминуче перетворюються на проєкти. Іншими словами, якщо вчасно не обмежити політ власної думки, то нам швидше за все вдасться побудувати прекрасні плани, які вражають своїми масштабами й зухвалістю. Їхній єдиний недолік у тому, що вони нездійсненні. Тому шостим етапом в ухваленні управлінського рішення є відповідь на питання: «Як робити?»

Ще одним моментом, на який украй бажано звертати увагу, є необхідність прогнозу можливих найближчих і перспективних наслідків (особливо негативних) прийнятих рішень. Залежно від характеру зв'язків із факторами, на які ми впливаємо, наслідки можуть бути прямими та непрямыми. Якщо особа, що приймає рішення, передбачає перспективні наслідки, то легше передбачити ті з них, що є прямими. Тим часом непрямі наслідки можуть бути не менш серйозними. Їх важливо передбачати, оскільки в іншому випадку саме вони можуть звести нанівець усі наші прекрасні задуми щодо поліпшення дійсності.

Ще одна вимога до оптимального рішення: глибина й обсяг перетворень об'єкта управління не повинні перевищувати глибини й обсягу наших знань про нього. Необхідно добре знати не тільки ті системи об'єкта управління, у роботу яких ми

втручаємося, але й системи, пов'язані з ними. Іноді ми не зможемо передбачувати всі наслідки управлінських впливів.

Етапи підготовки й ухвалення управлінського рішення, описані вище, являють собою систему, у якій кожен елемент пов'язаний з іншими. Якщо, наприклад, описову модель побудовано не найкращим чином, то важко розраховувати, що наступні моделі, аж до рішення, можуть бути якісними. Позитивна риса пропонованої методики поетапної підготовки ухвалення рішення полягає в тому, що кожний наступний етап дозволяє оцінити якість роботи на попередніх. Якщо важко визначити причини сформованого стану справ, то це в першу чергу говорить про недостатню глибину і всесторонність описової моделі. Проблеми, що виникають у процесі побудови прогностичної моделі, говорять про невисоку якість роботи на двох перших етапах обґрунтування рішення.

Четверта модель (модель цілей), на відміну від перших трьох моделей, більшою мірою тестує керівника, що приймає рішення. Запитайте в керівника, які кінцеві, проміжні й найближчі цілі в роботі очолюваної ним організації він бачить, які критерії досягнення цих цілей, чи є в нього програма-мінімум і програма-максимум, і ви будете мати досить повне уявлення про якість управлінської діяльності цієї людини.

У загальному вигляді послідовність роботи з підготовки й ухвалення управлінського рішення можна представити як схему (рис. 4.2). Кожна модель являє собою досить складну систему, причому складність її залежить від складності об'єкта управління, а також від глибини й масштабів тих перетворень, що їх ми хочемо в останньому зробити. Відомо, що однією із властивостей системи є наявність у ній одного чи декількох системоутворювальних факторів. Знання цих факторів, по-перше, свідчить про те, що ми дійсно розуміємо систему, по-друге, дозволяє більш ефективно керувати нею.

Найважливішим системоутворювальним фактором усіх без винятку моделей, створених під час обґрунтування й ухвалення рішення з управління соціальними й соціотехнічними системами, є людина.

Звичайно, приймаючи рішення, оцінюють, у якому стані знаходяться економічні показники діяльності організації; причини треба шукати в нестачі матеріальних ресурсів; прогноз на майбутнє стосується кількості та якості продукції, що випускається; цілями діяльності є гроші, тонни, кілометри, штуки; способами досягнення мети — вкладення фінансових

засобів, удосконалення структури організації, використання нової техніки. Усе це, звичайно, правильно, але все це не головне. Найголовніше вкладено в людину, яка є єдиною рушійною силою будь-якої організації, будь-якої справи. Людина також є основним джерелом усіх труднощів і проблем.

Оцінюючи стан справ в організації, необхідно перш за все визначити стан людей, які в ній працюють, їх кількість і якість. Важливо оцінити їхню професійну підготовку, моральні якості, цілі та інтереси, виявити соціальні групи й характер взаємин як усередині груп, так і між ними, визначити групові інтереси і т. д. Причини досягнень і помилок у роботі організації слід, перш за все, шукати в людині. Якщо організація працює погано, то основні причини цього швидше за все пов'язано з недоліками в професійній підготовці людей, із їхньою культурою, що не відповідає характеру діяльності, із неефективним керівництвом, слабкою зацікавленістю людей у гарній роботі, відсутністю умов для повного розкриття їхніх можливостей і задоволення потреб.

Діяльність — важливий фактор формування особистості людини. Змінюючи діяльність, потрібно перш за все прогнозувати, як вплине ця нова діяльність на людей, що займаються нею, у чому вона буде вдосконалювати працівників, а в чому здійснювати негативний вплив на них. Ті зміни, що відбуваються в людині під впливом соціального й матеріального середовища, нової діяльності, складають чи не головний результат діяльності керівника і критерій його ефективності. Якщо не ставити однією з найважливіших цілей управління організацію удосконалювання людей, які в ній працюють, то зрештою таке управління і така організація неминуче виявляться неефективними.

Ядром власне управлінського рішення буде те, чим і яким чином зацікавити всіх членів організації в досягненні поставлених цілей. Для різних категорій працівників зміст інтересів, способи їх усвідомлення й формування різні. Головне — належним чином підібрати, підготувати, організувати, зацікавити й оцінити людей. Якщо це виконано, то за належної якості управління самим процесом діяльності організація є фактично «приреченою» на успіх. Такий підхід зводить до мінімуму ймовірність виникнення міжособистісних і внутріособистісних конфліктів.



Рис. 4.2. Послідовність роботи керівника з обґрунтування й прийняття рішення [3, с. 437]

Будь-яке знання є відносним. Рекомендації, схарактеризовані вище, не підходять на всі випадки життя. У керівника не повинно виникати враження, що після ухвалення гарного рішення основне вже зроблено. Прийняттям обґрунтованого управлінського рішення діяльність керівника не закінчується, а практично тільки починається. Життя настільки складне, динамічне й різноманітне, що передбачити абсолютно все ніколи й нікому не вдасться. У процесі реалізації рішення часто виникають ситуації, що вимагають уточнення, перегляду і навіть прийняття принципово іншого рішення. Утілення рішення в життя — це сьомий, найбільш складний і найменш вивчений етап управлінської діяльності (рис. 4.2).

Восьмий етап — оцінювання результатів діяльності. Наступний (дев'ятий) етап — це ухвалення рішення на продовження чи припинення діяльності. Десятий, останній, етап — узагальнення отриманого досвіду. Це також самостійний і дуже важливий етап, оскільки навчання на власному досвіді є практично одним із найбільш результативних способів удосконалення діяльності керівника.

Таким чином, обґрунтовані управлінські рішення, компетентне керівництво співробітниками, колективами — це важливі умови профілактики конфліктів між людьми, підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах. Грамотне з психологічної точки зору керівництво, компетентна взаємооцінка начальниками й підлеглими результатів діяльності співробітників можуть запобігти значній частині конфліктів між ними.

Коригування власної поведінки й ставлення до ситуації

Коригування власної поведінки й ставлення до ситуації пов'язано з такими моментами, як:

- уміння своєчасно усвідомити, що спілкування стало перед-конфліктним, і зрозуміти необхідність повернення до нормального спілкування;
- терпимість до інакомислення;
- уміння розуміти партнера;
- турбота про зниження ступеня своєї агресивності й тривожності;
- управління своїм психологічним станом, небажання вирішувати проблему, перебуваючи в стані збудження чи перетому;
- готовність до вирішення проблем шляхом співробітництва, компромісів, поступок, уникання зіткнень;
- розуміння необхідності відмови від занадто великих очікувань;
- прояв зацікавленості в партнері;
- здатність зберігати конструктивні способи взаємодії з людьми навколо нас у складних ситуаціях, тобто конфліктостійкість;
- збереження почуття гумору [3, 16, 36].

Способи та прийоми впливу на поведінку опонентів

Способи та прийоми впливу на поведінку опонента полягають у тому, щоб [2, 3]:

- не вимагати від усіх навколо неможливого, урахувати, що здібності кожного до різних видів діяльності різні;
- не прагнути перевиховувати людину через прямий вплив;

- оцінювати психічний стан партнера в процесі спілкування та уникати обговорення гострих проблем, якщо існує підвищена ймовірність його агресивної реакції;

- знати й використовувати закони кінесіології (способи невербального передавання інформації за допомогою міміки, жес-тів, пози, рухів) для точнішого оцінювання психічного стану партнера;

- вчасно інформувати всіх навколо про обмеження своїх інтересів;

- не перебивати опонента під час обговорення проблеми;

- завчасно інформувати партнерів про свої рішення, котрі торкаються їхніх інтересів;

- не розширювати сферу протидії, не збільшувати кількості обговорюваних проблем;

- не критикувати особистісні риси опонента;

- не заганяти в глухий кут, не принижувати й не ображати опонента, дати йому можливість «зберегти своє обличчя»;

- прагнути прихилити до себе партнера, а для цього частіше посміхатися;

- використовувати конструктивну критику.

Якщо спілкування носить офіційний, суто діловий характер, то виникнення конфліктів більш імовірно, чим тоді, коли співрозмовники встановили психологічний контакт. Чим прихильніший до вас співрозмовник, тим імовірніше ви сприйматимете його не як сторонню особу, а як людину, котра щось значить особисто для вас, і тим меншою буде ймовірність конфліктів. Для встановлення неформального контакту бажано почати обговорення ділових проблем двома-трьома питаннями особистого характеру — про здоров'я, успіхи, родину співрозмовника. Ці питання повинні бути не формальними, а щирими. Бажано, щоб очі співрозмовників під час бесіди були приблизно на одному рівні. Люди, що спілкуються, повинні або стояти, або сидіти [65].

Психокорекція поведінки членів колективу з боку керівника

Із метою запобігання й профілактики конфліктів дуже ефективно використовувати методи психокорекції поведінки.

Люди в конфліктній ситуації зазвичай поводяться далеко не найкращим чином. Практика психокорекційної роботи показує, що зміна поведінки людини в конфлікті можлива.

Серед методів психокорекції конфліктної поведінки виділяють такі: соціально-психологічний тренінг; індивідуально-психологічне консультування; аутогенне тренування; посередницьку діяльність психолога (соціального працівника); самоаналіз конфліктної поведінки [3, 15, 34].

Соціально-психологічний тренінг (СПТ). Його може бути використано для корекції поведінки особи в конфлікті [34, с. 247]. Застосування СПТ припускає врахування ряду принципів:

- довірчого спілкування, яке полягає у створенні обстановки довіри, відчуття спільності під час СПТ;
- «тут і тепер», що полягає в аналізі ситуацій спілкування, котрі виникають у процесі спільної роботи учасників;
- персоніфікації висловлень, що вимагає від учасників відкритого висловлення власної думки, зняття захисних реакцій, готовності нести відповідальність за свою позицію;
- активності, що реалізується в залученні всіх учасників у роботу, дискусію, вправи, ігри і т. д.;
- акцентування мови почуттів, що пропонує вільне вираження своїх почуттів, які виникають у спілкуванні, і відкрите передавання їх тому, хто ці почуття викликав;
- конфіденційності, що вимагає збереження учасниками в таємниці інформації, отриманої від інших учасників.

Базові методи СПТ — групова дискусія та ігрові методи.

Групова дискусія як метод СПТ являє собою колективне обговорення якої-небудь проблеми з метою прийти до загальної думки щодо неї. У процесі дискусії відбувається зіставлення думок з обговорюваної проблеми. Її цінність полягає

в тому, що завдяки принципу зворотного зв'язку й майстерності керівника дискусії кожен учасник тренінгу має змогу побачити, наскільки великі індивідуальні розходження людей у сприйнятті й поясненні тих самих конфліктних ситуацій [65].

Серед ігрових методів СПТ найбільше поширення одержали метод ділової гри та метод рольової гри. У діловій грі найбільше уваги приділяється відпрацюванню взаємодії учасників гри в ситуаціях конфлікту, і набагато менше — аналізу міжособистісних стосунків, причин і мотивів учинків учасників конфліктної ситуації. На думку психологів, основний акцент тут робиться на інструментальному аспекті навчання.

У рольовій грі предмет вивчення складають закономірності міжособистісного спілкування, що розуміється в єдності трьох

його сторін: комунікативної, перцептивної та інтерактивної. Рольова гра — це групова дискусія, але «в особах», де кожному з учасників пропонується виконати роль відповідно до його уявлень про характер поведінки учасника конфлікту, а також ситуації, яку пропонується розіграти за ролями. Інші учасники тренінгу виступають як глядачі-експерти, які мають обговорити, чия лінія поведінки була найправильнішою.

Близько 70 % учасників СПТ зазначили в самозвітах, що змінили свою поведінку в конфліктах і намагаються не використовувати конфронтаційні способи вирішення проблем [3].

Використання СПТ для корекції конфліктної поведінки керівників забезпечило зниження ймовірності використання стратегій уникання й суперництва, збільшення ймовірності компромісу та співробітництва. За допомогою СПТ можливий формувальний вплив на вибір оптимальних способів поведінки в конфлікті — зниження стратегій відкритого суперництва та орієнтації на компроміс і уникання конфліктів, а також вибір співробітництва.

Індивідуальне психоконсультування використовується з метою корекції спілкування. Психологічне консультування розглядається як спосіб надання психологічної допомоги, спрямованої на зміну світосприйняття й поведінки особистості. Психолог у процесі консультування створює умови для того, щоб змінити того, кого консультують. Ключем до цієї зміни є терапевтичні стосунки між консультантом і людиною, що звернулася до нього. За допомогою психологічного консультування найчастіше забезпечуються позитивні зміни в конфліктній поведінці людей, які звернулися за допомогою.

Аутогенне тренування (АТ) припускає освоєння людиною прийомів м'язової релаксації, самонавіювання, розвитку концентрації уваги та сили уявлень, уміння контролювати свою поведінку. За допомогою АТ можливе управління власним психічним станом, зниження ситуативної стривоженості й агресивності. Дослідження підтверджують психокорекційні можливості АТ у формуванні конструктивної поведінки в конфліктах (рис. 4.3).

Посередницька діяльність психолога (соціального працівника) з надання допомоги в розв'язанні реальних конфліктів сприяє вибору оптимальних способів взаємодії з опонентом. Індивідуальні розмови з психологом, підготовка до спільної

зустрічі з опонентом, спільна робота в тріаді («Я» — «він» — «психолог») допомагають людині усвідомити нерациональність своєї поведінки, сприяють конструктивному розв'язанню міжособистісних конфліктів.

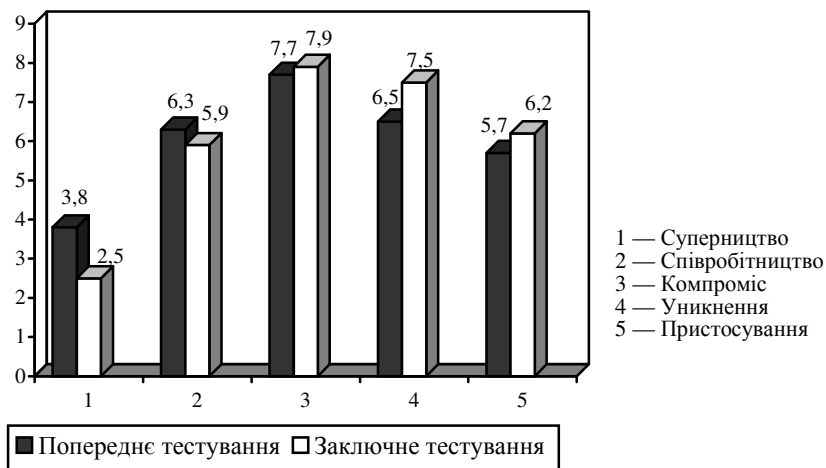


Рис. 4.3. Динаміка змін вибору стратегій поведінки в конфлікті при використанні АТ [3]

Самоаналіз власної поведінки в конфліктній ситуації застосовується під час конфлікту чи після його завершення. У самоаналізі конфлікту важливо дотримуватися визначених принципів: об'єктивності, нейтральності, неупередженості, рівності критеріїв, відсутності «подвійного стандарту». Самоаналіз, підкріплений самоспостереженням, самоконтролем і самовладанням, дозволяє поліпшувати стосунки з людьми [3].

Розробка способів досягнення безконфліктних взаємин працівників у процесі трудової діяльності

Для управління конфліктом найбільш раціональним є використання всього комплексу методів впливу на конфліктну ситуацію й поведінку учасників конфлікту [16].

Невміння розрядити конфліктну ситуацію, зрозуміти та виправити помилки й прорахунки може стати причиною постійної напруженості. Потрібно пам'ятати, що конфліктом слід уміти управляти до того, як він стане настільки сильним, що набуде деструктивних властивостей. Основна причина конфлікту в тому, що люди залежать один від одного, кожному потрібні

співчуття, розуміння, прихильність і підтримка іншого, потрібно, щоб хтось розділяв його переконання. Конфлікт — це сигнал про те, що відбулося щось негативне в процесі спілкування між людьми або з'явилися якісь істотні розбіжності в поглядах [13, с. 180].

У багатьох людей немає спеціальних навичок управління конфліктами, їм потрібні рекомендації та відповідна практика [13, с. 181—182]. У застосуванні основних рекомендацій щодо поведінки в конфліктних умовах можна вказати на такі орієнтири, як:

- *уміння відрізнити головне від другорядного*. Здавалося б, усе дуже просто, але життя показує, що зробити це досить нелегко. Практично нічого, крім інтуїції, не може людині допомогти. Але якщо регулярно аналізувати конфліктні ситуації, мотиви своєї поведінки, якщо намагатися зрозуміти, що дійсно є «питанням життя і смерті», а що просто власні амбіції, і навчитися відкидати несуттєве, то можна діяти за порадою Д. Карнегі: «Не дозволяйте собі засмучуватися через дрібниці, якими варто знехтувати й забути. Пам'ятайте, що життя занадто коротке, щоб розтрачувати його на дрібниці!» Уміння відрізнити головне від другорядного повинно допомогти кожному знайти правильну лінію поведінки в конфліктах;

- *внутрішній спокій*. Це такий принцип ставлення до життя, що не виключає енергійності й активності людини. Навпаки, він дозволяє стати ще більш активним, реагувати на найменші відтінки подій і проблем, не втрачаючи самовладання навіть у критичні моменти. Внутрішній спокій — це свого роду захист від усіх неприємних життєвих ситуацій, він дозволяє людині вибрати належний стиль поведінки;

- *емоційна зрілість і стійкість* — це, по суті, здатність і готовність до гідних учинків у будь-яких життєвих ситуаціях;

- *знання засобів впливу на події*, що означає здатність зупинити себе і не тиснути чи, навпаки, прискорити події для того, щоб володіти ситуацією та вміти адекватно реагувати на неї;

- *уміння підходити до проблеми з різних точок зору*, обумовлене тим, що одну й ту саму подію можна оцінити по-різному, залежно від позиції, яку займаєш. Якщо розглядати конфлікт із позиції свого «Я», буде одна оцінка, а якщо спробувати подивитися на цю ж ситуацію з позиції свого опонента — можливо, усе буде здаватися іншим. Важливо вміти оцінювати, зіставляти, поєднувати різні позиції;

- готовність до будь-яких несподіванок, відсутність (чи стримування) упередженої поведінки дозволять швидше перебудуватися, вчасно й адекватно відреагувати на зміну ситуації;

- уміння сприймати дійсність такою, яка вона є, а не такою, якою людині хотілося б її бачити. Цей принцип тісно пов'язано з попереднім, урахування його сприяє збереженню психічної стійкості навіть у тих випадках, коли все здається позбавленим внутрішньої логіки й змісту;

- прагнення до виходу за рамки проблемної ситуації. Як правило, із усіх безвихідних ситуацій кінець-кінцем можна знайти вихід, а зовсім безвихідних ситуацій не буває;

- спостережливість, необхідна не тільки для оцінювання людей навколо та їхніх учинків. Багато непотрібних реакцій, емоцій і дій відпаде, якщо навчитися неупереджено спостерігати за собою. Людині, яка вміє об'єктивно оцінити свої бажання, мотиви ніби з боку, набагато легше керувати своєю поведінкою, особливо в критичних ситуаціях;

- далекоглядність як здатність не тільки розуміти внутрішню логіку подій, але й бачити перспективу їхнього розвитку. Знання того, що до чого призведе, охороняє від помилок і неправильної лінії поведінки, запобігає виникненню конфліктної ситуації;

- прагнення зрозуміти інших, їхні помисли та вчинки. В одних випадках це означає примиритися з ними, в інших — правильно визначити свою лінію поведінки. Багато непорозумінь у повсякденному житті виникають тільки тому, що не всі люди вміють або ж не хочуть переобтяжувати себе тим, щоб свідомо ставити себе на місце інших. Здатність зрозуміти (нехай навіть не приймаючи) протилежну точку зору допомагає передбачати поведінку людей у тій чи іншій ситуації;

- уміння витягати досвід із усього що відбувається, тобто учитися на помилках, причому не тільки на своїх. Таке вміння враховувати причини минулих помилок і невдач допомагає уникати нових.

4.6. Інструменти управління емоціями у профілактиці й запобіганні конфліктам

Способи опанування емоціями

Емоції здатні переповнювати свідомість і змушувати нас діяти іраціонально. Мистецтво управління емоціями полягає в умінні

направляти їх у потрібне русло, що забезпечує адекватну реакцію людини в складних ситуаціях [28, 31].

Існує декілька способів оволодіння сильними емоціями. До них відносяться такі:

— розрядка емоцій — вивільнення надмірних почуттів безпечним шляхом, що не зачіпає інших, наприклад, у спортивних іграх чи під час пробіжки. Як уважають фахівці, велика частина гніву накопичується у м'язах плечей, у верхній частині рук і в пальцях. Тому деякі розряджають свої емоції, вичавлюючи сухий рушник, ламаючи олівці і подібними способами;

— можливість поділитися почуттями — іноді потрібно просто поговоритися друзям;

— розслаблення і самоконцентрація;

— рятуння від емоцій за допомогою проектування та знищення їх. Розслабтеся, уявіть, що ви випромінюєте гнів, яким охоплені, і проєктуйте його на екрані. Потім уявіть, що ви берете променеву гармату і стріляєте в нього. Це дає вихід прагненню до насильницьких дій. Із кожним влученням ваше роздратування слабшає і, зрештою, зникає;

— звільнення від гніву за рахунок зменшення зросту людини, що викликає цей гнів. Уявіть собі, що людина, яка викликає ваш гнів, набагато нижча за вас на зріст. Поговоріть із нею подумки, уявляючи її такою, яка робить щось таке, що вас дратує. Під час такої розмови зменшуйте зріст цієї людини, а голос її нехай стає усе слабкішим. Незабаром вона здасться вам жалюгідною, а себе ви відчуєте набагато сильнішим і спокійнішим.

Стосовно хворобливих емоцій інших необхідно дотримуватися таких рекомендацій [9].

1. Із повагою ставтеся до вираження почуттів інших людей. Нерідко люди відчувають сильні труднощі під час вираження своїх почуттів словами. Не перебивайте їх, не робіть передчасних висновків і не давайте передчасних порад.

2. Наберіться терпіння, коли хтось переживає бурхливу емоційну реакцію. Важливо вміти не ображатися на нього й не піддаватися власним емоціям.

3. Не піддавайтеся спокусі помститися. Якщо у вас виникає бажання помститися, знайте, що це одна із найнебезпечніших емоцій, із якими вам найважче буде впоратися.

4. Уникайте докорів — вони анітрохи не допоможуть у вирішенні конфліктних питань.

Асертивна поведінка

Більшість людей надають перевагу конфліктним зіткненням перед мирними стосунками та взаєморозумінням. Досягти згоди допоможе знання особливостей поведінки людини з погляду асертивності.

Спосіб поведінки, названий асертивним, передбачає, що людина знає, чого вона хоче й чого не хоче (принаймні, у даній конкретній ситуації) і може це чітко сформулювати без страху, непевності, напруги, іронії, сарказму та інших форм агресії [31]. Людина, що поводить себе асертивно, не діє на шкоду кому-небудь, поважає права інших людей, але при цьому не дозволяє принижувати свою гідність. Бажаної мети вона досягає, не заподіюючи шкоди іншим. Вона домагається свого, не маніпулюючи опонентами та не викликаючи почуття провини чи яким-небудь іншим способом із розряду прийомів емоційного шантажу. Ця людина вміє схилити інших допомогти їй чи викликати любов'язне ставлення до себе; не замикається в собі, коли їй відмовляють у тому, на що вона і не мала права розраховувати. У разі зіткнення інтересів асертивна людина здатна домовитися і знайти компромісне рішення, яке задовольнить обидві сторони.

Крім асертивного варіанту поведінки, людина може виявляти в конфлікті пасивність чи агресивність.

За *пасивної поведінки* людина дозволяє собою маніпулювати, не наполягає на своєму, хоча згодом шкодує про це. Маніпулювання — це специфічне поводження з ким-небудь, яке полягає в умінні домагатися від навколишніх протилежного до того, чого вони хочуть. Маніпулювання може здійснюватися різними способами, зокрема, за допомогою лестоштів, тиску, демонстрації власних страждань [31].

Маніпулювання протилежне формам чіткої, однозначної, відкритої поведінки і є протилежністю до асертивних дій.

Агресивна поведінка пов'язана з твердістю, різким проявом своїх негативних емоцій і недобррозичливістю стосовно протилежної сторони.

Асертивна поведінка передбачає чітке й лаконічне роз'яснення своїх вимог і власної поведінки, сприяючи запобіганню конфліктних відносин між людьми.

Правила асертивної поведінки та їх використання

Виділяють кілька правил асертивної поведінки [9], що полягають у тому, щоб:

— чітко уявляти, чого ви хочете. Якщо людина до кінця не розібралася у власних мотивах, то, навіть якщо вона зуміла вербально висловити свою думку, із невербальних каналів протилежна сторона одержить інформацію на зразок: «Я почувую себе безпорадним. Сам не знаю, чого хочу». У цьому випадку напрошується відповідь: «Якщо не знаєте, чого хочете, ідіть додому й подумайте, а нас не затримуйте»;

— вимоги було сформульовано точно, ясно й коротко. Наприклад: «Обміняйте, будь ласка, ці черевики, бо вони тріснули через два дні після того, як я почав їх носити»;

— пам'ятати правила мовного етикету, не забувати про такі слова, як «будь ласка», «будьте люб'язні» і т. п.;

— уміти наполягати на своєму й домагатися від інших людей виконання справедливих вимог, не використовуючи прийоми маніпулювання.

Техніка «заїждженої платівки» — багаторазове спокійне повторення вимоги приводить до бажаного результату [9, с. 152—153]. Варто пам'ятати, що використання цього підходу обмежено такими умовами:

- претензії повинні носити характер конкретних вимог, які відносно легко задовольняються;
- даною технікою не слід користуватися, якщо для вас небажано, щоб опонент після такого діалогу почував себе переможеним;
- якщо після 5—10 повторів результату не буде, не варто повторювати свої вимоги, тому що опонент, очевидно, їх не виконає;
- використовувати цю техніку можна тільки у випадку впевненості у своїй правоті.

Потрібно вміти просити про послугу. При цьому невербальні прояви не повинні демонструвати опонентові, що ваше звернення до нього по допомогу — це, по суті, люб'язність із вашого боку;

Варто вміти відмовляти [9, с. 159—166]. Це вміння притаманне далеко не всім. У цьому випадку мова йде не про бюрократичну відмову, а про небажання виконати прохання, якщо воно суперечить, наприклад, вашим уявленням про моральність, або ж існують обставини, що не дозволяють його виконати. Можна використовувати такі види техніки відмови:

- а) техніка простої асертивності (упевнена відмова без пояснення причин);

б) техніка емпатичної асертивності, коли у разі відмови виражається співчуття, повідомляються причини відмови, пом'якшуються небажані реакції.

Відмова у разі використання такої техніки повинна бути спокійною та чітко сформульованою.

Якщо критика в цілому несправедлива, але в ній є частка правди, використовують техніку «відкритих дверей»: погоджуючись без страху з тією людиною, що критикує нас, ми рано чи пізно змусимо її замовчати.

Помилкові уявлення, здатні спонукати людину до конфліктної поведінки

Психолог Альберт Елмес виділив 12 уявлень, досить поширених і досить безглузких, які здатні спонукати людину до конфліктної поведінки [68, 84]. Розглянемо деякі з них:

1. *Усі повинні мене любити і схвалювати усе, що я роблю.* Нерозумно засмучуватися з приводу того, що вас не всі люблять. Усім людям не можливо догодити. Більше того, намагаючись заслужити прихильність усіх навколишніх, можна втратити самостійність і впевненість у собі.

2. *Деякі вчинки помилкові, і того, хто їх робить, повинно бути строго покарано.* Однак перш ніж лаяти чи карати людину, варто обмірковувати мотиви її поведінки. Для цього варто подивитися на вчинки людини з її точки зору, і тоді в багатьох випадках вони стануть зрозумілими. Якщо людина дійсно зробила щось погане, то потрібно зрозуміти, що це могло трапитися під впливом емоцій. У цьому випадку варто терпляче поставитися до цього вчинку і постаратися допомогти людині змінити її поведінку в потрібному напрямі.

3. *Світ і все, що відбувається в ньому, повинно бути таким, щоб нам подобалося.* Потрібно зрозуміти, що світ ніколи не буде відповідати нашим бажанням. Можна лише конструктивно змінити чи поліпшити становище, що виникло, чи заспокоїтися, якщо це можливо.

4. *Для нас життєво важливим є те, що роблять інші. Треба докласти всіх зусиль, щоб воно робилося в потрібному нам напрямі.* Такі погляди часто призводять до конфліктів. Варто пам'ятати, що життя й поведінка інших людей — це їхня особиста справа й у цілому не повинна вас стосуватися. Ми повинні прагнути до граничної терпимості.

5. *Неможливо контролювати свої емоції — ми їх жертва.* Насправді існує чимало способів управління власними емоціями.

6. *Кожна проблема має єдине вирішення.* Думати так нерозумно, тому що існує безліч альтернатив і потрібно зуміти їх побачити.

Перебороти помилкові уявлення, що провокують конфліктну поведінку, може допомогти знання гумористичних принципів, законів і правил, деякі з яких наведено нижче:

- *закон Мерфі:* під тиском усе погіршується;
- *спостереження Етторе:* сусідська черга завжди рухається швидше;
- *закон котячої безвихідності:* як тільки кішка простяглася й почала засипати на ваших колінах, вам терміново знадобилося встати і йти;
- *закон Пітера:* піклуйтеся про мух, а слони самі про себе подбають;
- *закон добровільної праці Зімергі:* люди завжди згодні зробити роботу, коли необхідність у ній уже відпала;
- *принцип зустрічі знайомих:* імовірність зустріти знайомих зростає, якщо ви йдете з персоною, знайомство з якою вам не хотілося б афішувати [65, 68].

Формування й розвиток корпоративної культури

Поняття корпоративної культури

Під *корпоративною культурою* розуміють систему цінностей і переконань, які поділяться всіма працівниками фірми, що визначає їхню поведінку й характер життєдіяльності організації. Це прийнята основною частиною колективу організації філософія та ідеологія управління, ціннісні орієнтації, вірування, чекання й норми, що лежать в основі відносин і взаємодії всередині організації та за її межами.

Роботу на сучасному підприємстві (в організації) варто розглядати як групову, а не індивідуальну. Тому основою життєдіяльності колективу є організаційна (тобто загальна, колективна, корпоративна) культура, яка визначає:

- те, заради чого люди стали членами цієї організації;
- те, як побудовано відносини між ними;
- які норми та принципи діяльності організації вони поділяють;
- що, на їхню думку, добре і що погано [69].

Корпоративна культура надає людям почуття впевненості, гордості за свою фірму, а також сприяє стабілізації колективу.

Мета корпоративної культури полягає в забезпеченні високої прибутковості фірми за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами з метою забезпечення

лояльності співробітників до керівника і прийнятих рішень, у вихованні у працівників ставлення до підприємства як до свого будинку, розвитку здатності у ділових і в особистих стосунках спиратися на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів, що приводить до максимізації ефективності виробничого менеджменту й до поліпшення діяльності підприємства в цілому.

Формуванню корпоративної культури сприяє дотримання таких принципів:

- переконаність у правильності своїх дій;
- прийняття усіма співробітниками етичних цінностей;
- політика забезпечення зайнятості;
- підвищення творчого характеру роботи;
- різноманітне стимулювання праці;
- участь працівників фірми (підприємства) у прийнятті рішень та ін. [67].

У спеціальній літературі виділяють два аспекти корпоративної культури — суб'єктивний та об'єктивний.

Суб'єктивний аспект — це обряди, ритуали, легенди, міфи, історії про організацію та її лідерів.

Об'єктивний аспект пов'язано з фізичним оточенням в організації: будинок, дизайн, меблі, устаткування, стоянки для автомашин тощо.

Усе це відбиває цінності, яких дотримується організація.

Корпоративну культуру розглядають [69, 87] на основі таких характеристик, як:

- усвідомлення себе та свого місця в організації. В одних випадках цінують стримування співробітниками своїх емоцій, в інших — заохочується їх зовнішній прояв (відкритість). Іноді домінує індивідуалізм, іноді — спільна творчість;

- комунікативна система та мова спілкування. У різних організаціях існує власний жаргон, абрєвіатури, жестикуляція, різні варіанти використання усної й письмової комунікації;

- зовнішній вигляд, одяг, використання косметики, уніформи, охайність спецодягу і т. п., що відрізняються одне від одного в різних організаціях;

- звички, традиції, наприклад, чим і як харчуються люди (приносять із собою, їдять у столових, кафетеріях, чи їдять разом керівники та працівники нижчого рівня і т. п.);

- усвідомлення фактора часу, ставлення до нього, його використання (пунктуальність працівників, дотримання режиму праці і т. д.);

- характер взаємин між людьми (за віком, статтю, рівнем влади, інтелекту, за способом розв'язання конфліктів);

- особливості цінностей (як набір орієнтирів) і норми (як система очікувань): що люди цінують у своїй організації (положення, титули, зарплату, саму роботу і т. п.);

- віра, оптимістичне ставлення до життя (віра у свої сили, у керівництво, взаємодопомогу; ставлення до моралі й релігії);

- процес самовдосконалення працівника, його навчання та перенавчання (бездумне чи усвідомлене виконання роботи; процедури інформованості, можливості підвищення кваліфікації й перенавчання);

- трудова етика та мотивування (ставлення до роботи, відповідальність за її якість, чистота робочого місця, оцінка роботи, винагорода, просування по службі).

Для аналізу корпоративної культури застосовують три основні аспекти [67]:

- базові припущення, яких дотримуються члени організації у своїй поведінці та діях. Це пов'язано з баченням ними навколишнього середовища (групи, організації, суспільства) та змінних, які регулюють її (час, робота й ін.);

- цінності (ціннісні орієнтації), яких дотримуються члени колективу. Цінності показують, яка поведінка вважається припустимою, а яка — ні;

- символіка, за допомогою якої ціннісні орієнтації передаються співробітникам. Наприклад, у деяких фірмах є спеціальні документи, у яких описано ціннісні орієнтації. Велике значення мають усно передані легенди, історія створення й розвитку даної компанії, підприємства.

Під час аналізу корпоративної культури варто враховувати також проблеми зовнішньої адаптації й виживання, а також внутрішньої інтеграції. Процес зовнішньої адаптації й виживання пов'язано з пошуком організацією своєї ніші на ринку та пристосуванням до мінливого зовнішнього оточення. Внутрішню інтеграцію пов'язано з підтримкою ефективних стосунків між співробітниками.

Перехід до ринкових стосунків зумовив необхідність створення нової корпоративної культури підприємств і організацій як найважливішого елемента системи стратегічного

управління персоналом, розв'язання й профілактики трудових конфліктів.

Основні методи формування й розвитку корпоративної культури

Основні методи підтримки корпоративної культури не зводяться тільки до наймання чи звільнення співробітників. До них належать також:

- дії та оцінка менеджера — своїми діями та оцінкою менеджер показує працівникам, що є важливим і що від них очікується;

- реакція керівника на критичні ситуації та організаційні прийоми. Наприклад, у випадку різкого скорочення попиту на вироблену продукцію керівник може вдатися або до скорочення працівників, або до скорочення робочого часу за тієї самої швидкості зайнятих. Якщо людина — цінність для організації, швидше всього буде прийнято другий варіант;

- моделювання ролей, навчання й тренування. Специфіка корпоративної культури засвоюється підлеглими через модем, за яким вони повинні виконувати свої ролі. Менеджер сам може демонструвати підлеглим належне ставлення до замовників, партнерів із бізнесу;

- критерії визначення винагороди й статусів. Культура в організації пов'язується з системою нагород і привілеїв. Наприклад, надання кращого кабінету (секретаря, автомобіля) свідчить про більш високий статус працівника;

- критерії приймання на роботу, просування та звільнення. Те, як керівник регулює кадрові питання, свідчить про його ставлення до своїх підлеглих;

- організаційні символи та обрядовість. Обряди, символи й ритуали впливають на співробітників і на формування корпоративної культури.

Обряди — це стандартні, повторювані заходи в колективі, які проводяться у встановлений час із спеціального приводу для впливу на поведінку працівників (наприклад, ушанування «передовиків»).

Ритуали — (системи обрядів) і церемонії (наприклад, нагородження) також сприяють створенню високої корпоративної культури. Особливо цінують працівники святкування якоїсь події в неформальній обстановці.

Корпоративна культура не є чимось застиглим, стандартним, назавжди визначеним. Її зміна може передувати й визначати зміну поведінки працівників. Це відбувається, якщо існують

безумовні докази переваги нових підходів. У цьому випадку від людей потрібне здобуття нових знань, навичок, більш високої компетенції.

Зміна корпоративної культури може впливати на зміну поведінки працівників. При цьому керівникові потрібно вміти домогтися прийняття нової корпоративної культури, нових цінностей і норм (якщо це не відбулося автоматично).

Перевіркою результативності цих змін є відхід лідера — провідника нової культури. Якщо зміни зберігаються, то можна говорити про наявність у колективі нової корпоративної культури.

Способи управління розвитком корпоративної культури полягають у:

- оцінці зверху (зміна корпоративної культури керівником підприємства чи організації);
- оцінці знизу — коли менеджерам необхідно простежувати все, що відбувається в організації, і поетапно впливати на зміни, що відбуваються.

Перший спосіб може бути реалізовано за допомогою публічних виступів (на зборах, на радіо, телебаченні, у заявах, публікаціях у газетах) із роз'ясненням установлюваних цінностей. Це буде свідчити про особисту зацікавленість керівника та підтримає ентузіазм працівників.

Другий спосіб пов'язано із щоденними діями менеджерів в організації відповідно до встановлюваних цінностей (ставлення до замовників, партнерів, конкурентів і т. п.).

Варто звернути увагу, що управління корпоративною культурою — тривалий процес, не схожий на швидкий ремонт несправностей, який вимагає значної напруги сил і творчої роботи всього керівного складу.

4.7 Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівників для використання в професійній ситуації

Керівникові необхідно пам'ятати завжди, що управління конфліктом припускає не тільки регулювання суперечностей, що вже виникли, але й створення умов для їх профілактики й запобігання. Причому найважливішим із двох зазначених завдань має профілактика. Саме добре поставлена

робота з профілактики конфліктів забезпечує скорочення їх кількості та виключення можливості виникнення деструктивних конфліктних ситуацій.

Управління організацією та її персоналом характеризується суперечливістю цілей діяльності (працівників з одного боку і керівника організації з іншого); наявністю організаційних обмежень, дією розподільних і оцінних механізмів. Реалізація функцій управління персоналом також містить значну конфліктну складову.

Усунення наслідків конфліктів вимагає значної кількості засобів, сил, енергії. З цим і здійснюється робота з профілактики конфліктів.

Профілактика конфліктів — це сукупність напрямів і методів управління організацією, що зменшує ймовірність виникнення конфліктів.

Через те, що існують суб'єктивні та об'єктивні причини виникнення конфліктів, передбачається наявність відповідно двох підходів у профілактиці конфліктів:

- усунення, якщо можливо, об'єктивних причин;
- управління поведінкою співробітників, навчання нормам поведінки, які прийнято в організації.

Запобігати конкретним конфліктам можна, змінюючи ставлення працівника до проблемної ситуації, а також поведінки в ній, а ще впливаючи на психіку й поведінку опонента. До основних способів і прийомів зміни особистої поведінки в передконфліктній ситуації можна віднести: уміння визначити, що спілкування стало передконфліктним; прагнення глибоко й різнобічно зрозуміти позицію опонента; толерантність до інакомислення; зниження своєї загальної тривожності й агресивності; уміння оцінювати свій актуальний психічний стан; постійна готовність до неконфліктного розв'язання проблем; уміння посміхнутися; здатність не чекати від інших людей занадто багато; щира зацікавленість у співрозмовникові; конфліктостійкість; почуття гумору.

До основних способів і прийомів впливу на партнера можна віднести таке: уміння не вимагати від нього неможливого; не прагнути швидко і значною мірою перевиховати людину; оцінювати психічний стан партнера; розуміти його міміку, жести, пози; інформувати про обмеження своїх інтересів; бути твердим стосовно проблеми, але м'яким до людей; заздалегідь інформувати всіх навколо про свої рішення, що торкаються їхніх

інтересів; давати опоненту висловитися; не розширювати сферу протидії; залишати опоненту можливість «зберегти обличчя»; установити особистий контакт; уникати категоричних оцінок.

До конфліктів часто призводить критика. Щоб критика була неконфліктною й конструктивною, необхідно знати передумови, структуру і зміст такої критики, уміти самому без образи сприймати зауваження на свою адресу. Основними методами психокорекції конфліктної поведінки є: соціально-психологічний тренінг; індивідуально-психологічне консультування; аутогенне тренування; посередницька діяльність психолога (соціального працівника); самоаналіз конфліктної поведінки.

Приймання оптимальних управлінських рішень є найважливішою умовою запобігання конфліктам усіх рівнів: від внутріособистісних до міжнародних. Рішення буде більш обґрунтованим і менш конфліктогенним, якщо під час його підготовки та прийняття усуваються наступні проблеми: максимально глибоко, різносторонньо й об'єктивно оцінюється стан об'єкта управління, виявляються тенденції його динаміки; розкривається система причин, із дії яких об'єкт керування опинився в такому стані, визначаються рушійні сили його розвитку; дається варіативний прогноз змін в об'єкті управління; будується модель цілей управління; приймається змістовне рішення, приймається технологічне рішення, визначається, якими силами, засобами, часом ми володіємо для виконання змістовного рішення.

4.8. Питання для самоперевірки

1. Сутність процесу запобігання конфліктам.
2. Етапи запобігання конфліктам.
3. Профілактика конфліктів і характеристика її видів.
4. Передумови успіху профілактики і запобігання конфліктам.
5. Перешкоди, що знижують ефективність запобігання конфліктам.
6. Сутність технології профілактики й запобігання конфліктам.
7. Ієрархія причин конфлікту.
8. Характеристика факторів конфліктів за їхніми групами.
9. Напрями профілактики й запобігання конфліктам.
10. Методи підтримки співробітництва в трудовому колективі.
11. Взаємозв'язок між оптимальністю управлінських рішень та конфліктами.
12. Послідовність роботи керівника із забезпечення й ухвалення управлінського рішення.

13. Коригування власної поведінки та ставлення до ситуації.
14. Способи та прийоми впливу на поведінку опонентів.
15. Методи психокорекції поведінки.
16. Рекомендації щодо раціональної поведінки в конфліктних умовах.
17. Способи оволодіння емоціями.
18. Рекомендації зі сприйняття хворобливих емоцій.
19. Особливості асертивного способу поведінки людини.
20. Маніпуляція.
21. Правила асертивної поведінки.
22. Техніка асертивної поведінки.
23. Помилкові уявлення, здатні спонукати людину до конфліктної поведінки.
24. Корпоративна культура та її цілі.
25. Принципи формування корпоративної культури.
26. Характеристики корпоративної культури.
27. Аспекти аналізу корпоративної культури.
28. Методи формування корпоративної культури.
29. Способи управління розвитком корпоративної культури.

5. ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ І КОРЕГУВАННЯ ПОВЕДІНКИ ЙОГО УЧАСНИКІВ

5.1. Кінцеві та проміжні цілі

Кінцева мета:

- визначати (діагностувати) конфлікти;
- розрізнати ролі й стратегії учасників конфліктів для корекції їхньої позиції та стилів поведінки.

Проміжні цілі:

- пояснити логіку своєчасного діагнозу конфлікту;
- охарактеризувати технологію діагностики конфлікту;
- освоїти інструментарій технології діагностики конфлікту;
- вивчити позицію та стилі поведінки учасників конфлікту;

5.2. Логіка своєчасного діагнозу конфлікту

Діагностика припускає ретельний аналіз меж припустимих суперечностей у групі (організації), у яких ця ситуація здатна не перерости в пряме конфліктне протистояння або, навпаки, має тенденцію до такого протистояння. Вона містить у собі також визначення й розходження причин, джерел, приводів для конфліктних дій. Крім того, повинно бути виявлено не тільки об'єктивні, але й суб'єктивні причини конфліктної взаємодії, реальних його суб'єктів та ініціаторів [4, с. 356].

Діагностика конфлікту включає такий важливий компонент як з'ясування очікувань, прагнень протидіючих сторін. Вона не може бути ефективною без з'ясування того, який тип конфлікту розгортається в організації — міжособистісний, внутрігруповий, рольовий, дисфункціональний, конструктивний, ціннісний тощо.

5.3. Технологія діагностики конфлікту

Комплекс критеріїв для діагнозу конфлікту

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики для визначення основних складових конфлікту, його причин.

Для проведення діагностики необхідні такі **критерії** визначення:

- з'ясування джерел конфлікту, суб'єктивних чи об'єктивних переживань сторін, способів боротьби, суперечності думок, подій, потреб та інтересів;

- вивчення «біографії» конфлікту, тобто його історії, тла, на якому він прогресував, наростання конфлікту, кризи і поворотні крапки в його розвитку;

- визначення учасників конфліктної взаємодії: осіб, груп, підрозділів;

- з'ясування позицій і стосунків між сторонами, їхньої взаємозалежності, ролей, очікувань;

- визначення вихідного ставлення до конфлікту — чи хочуть і чи можуть сторони самі вирішити конфлікт, які їхні надії, очікування, настанови, умови, чи конфлікт спровоковано спеціально в інтересах однієї зі сторін, яка постійно підтримує рівень напруженості [16, с. 239—240].

Схему діагностики конфлікту в узагальненому вигляді представлено на рис. 5.1.

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

Технологічну процедуру діагностики конфлікту доцільно розглядати на прикладі практичної ситуації (заповнення табл. 5.1).

Приклад. Приватна фірма «Лівша» займається наданням психолого-педагогічних послуг населенню чи організаціям і проведенням тренінгу за розробленою ними технологією. Володіє й очолює цю організацію Шомов В. С. — він є єдиним засновником і одночасно директором «Лівші».

За час існування (близько 5 років) колектив на фірмі склався досить дружний і згуртований. Співробітники цінують цікаву й добре оплачувану роботу, стабільні взаємини в колективі.

Не дуже давно в організацію було прийнято нового співробітника Серова С. С., молодого, енергійного, який добре справляється зі своїми обов'язками менеджера з роботи з клієнтами.

Колектив зустрів нового співробітника насторожено. Серов С. С. досить нелегко входив у колектив: йому не подобалися деякі

колеги, стосунки, що склалися між співробітниками. Із властивими йому енергією й ентузіазмом він вирішив змінити ці стосунки. Будучи людиною емоційною, він став дозволяти собі висловлювання з приводу роботи, виконуваної деякими співробітниками, їхніх особистих рис, іноді навіть в агресивній формі.

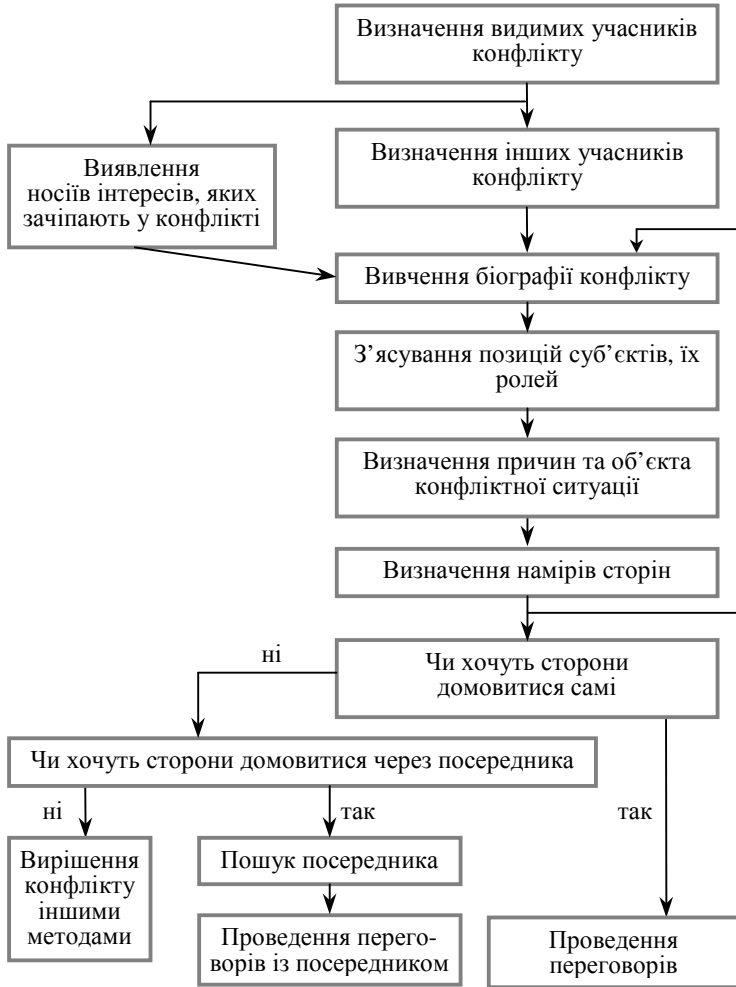


Рис. 5.1. Діагностика конфлікту [16, с. 241]

Співробітники організації не дуже активно реагували на його виступи і на відкритий конфлікт не йшли.

Через якийсь час Серов С. С. заявив директору «Лівші», що він хотів би бути включеним у списки стажистів на посаду тренера-стажиста (що є метою діяльності багатьох співробітників). Директор затвердив Серова як кандидата на цю посаду. Наприкінці робочого дня Серов радісно повідомляє про рішення директора співробітникам фірми та пропонує цю подію відзначити в кафе.

Таблиця 5.1

ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ

Етап діагностики конфлікту	Зміст етапу
1. Визначення видимих учасників конфлікту	Серов С. С. — новий співробітник фірми, Саблін Ю. Ю. — співробітник, який давно працює на фірмі
2—3. Виявлення інших учасників і тих, чий інтереси зачеплено	Після первинного аналізу ситуації виявляються інші учасники конфлікту, чий інтереси зачіпаються в тій чи іншій мірі в результаті його розвитку. Інші учасники конфлікту: Шомов В. С. — директор фірми, він же її власник, Нікітін К. Н. — заступник директора фірми з організаційних питань, інші співробітники фірми «Лівша»
4. Вивчення «біографії» конфлікту	Із боку колективу не було спроби пояснити Серову наявні в колективі норми та правила поведінки, нетактовність його поведінки із самого початку роботи на фірмі. Серов недооцінив складності входження в новий колектив, вирішив нав'язати свої правила, своє розуміння спільної роботи. Цим подіям передували аналогічні ситуації в минулі роки, коли робота нових фахівців починалася приблизно однаково і закінчувалася або звільненням цих фахівців, або їх звільненням за власним бажанням
5. З'ясування позицій учасників конфлікту 6. Визначення причин конфлікту	Аналізується позиція сторін на даний момент, у чому їхні потреби, інтереси, побоювання (використовується метод картографії конфлікту). Виявляються об'єктивні й суб'єктивні причини, об'єкт конфлікту. Об'єктивні причини конфлікту: розходження в методах поведінки, цінностях; погані комунікації; обмежена кількість посад тренера-стажиста. Об'єкт конфлікту — посада тренера-стажиста на фірмі. Суб'єктивні причини конфлікту за схемою «Карта конфлікту» (п. 5.4, рис. 5.5)
7—8. Визначення намірів сторін, готовності домовитися самим	Розробляється варіант вирішення проблеми та визначається, чи готові сторони домовитися самі, тобто чи прагнуть вони врегулювати конфлікт шляхом переговорів; чи потрібне втручання третьої сторони, чи потрібне інше рішення. Саблін

	заспокоївся й розцінив свою поведінку як вибух гніву, викликаний некоректною поведінкою Серова та необхідністю боротьби за посаду тренера, якої він довго прагнув. Саблін згодний на переговори із Серовим, але в присутності третьої сторони. Серов уважав себе незаслужено скривдженим, але через острах втратити цікаву роботу згодний на переговори, але також у присутності нейтральної сторони. До початку переговорів сторони вибачилися один перед одним за некоректну поведінку
--	--

Закінчення табл. 5.1

Етап діагностики конфлікту	Зміст етапу
9. Проведення переговорів	Якщо сторони можуть домовитися самі, то пропонується відповідний варіант рішення з прогнозом наслідків для кожної зі сторін, а також із розрахунком необхідних витрат. Третьою стороною було обрано заступника директора з організаційних питань Никітіна. Переговори було проведено, конфлікт був вичерпаний
10—11. Вибір посередника та проведення переговорів за його участю	Якщо сторони не можуть самі дійти згоди, то пропонується проведення переговорів за участю третьої сторони (посередника), прогноз наслідків і розрахунок необхідних витрат
12. Вирішення іншими методами	Якщо розв'язання конфлікту неможливе за допомогою переговорів, то розробляється відповідне рішення (наприклад, зміна структури організації, звільнення одного з учасників), виробляється прогноз наслідків і розрахунок необхідних витрат

Новина для співробітників фірми виявилася несподіваною, усі були неприємно здивовані, трохи розгублені. Першим після тривалого мовчання Серова поздоровив Саблін, а потім відразу ж пішов. Усі інші також після коротких поздоровлень, зіславшись на невідкладні справи, пішли.

Співробітники вважають таке рішення передчасним, оскільки, на їхню думку, в організації є більш досвідчені фахівці. Найбільше таким рішенням директора був незадоволений Саблін, тому що він сам прагнув бути зарахованим у стажисти. Атмосфера в колективі напружується.

Невдовзі під час обговорення договору, що підготував Саблін, у присутності інших співробітників фірми Серов вказує на недоліки даного договору, висловлюючи своє здивування, що такий досвідчений юрист, як Саблін, міг припуститися настільки очевидних, на його думку, помилок. Відбувається емоційна сцена із взаємними образами.

Саблін відразу йде до директора з заявою про неможливість працювати в організації із Серовим. Серов теж пише заяву директорові про атмосферу цькування і переслідування в колективі, яку спричиняє Саблін.

Наступного дня директор викликає обох співробітників до себе і говорить, що їхня поведінка ставить під сумнів його рішення щодо висування їх як кандидатів на посаду тренера-стажиста і пропонує самим усунути наявні суперечності найближчим часом, інакше він звільнить обох [16, с. 240—241].

Проведемо діагностику даного конфлікту, заповнивши табл. 5.1 [16, с. 244—246].

У проведенні діагностики конфлікту досить складним є визначення суб'єктів конфлікту, їхніх потреб, інтересів, побоювань, причин конфліктної взаємодії.

Змістовний опис конфлікту.

Системний підхід до дослідження конфлікту припускає визначення загальної понятійної схеми його опису [3, 55]. Схеми включає одинадцять основних категоріальних груп: сутність; класифікацію; структуру; функції; еволюцію; генезис; динаміку; інформацію в конфлікті; попередження; завершення конфлікту, діагностику й дослідження (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Універсальна схема понятійного опису конфлікту [3, с. 138]

Етапи аналізу конфліктів

Процес вивчення будь-якого явища має свою логіку та складається з декількох етапів. Відомо вісім основних етапів наукового аналізу конфліктів (рис. 5.3).

Інформаційний підхід до вивчення конфліктів

Усі типи конфліктів належать до того класу явищ, у саморозвитку й дослідженні яких інформація відіграє ключову роль.

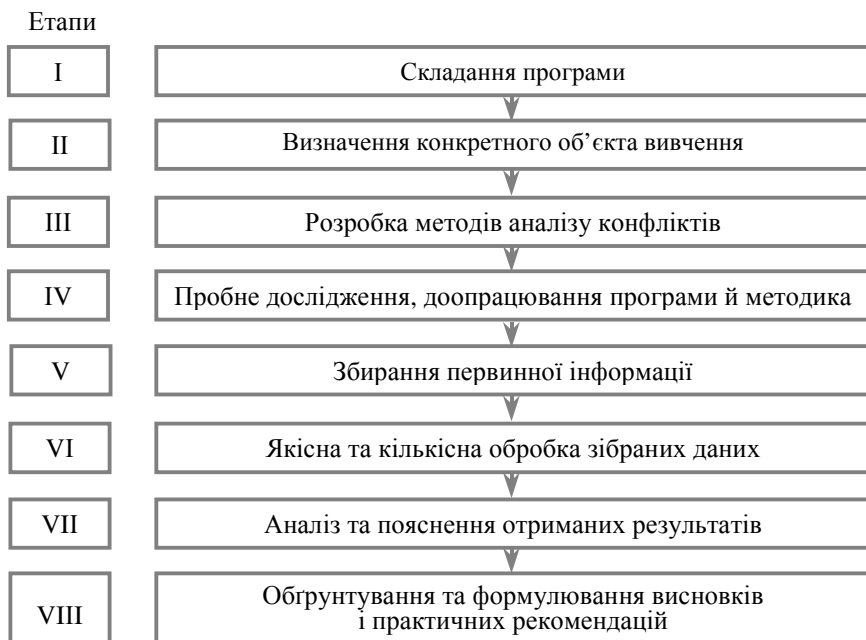


Рис. 5.3. Основні етапи аналізу конфлікту [86]

Можна сформулювати вихідні **вимоги, що забезпечують системність інформаційного аналізу конфліктів**. У проблемі вивчення й регулювання конфліктів існує чотири основні сфери. У кожній із них застосування інформаційного підходу має особливості [3].

- **Сфера реальних конфліктів.** Центральною регулятивною ланкою виникнення, розвитку й завершення конфлікту є моделі ситуації, що наявні у психіці учасників конфліктної взаємодії. Ядро конфлікту складає його об'єкт. Він має безліч характеристик. У кожного учасника конфлікту формується власне суб'єктивне уявлення про об'єкт конфлікту, його модель. Єдиним джерелом формування моделей об'єкта конфлікту є інформація. Учасники конфлікту поведуться не відповідно до реального об'єкта конфлікту, а спираючись на його інформаційні моделі. Закономірності формування моделей об'єкта конфлікту в опонентів надзвичайно важливі для розуміння причин боротьби між людьми. Ці закономірності носять інформаційний характер. Важливо

знати, яка інформація, як і чому впливає на формування моделі об'єкта конфлікту. Частина наявної істотної інформації про об'єкт конфлікту опонентами не враховується. Яка це інформація, чому вона не впливає на модель об'єкта конфлікту? Відповідь на всі ці важливі питання може дати системно-інформаційний аналіз конфлікту.

В учасників конфлікту формуються інформаційні моделі конфліктної ситуації в цілому; мотивів і можливих дій протилежної сторони в конфлікті; своїх мотивів і можливостей у конфлікті; уявлень інших людей про нього; цілей усіх сторін, що беруть участь у конфлікті, та ін.

Сам процес конфліктної взаємодії являє собою ніщо інше, як обмін інформацією між усіма основними й другорядними учасниками конфліктної ситуації. Інформаційний вплив учасників конфлікту один на одного виробляється з метою корекції поведінки сторін у потрібному напрямі. Ключ до розуміння конфліктів лежить у дослідженні інформаційного середовища, в умовах і під впливом якого вони виникають, розвиваються й завершуються.

• ***Стереотипи поведінки людей у конфліктах є результатом інформаційного впливу досвіду попереднього життя людини.*** Стереотипи, що сформувалися в процесі життя, часто відіграють вирішальну роль у виборі способу поведінки в конкретній ситуації. Яка інформація та який образ впливає на закріплення визначених стереотипів соціальної поведінки? Яку роль відіграє особистий життєвий досвід людини? Який вплив має досвід інших людей, що його спостерігає людина? Яка інформаційна роль культури, мистецтва, релігії в конфліктній поведінці людей? Чи можна за допомогою інформації спровокувати чи, навпаки, запобігти виникненню конфліктів? Коли і як це робиться? Як впливати на засоби масової інформації з метою мінімізації їхнього деструктивного впливу на конфліктність окремих людей, соціальних груп, суспільства в цілому? Відповіді на ці питання може дати системно-інформаційний аналіз зовнішнього стосовно конфліктів середовища, об'єктивних і організаційно-управлінських причин виникнення конфліктних ситуацій.

• ***Вплив третьої сторони на конфлікт із метою його конструктивного розв'язання носить інформаційний характер.*** Уся діяльність керівників із запобігання й розв'язання конфліктів являє собою інформаційний вплив на їх учасників. Ефективність управління конфліктами підвищиться, якщо знати, яку інформацію, коли, у якій формі, якому учасникові конфлікту

повідомляти з метою необхідної корекції його поведінки. Керівник повинен також знати, яку інформацію необхідно зібрати для того, щоб його втручання в розвиток подій не принесло шкоди, було обґрунтованим. Якісне інформаційне забезпечення управління конфліктом — важлива умова успішної роботи керівника.

• У конфліктологічних дослідженнях на підприємствах не використовується цінна інформація, накопичена в працях із соціології, що стосується проблем методології наукового дослідження, його етапів і програм.

5.4. Інструментарій технології діагностики конфлікту

Картографія конфлікту

Структурний аналіз конфлікту може бути проведений з використанням методики картографії, запропонованої австралійськими вченими Х. Корнеліус і Ш. Фейр [37].

Суть методики полягає у складанні карти конфлікту, на якій відображаються проблема, учасники конфлікту, їхні потреби й побоювання (рис. 5.4). Карту можна складати індивідуально чи колективно. Такі карти особливо корисні під час: підготовки до ділових переговорів; переговорів, що зайшли в тупик; розподілі майна; проблемах у колективі, пов'язаних із міжособистісними та виробничими відносинами; майбутніх нововведеннях; сімейних ускладненнях.

The diagram is a square divided into four quadrants by a horizontal and a vertical line that meet at the center. In the center, where the lines intersect, is a rectangular box containing the word **ПРОБЛЕМА**. Each of the four quadrants contains a set of three lines for text entry, labeled as follows:

- Top-left quadrant: Хто: _____, Потреби _____, Побоювання _____
- Top-right quadrant: Хто: _____, Потреби _____, Побоювання _____
- Bottom-left quadrant: Хто: _____, Потреби _____, Побоювання _____
- Bottom-right quadrant: Хто: _____, Потреби _____, Побоювання _____

Рис. 5.4. Карта конфлікту

Згідно з методикою можна графічно відобразити складові конфлікту, послідовно проаналізувати поведінку його учасників, сформулювати основні проблеми, потреби й побоювання учасників, способи усунення причин, що призвели до конфлікту. Ця робота складається з декількох етапів [16, с. 246—248].

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

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

Наприклад, якщо складається карта конфлікту між двома співробітниками в організації, то в карту можна включити цих працівників, а фахівців, що залишилися, об'єднати в одну групу або виділити окремо ще й начальника даного підрозділу [16, с. 247].

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

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

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.

Розглянемо технологію складання карти на прикладі розглянутого конфлікту (рис. 5.5).

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

<p style="text-align: center;">Учасник № 1</p> <p>Новий співробітник фірми Серов С. С.</p> <p style="text-align: center;"><i>Потреби:</i></p> <p>прагнення здобути повагу, самореалізуватися — обійняти посаду тренера-стажиста.</p> <p style="text-align: center;"><i>Побоювання:</i></p> <p>втрати цікавої роботи в даному колективі; втрати можливості зростання в даній організації; відсутність нормальних стосунків із колегами.</p>	<p style="text-align: center;">Учасник № 2</p> <p>Співробітник, який давно працює на фірмі, — Саблін Ю. Ю.</p> <p style="text-align: center;"><i>Потреби:</i></p> <p>прагнення до збереження поваги серед колег, одержання посади тренера-стажиста, збереження гарного клімату в колективі.</p> <p style="text-align: center;"><i>Побоювання:</i></p> <p>втрати авторитету в колективі; втрати перспектив росту; втрати роботи в даній організації.</p>
Взаємини	
<p style="text-align: center;">Учасник № 4</p> <p>Керівник фірми Шомов В. С.</p> <p style="text-align: center;"><i>Потреби:</i></p> <p>прагнення до збереження працездатного колективу; збереження своєї влади й авторитету, дисципліни на фірмі.</p> <p style="text-align: center;"><i>Побоювання:</i></p> <p>звільнення висококваліфікованих фахівців із відділу, втрата керованості в колективі, погіршення якості роботи</p>	<p style="text-align: center;">Учасник № 3</p> <p>Колектив відділу</p> <p style="text-align: center;"><i>Потреби:</i></p> <p>у нормальній роботі, у збереженні наявного клімату.</p> <p style="text-align: center;"><i>Побоювання:</i></p> <p>розширення конфлікту; бути втягнутими в конфлікт, погіршення соціально-психологічного клімату; втрати роботи у випадку розростання конфлікту.</p>

Рис. 5.5. Приклад карти конфлікту для фірми «Лівша» [16, с. 248]

Модульна методика для діагностики міжособистісних конфліктів.

Своєчасна діагностика міжособистісних конфліктів має важливе значення як для їх профілактики, так і для конструктивного розв'язання.

Для того, щоб запобігти виникненню деструктивних конфліктів між співробітниками, необхідно якомога краще знати характер взаємин у колективі, мати інформацію про тенденції в їхньому розвитку, бачити співробітників, які мають труднощі у спілкуванні з товаришами по службі, допомагати їм у налагодженні стосунків.

Діагностика міжособистісних конфліктів у групі, проведена за допомогою **модульної методики** [3, с. 167—176], дозволяє зібрати значну кількість інформації. Її обробка може здійснюватися в таких основних напрямках.

1. Методика дозволяє виявити абсолютну та відносну кількість конфліктних взаємодій (діад). У принципі, конфліктною є діада опитуваних, що знаходяться у стані реальних конфліктних стосунків, тобто коли опоненти протидіють одне одному і переживають при цьому негативні емоції один до одного. Якщо ж кожен із них просто негативно ставиться до іншого, то це може свідчити не тільки про конфлікт, але й про передконфліктну ситуацію в їхніх взаєминах. Крім того, працівник може ставитися до свого колеги негативно, але останній не буде вважати його ставлення таким, він може вважати, що цей член групи ставиться до нього добре. Може виникати і протилежне явище: позитивне ставлення буде оцінюватися як негативне.

Абсолютну кількість умовно конфліктних чи напівконфліктних діад у колективі можна визначити за формулами

$$K_{\text{абс}} = \frac{\sum(MO + OM)}{2};$$

$$PK_{\text{абс}} = \frac{\sum(MM + OM)}{2} + \frac{\sum(MO + OM)}{2},$$

де MO — оцінка тим, хто заповнював бланк свого ставлення до людини, зазначеної в списку під номером i , як негативного;

OM — оцінка вказаним опитуваним, ставлення до нього з боку i -го в списку, як негативного;

$K_{\text{абс}}$ — абсолютна кількість конфліктних діад у групі;

$PK_{\text{абс}}$ — абсолютна кількість напівконфліктних діад у групі;

Індекс конфліктності взаємин у групі можна визначити за формулою:

$$K_{\text{отн}} = \frac{\sum MO + \sum OM}{n(n-1)}$$

де n — кількість членів групи.

2. За допомогою методики можна оцінити середню інтенсивність конфліктних діадних взаємин у групі, що обчислюється за формулою:

$$I_k = \frac{\sum MO + \sum OM}{2K}$$

3. Методика дозволяє з'ясувати, хто зі співробітників має найбільшу кількість конфліктних стосунків. Для цього обчислюється індивідуальний індекс конфліктності. Якщо його визначити за результатами заповнення кожного бланка, то одержимо анонімний індивідуальний індекс конфліктності. Якщо ж оцінити всі негативні оцінки, виставлені його колегами конкретному співробітнику, то одержимо персоналізований індивідуальний індекс конфліктності. Ці індекси обчислюються за такими формулами:

$$I_a = \frac{\sum (MO + OM)}{m} \quad I_p = \frac{\sum (MO + OM)}{m}$$

де m — число членів групи;

I_a і I_p — анонімний і персоналізований індивідуальний індекси конфліктності.

4. За допомогою методики можна виявити ранг кожного працівника в колективі за кожною з використовуваних шкал. Для цього необхідно визначити середнє арифметичне всіх оцінок, виставлених конкретному працівникові його колегами за даною шкалою. Провідна позиція за шкалою МО показує загальну авторитетність працівника в даному колективі. Максимальні порівняно з іншими бали, отримані за шкалою ОМ, показують міру комунікабельності людини, її гарний емоційний контакт із колегами. Співробітники, що одержали високий бал за шкалою КД (якість діяльності, виконання посадових обов'язків), є лідерами в колективі за професійною діяльністю. Максимальні бали, отримані за шкалою НК (моральні якості), дозволяють виявити тих, хто має найбільший авторитет у цій області і може виступати в ролі

авторитетного посередника в розв'язанні конфліктів між членами колективу.

Узагальнення оцінок, отриманих за кожною зі шкал, дає можливість оцінити загальне положення співробітника в колективі за формулою:

$$A = (MO + OM + КД + НК) : 4$$

Порівняльна оцінка результатів, отриманих керівниками колективу, і середніх показників у колективі в цілому дозволяє оцінити місце формальних лідерів у неформальній структурі групи, визначити сильні та слабкі сторони керівника.

5. Методика дозволяє визначити, наскільки повно керівник уявляє стан справ в очолюваному ним колективі.

Стан справ у колективі багато в чому залежить від керівника, особливо якщо мова йде про соціально-психологічний клімат і конфлікти. Керівники не можуть робити досить ефективний вплив на соціально-психологічний клімат, не маючи відповідного уявлення про нього. Щоб його одержати, виявлену загальну оцінку керівником характеру взаємин між працівниками за тими самими шкалами, за якими проводиться опитування, порівнюють із результатами опитування й за необхідності коригують стан у колективі. Знання неформальних лідерів, виявлених за допомогою методики, також може полегшити менеджерам із персоналу процес керівництва, допоможе більш грамотно враховувати соціально-психологічні фактори забезпечення його ефективності.

6. Визначивши середнє арифметичне всіх оцінок, отриманих щодо кожного з питань окремо, можна кількісно оцінити загальний характер взаємин, професійну підготовленість, моральний потенціал, якість спільної діяльності та характер взаємодії працівників у колективі.

7. Періодичне, один-два рази на рік, оцінювання стану взаємин у структурних підрозділах організації дозволяє досить точно виявити тенденції в динаміці взаємин, а отже, вжити своєчасних заходів щодо їх удосконалення. За умови цілеспрямованої роботи керівника колективу, соціальних працівників з поліпшення соціально-психологічного клімату методика дозволяє досить об'єктивно оцінити результативність цієї роботи.

Регулярна оцінка взаємин за допомогою методики дає можливість кожному членові групи виявити характер змін у своєму стані під час роботи в колективі, визначити напрями й результативність своєї роботи з поліпшення взаємин із колегами.

Методика дозволяє також оцінити ефективність роботи із запобігання конфліктів між працівниками, динаміку показників взаємин у групі, що характеризують їх конфліктність, зміна стану найбільш конфліктних членів групи тощо.

8. Практика з використання методики показує, що дуже часто працівники мають неадекватне (завищене чи занижене) уявлення про своє місце в колективі. Виявлення такої неузгодженості та його м'яка корекція у випадку завищеної самооцінки допомагають як окремому працівникові, так і колективу в цілому. Співробітників інформують про отримані ними оцінки строго індивідуально. У свою чергу, інформування та психокорекційна бесіда можуть проводитися тільки фахівцями-психологами, соціальними працівниками щоб уникнути можливих психічних травм.

Особливо корисною психокорекція на основі інформації, отриманої за допомогою даної методики, може виявитися для співробітників, які мають найбільшу кількість конфліктних взаємин із колегами [3].

Такими є основні соціально-психологічні характеристики взаємин у групі, які можна кількісно та якісно оцінити за допомогою пропонованої модульної методики. Крім того, методика дозволяє виявити й оцінити ще ряд особливостей взаємин і конфліктів, що можуть бути цікаві як соціальним працівникам, так і керівникам колективів.

Якісні методи моделювання міжгрупових конфліктів

Більшість методів, застосовуваних для вивчення міжособистісних конфліктів, не може бути застосовано для діагностики міжгрупових конфліктів. Це стосується тестових методик, соціометрії, експерименту. Обмежено використовується метод спостереження, більш широко — ретроспективний аналіз. Причина полягає в складності, масштабності й багаторівневому характері перебігу таких конфліктів. На практиці найчастіше застосовуються якісні методи й метод математичного моделювання.

До якісних методів належать: аналіз, синтез, індукція, дедукція, історичний, логічний методи, узагальнення, порівняння та ін. [3].

Аналіз. Цей метод застосовується постійно. Він полягає в уявному розчленуванні досліджуваного предмета на складові частини або ж виділенні ознак предмета для вивчення їх окремо як частини цілого. Наприклад, виділяються структурні елементи

конфлікту, робиться аналіз поведінки опонентів — їхніх мотивів, інтересів, позицій, стратегії, тактики тощо.

Синтез. Це метод пізнання, за якого відбувається уявне з'єднання складених елементів досліджуваного предмета і його властивостей, розчленованих у результаті аналізу, і вивченні цього предмета як єдиного цілого. У процесі синтезу розкривається місце й роль кожного елемента в системі, досліджується їхній прояв у предметі як єдність різноманітного.

Індуктивний метод. Полягає в тому, що загальний висновок робиться з приватних посилок. Наприклад, результати вивчення окремих фрагментів, подій, фактів масштабного конфлікту індуктивно узагальнюються. На цій основі розкриваються загальні закономірності функціонування конфлікту.

Дедуктивний метод. Полягає у виокремленні часткового висновку із загального положення. У цьому випадку ми від загального, абстрактного повертаємося знову до конкретного, часткового, але не до вихідного положення, а до збагаченого новими знаннями про це конкретне.

Історичний метод. Застосовується в дослідженні історії розвитку конфлікту. Він полягає у вивченні процесу розвитку конфлікту, починаючи від його виникнення й закінчуючи завершенням. Історичний метод дозволяє вивчити ті конкретні умови й обставини, у яких зароджувався конфлікт, оцінити роль у його розвитку осіб та соціальних груп, проаналізувати на основі різних прикладів форми завершення подібних конфліктів.

Логічний метод. Включає засоби та способи логічного опису й пояснення конфліктів, засновано на формах мислення й законах діалектичної та формальної логіки. Використання логічних засобів під час опису й пояснення конфліктів дозволяє уникнути помилок у визначенні напрямів запобігання їх виникненню, реалізувати логічно правильну процедуру розв'язання конфлікту.

Даний метод тісно пов'язано з історичним методом, що існує окремо. Одних історичних фактів недостатньо для глибокого пізнання конфлікту; факти необхідно систематизувати, узагальнити й зробити з них висновки. Тому без логічної обробки історичного матеріалу не обійтися під час дослідження конфліктів.

Узагальнення. Полягає в дослідженні властивостей, зв'язків і стосунків конфлікту, що характеризують не окремо взятий конфлікт, а цілий клас однорідних у даному відношенні конфліктів. Під час узагальнення важливо вміти виділяти одиничне, властиве

тільки цій конфліктній ситуації, і загальне, притаманне цілому ряду конфліктів.

Порівняльний метод. Припускає зіставлення ряду аспектів конфлікту та з'ясування подібності чи розходження їхніх проявів у різних конфліктах. У результаті порівняння встановлюються розходження в параметрах конфлікту, що дозволяє диференційовано керувати конфліктними процесами.

Математичне моделювання із залученням сучасних засобів обчислювальної техніки дозволяє перейти від простого нагромадження й аналізу фактів до прогнозування та оцінки подій у реальному масштабі часу їхнього розвитку. Якщо методи спостереження й аналізу міжгрупового конфлікту дозволяють одержувати одиничне розв'язання конфліктної ситуації, то математичне моделювання конфліктних явищ із використанням ЕОМ дозволяє передбачити різні варіанти їхнього розвитку з прогнозуванням імовірного результату та впливу на результат.

Математичне моделювання міжгрупових конфліктів дозволяє замінити безпосередній аналіз конфліктів аналізом властивостей і характеристик їхніх математичних моделей. Наявність модельних описів дозволяє вивчити можливий розвиток ситуації з метою вибору оптимального варіанта їх регулювання.

В математичну модель конфлікту включаються параметри та змінні його характеристики. Параметри моделі відбивають зовнішні умови та є умовно постійними характеристиками конфлікту, а змінні складові — це характеристики, притаманні конкретному дослідженню. Змістовний та операційний опис використовуваних змінних і параметрів — необхідна умова ефективності моделювання.

Для дослідження конфліктів використовують такі типові математичні моделі:

- імовірнісного розподілу;
- статистичні дослідження залежностей;
- марківського ланцюга;
- моделі цілеспрямованої поведінки;
- теоретичні моделі;
- імітаційні моделі.

5.5. Позиції та стилі поведінки учасників конфлікту

Сутність і принципи конфліктної поведінки

Конфліктна поведінка складається з протилежно спрямованих дій учасників конфлікту. Цими діями реалізуються приховані від зовнішнього сприйняття процеси розумової, емоційної та вольової сфер опонентів. Чергування взаємних реакцій, спрямованих на реалізацію інтересів кожної сторони й обмеження інтересів опонента, складає видиму соціальну реальність конфлікту. Оскільки дії опонентів значною мірою впливають із попередніх дій іншого, тобто взаємозумовлюються, то в будь-якому конфлікті вони набувають характеру взаємодії.

Конфліктна поведінка має свої принципи, стратегію (способи) і тактику (прийоми).

Серед основних принципів конфліктного протиборства виділяють:

- концентрацію й координацію сил;
- нанесення удару в найбільш уразливе місце супротивника;
- економію сил і часу та ін.

Конфлікт як багатовимірне явище має свою структуру [3, с. 230—231].

Структура конфлікту — сукупність стійких зв'язків конфлікту, що забезпечують його цілісність, тотожність самому собі, відмінність від інших явищ соціального життя, без яких він не може існувати як динамічно взаємозалежна цілісна система й процес. Основні компоненти структури конфлікту може бути представлено так, як на рис. 5.6.

Крім поняття «конфлікт», часто використовується і поняття «конфліктна ситуація» — конкретне поняття стосовно конфлікту. Конфліктна ситуація являє собою фрагмент конфлікту, цілісний епізод його розвитку, своєрідний «фотографічний знімок» конфлікту на певний момент часу. Тому структура конфлікту може розглядатися і як структура конфліктної ситуації.

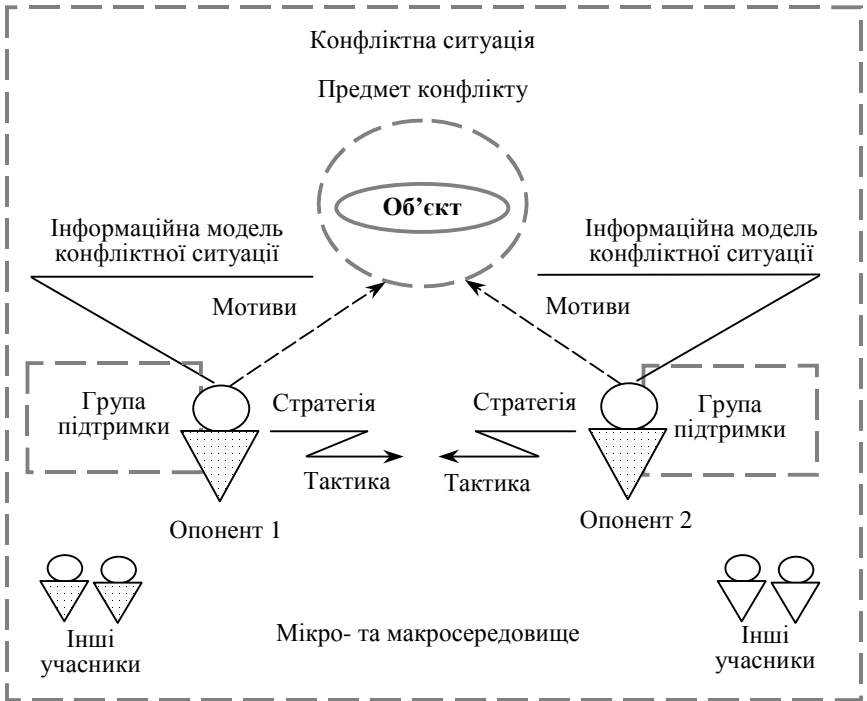


Рис. 5.6. Структура конфлікту [3, с. 231]

Мікро- та макросередовище. Під час аналізу конфлікту необхідно виділяти такий елемент, як умови, у яких знаходяться й діють учасники конфлікту, тобто мікро- й макросередовище, у яких виник конфлікт. Такий підхід дозволяє розглядати конфлікт не як ізольовану систему, а як соціальну ситуацію. Соціальне середовище — найближче оточення особи, а також соціальні групи, представником яких є даний індивід. Урахування цього оточення на рівні мікро- та макросередовища дозволяє зрозуміти змістовий бік цілей, мотивів сторін, а також їх залежність від цього середовища [49].

Характеристика й типологія основних учасників конфлікту [3, с. 231—233].

Учасники конфлікту. У будь-якому соціальному конфлікті, чи то в міжособистісному чи міждержавному, основними дійовими особами є люди. Вони можуть вступати в конфлікти як приватні особи (наприклад, у сімейному конфлікті), як офіційні особи (конфлікт «за вертикаллю») чи як юридичні особи (представники

чи засновники організацій). Крім того, вони можуть утворювати різні угруповання й соціальні групи аж до таких утворень, як держава.

Ступінь участі в конфлікті може бути різним: від безпосередньої протидії до опосередкованого впливу на перебіг конфлікту. Виходячи з цього виділяють: основних учасників конфлікту; групи підтримки; інших учасників.

Основні учасники конфлікту. Їх часто називають сторонами чи протиборчими силами. Це ті суб'єкти конфлікту, що безпосередньо роблять активні (наступальні чи захисні) дії один проти одного. Деякі автори вводять таке поняття, як «опонент», що в перекладі з латинської мови означає «той, що заперечує, супротивник у суперечці» [7].

Противоріччя сторони — ключова ланка будь-якого конфлікту. Коли одна зі сторін виходить із конфлікту, то він припиняється. Якщо в міжособистісному конфлікті одного з учасників замінює новий, то й конфлікт змінюється, власне, починається новий конфлікт. Це відбувається тому, що інтереси й цілі сторін у міжособистісному конфлікті є індивідуалізованими.

У міжгруповому чи міждержавному конфлікті вихід із конфлікту чи поява нового учасника не впливає на його перебіг. У такому конфлікті незамінність стосується не особи, а групи чи держави.

У конфлікті можна виділити сторону, що першою почала конфліктні дії. Її називають *ініціатором конфлікту*. У літературі можна зустріти такий термін, як «призвідник». Очевидно, дане поняття менш вдале, оскільки апріорі несе певне негативне змістовне навантаження. Якщо одна зі сторін ініціює конфлікт, то це ще не означає, що вона неправа. Наприклад, якщо новатор не зумів безконфліктно домогтися впровадження інновації, і тому йде на протиборство, то оцінка його дій буде позитивною.

Однак у тривалих і затяжних міжгрупових конфліктах складно визначити ініціатора. Багато таких конфліктів мають історію, що нараховує десятиліття, тому складно буває виявити той крок, що призвів до боротьби.

Часто виділяють таку характеристику опонента, як його ранг.

Ранг опонента — це рівень можливостей опонента щодо реалізації його цілей у конфлікті, «сила», що виражається у складності та впливовості його структури та зв'язків, його фізичні, соціальні, матеріальні й інтелектуальні можливості, знання, навички та вміння, соціальний досвід його конфліктної

взаємодії. Це ширина його соціальних зв'язків, масштаби суспільної та групової підтримки.

Ранги опонентів відрізняються також наявністю й величиною їхнього деструктивного потенціалу. У міжособистісних конфліктах це фізична сила, зброя, у війнах — збройні сили, характер озброєння і т. п. [18].

Групи підтримки. Практично завжди в будь-якому конфлікті за опонентами стоять сили, що можуть бути представленими окремими індивідами, групами тощо. Вони або активними діями, або тільки своєю присутністю, мовчазною підтримкою можуть докорінно змінювати розвиток конфлікту, його результат. Навіть якщо врахувати, що окремі інциденти в ході конфлікту можуть відбуватися без свідків, результат конфлікту багато в чому визначається їх існуванням.

До групи підтримки можуть належати друзі, суб'єкти, пов'язані з опонентами якимись зобов'язаннями, а також колеги (керівники чи підлеглі опонентів). У міжгрупових і міждержавних конфліктах — це держави, різні міждержавні об'єднання, громадські організації, засоби масової інформації.

Інші учасники. До даної групи належать суб'єкти, що впливають на перебіг і результати конфлікту. Це підбурювачі й організатори. Підбурювач — це особа, організація чи держава, що підштовхує іншого учасника до конфлікту. Сам підбурювач може потім у цьому конфлікті й не брати участі. Його завдання — спровокувати, спричинити конфлікт і його розвиток. Організатор — особа чи група, що планує конфлікт і його розвиток, передбачає різні шляхи забезпечення й охорони учасників та ін. [18, 35].

Іноді до числа учасників конфлікту включають медіаторів (посередників, суддів тощо). На наш погляд, це не цілком правомірно. Третя сторона в конфлікті (медіатор) виконує завдання припинення конфлікту. Учасники ж тією чи іншою мірою беруть участь у конфлікті, сприяють його розвитку, підтримують і розвивають боротьбу. Медіатор діє ненасильницькими методами, тому й не входить до числа учасників конфлікту.

Мотивація і позиції опонентів у конфлікті

Важливими психологічними складовими конфліктної ситуації є прагнення сторін, стратегія й тактика їхньої поведінки, а також їхнє сприйняття конфліктної ситуації, тобто ті інформаційні моделі конфлікту, що є в кожній зі сторін і відповідно до яких опоненти організують свою поведінку в конфлікті.

Мотиви сторін. У поясненні активності та спрямованості дій опонентів у конфлікті мова йде про мотиви, цілі, інтереси, цінності, потреби окремих осіб, соціальних груп.

Мотиви в конфлікті — це спонукання до вступу в конфлікт, пов'язані із задоволенням потреб опонента, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають конфліктну активність суб'єкта [3 с. 236]. У конфлікті часто складно виявити справжні мотиви опонентів, тому що вони в більшості випадків приховують їх, подаючи в позиціях і декларованих цілях мотивування участі в конфлікті, що відрізняється від первинних мотивів (рис. 5.7).

Основним збудником активності опонента в конфлікті є його потреби. Вони являють собою стан суб'єкта, обумовлений відсутністю опонента серед об'єктів, необхідних для його існування й розвитку (ресурсів, влади, духовних цінностей), що виступають джерелом його активності.

Потреби в безпеці, визнанні, соціальній приналежності тощо притаманні як окремому індивідові, так і соціальним групам, цілим суспільствам і державам.

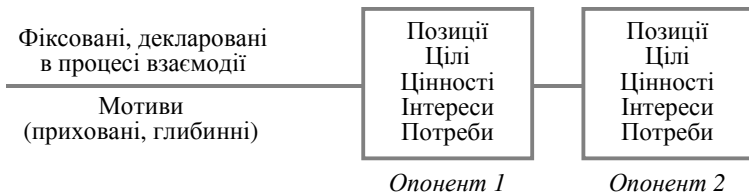


Рис. 5.7. Система спрямованостей опонентів у конфлікті [3, с. 237]

Аналіз причин поведінки сторін у конфліктах показує, що вони зводяться до прагнення задовольнити свої інтереси. Інтереси опонента являють собою усвідомлені потреби, що забезпечують його спрямованість на об'єкт конфлікту і сприяють вияву його конфліктної поведінки.

Близькими до інтересів опонентів є цінності, які вони можуть відстоювати в конфлікті. Це можуть бути загальнолюдські цінності (наприклад, істинність судження, ідеї, справедливість рішення), цінності, виражені в якомусь конкретному здобутку культури, а також особистісні цінності (почуття власної гідності, честь, самооцінка тощо).

Мотиви індивіда, групи не виникають самі по собі й часто визначаються ситуацією, умовами, у яких вони знаходяться.

Найчастіше соціально дезорганізувальні процеси, що відбуваються в суспільстві, деформують суспільну свідомість, а вона реалізується й переломлюється через потреби, інтереси, а отже, через цілі, вчинки та дії конкретних людей і груп.

Мотиви сторін протидії конкретизуються в їхніх цілях. Ціль — це усвідомлений, передбачений образ результату, на досягнення якого спрямовано дії людини. Метою суб'єкта в конфлікті є його уявлення про кінцевий результат конфлікту, його передбачуваний корисний (із погляду особистої, суспільної чи групової важливості) результат. У конфлікті можна виділити стратегічні й тактичні цілі опонентів. Основна мета опонента — оволодіння об'єктом конфлікту, їй підпорядковано тактичні цілі. Однак залежно від розвитку конфлікту основну мету може бути замінено на іншу (нанесення опонентові максимального збитку — матеріального, морального, психологічного), яка на початку конфлікту виступала як мета-засіб.

Останнім елементом найбільш видимої частини прагнень людини, соціальної групи в конфлікті, що завжди аналізується і береться до уваги, є позиція [37]. Це система відносин опонента до елементів конфліктної ситуації, яка виявляється у відповідній поведінці та вчинках. Це сукупність фактичних прав, обов'язків і можливостей опонента, що реалізуються в конкретній конфліктній ситуації за допомогою спілкування, поведінки й діяльності. Позиція характеризується, з одного боку динамічністю й гнучкістю, з іншого — відносною стійкістю.

Особливості сприйняття конфліктної ситуації її учасниками

Під образом конфліктної ситуації ми розуміємо суб'єктивну картину даної ситуації, що існує в психіці кожного учасника. Вона містить: уявлення опонентів про самих себе (свої цілі, мотиви, цінності, можливості тощо); сторону-опонента (її цілі, мотиви, цінності, можливості тощо); кожного учасника про те, як інший сприймає його; про середовище, у якому складаються конкретні стосунки [3].

Саме ідеальні картини конфлікту, а не реальність визначають поведінку сторін. Людина не просто реагує на ситуацію, але визначає її, поступово визначаючи себе в цій ситуації, і тим самим вона створює, конструює конфліктну ситуацію. [15] Міра відповідності образу конфліктної ситуації реальності може бути різною. Виходячи з цього виділяють чотири випадки:

- конфліктна ситуація об'єктивно існує, але не усвідомлюється, не сприймається учасниками. Конфлікту як соціально-психологічного явища не існує;

- об'єктивна конфліктна ситуація існує, а сторони сприймають ситуацію як конфліктну, однак із певними істотними відхиленнями від дійсності (випадок неадекватно сприйнятого конфлікту);

- об'єктивна конфліктна ситуація відсутня, але тим менше відносини сторін помилково сприймаються як конфліктні (випадок помилкового конфлікту);

- конфліктна ситуація об'єктивно існує і за ключовими характеристиками адекватно сприймається учасниками. Такий випадок може бути названо конфліктом, який адекватно сприймається.

Зазвичай конфліктна ситуація характеризується значним ступенем перекрученості, невизначеності. Тому саме невизначеність результату є необхідною умовою виникнення конфлікту, тому що тільки в цьому випадку в конфлікт можуть вступати ті його учасники, що із самого початку приречені на поразку [59].

У випадку нейтральної взаємодії ситуація спілкування сприймається, як правило, адекватно. Звичайно, відбувається певне перекручування та втрата інформації як у процесі комунікації, так і як результат специфіки соціальної концепції. Це цілком природно, тому що інформація знеособлена, але має особистісне значення. Однак у конфліктній ситуації сприйняття зазнає особливих змін — зростає ступінь його суб'єктивності.

Ступінь перекручування конфліктної ситуації — не постійна величина. Це можуть бути незначні відхилення, наприклад, у короткочасних конфліктах. Однак дослідження соціально-перцептивних процесів у важких ситуаціях взаємодії показують, що перекручування в сприйнятті ситуації здатні досягати значних масштабів [3, с. 247—248].

Розглянемо, у чому полягає перекручування конфліктної ситуації:

- перекручування конфліктної ситуації в цілому. У конфлікті перекручено сприйняття не тільки окремих його елементів, але й конфліктної ситуації в цілому;

- конфліктна ситуація спрощується, складні чи незрозумілі моменти відкидаються, випускаються, не аналізуються;

- відбувається схематизація конфліктної ситуації. Виділяються деякі основні стійкі зв'язки й відносини;

- зменшується перспектива сприйняття ситуації. Перевага надається принципу «тут і тепер». Наслідки, як правило, не передбачаються;

- сприйняття ситуації відбивається в полярних оцінках типу «чорне—біле». Сірі тони чи напівтони використовуються рідко;

- панує категоричність оцінок, що не допускають перегляду і сумнівів;

- відбувається фільтрація інформації та інтерпретація в тому руслі, що відповідає власним упередженням [3, с. 247].

Виділяють ряд факторів, що породжують і підсилюють міру перекручування сприйняття конфліктної ситуації. До них належать:

- стан стресу. Значною мірою змінює перебіг психічних процесів. Зазвичай звужує й ускладнює мислення, спрощує сприйняття;

- високий рівень негативних емоцій, як правило, веде до більшого перекручування сприйняття конфліктної ситуації [3];

- рівень інформованості учасників один про одного. Чим менше інформації про іншого є в опонента, тим більше він додумує й «добудовує» відсутніх фрагментів інформації, формуючи образ конфліктної ситуації [41];

- особливості перцептивних процесів також впливають на повноту інформаційної моделі конфлікту. Виявлено, що особи з низьким когнітивним розвитком оцінюють ситуацію поверхово, їхні оцінки носять надзвичайний характер;

- невміння передбачати наслідки. Нездатність правильно оцінити та спрогнозувати розвиток конфлікту веде до збільшення помилок у сприйнятті конфліктної ситуації. Виявлено, що тільки в 15 % конфліктів опоненти точно чи майже точно прогнозують розвиток подій;

- чим більш життєво важливі мотиви і потреби особи зачіпаються в конфлікті, тим вищою є ймовірність перекручування сприйняття;

- домінування у свідомості опонента «агресивної концепції середовища» також спричиняє помилкове сприйняття опонента в конфлікті [18];

- негативна установка на опонента, що сформувалася в доконфліктний період, служить своєрідним фільтром для адекватного сприйняття іншого.

Варіанти взаємодії сторін у конфліктних ситуаціях. Двопараметрична модель К. Томаса

Варіантами взаємодії в конфліктних ситуаціях є:

- відхід від ситуації (уникнення конфлікту);
- прийняття компромісних рішень;
- боротьба (конфронтація) сторін;
- співробітництво;
- пристосування [16, с. 255—259].

Можливі варіанти розвитку конфліктної ситуації можна простежити, використовуючи двопараметричну модель К. Томаса (рис. 5.7).



Рис 5.7. Форми розвитку взаємодії

Відмову від конфліктної поведінки (позицію уникнення) може бути зумовлено такими причинами:

- усвідомленням однією зі сторін нестачі ресурсів для ведення боротьби й переговорів, тобто обережністю;
- розумінням, що взаємодія з партнером не становить великого інтересу;
- зміною ставлення до предмета розбіжностей, коли встановлено, що ціна перемоги занадто висока;
- тимчасовим відступом для перегрупування рядів;
- боягузтвом одного з учасників.

Позиція пристосування передбачає такі ситуації:

- сторони цінують партнерство (наприклад, клієнтів дуже мало чи партнерство є надзвичайно вигідним);
- один з учасників розуміє, що правда не на його боці;
- опонентів не дуже хвилює усе, що трапилося.

Позиція компромісу припускає часткову відмову від своїх інтересів на користь партнера за умови, що він піде на взаємні поступки.

Співробітництво рекомендується використовувати, якщо:

- а) вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін;

б) із протилежною стороною склалися тісні, тривалі та взаємозалежні стосунки;

в) сторони хочуть винести на обговорення деякі ідеї та спільно попрацювати над розробкою рішення;

г) втягнені в конфлікт сторони мають однакову владу чи знаходяться в однаковому становищі, що дає їм можливість нарівні шукати вирішення проблеми.

Конфронтація вимагає повної відмови від поступок партнерові. Для того, щоб конфліктна ситуація переросла в конфліктні відносини, необхідно, щоб самі її учасники усвідомили ситуацію саме як конфліктну.

Виділяють два індикатори конфліктності. Першим індикатором вважається відчуття учасниками загрози для збереження власної позиції. Ознакою такої загрози є:

- раптове усвідомлення неможливості виконувати свої функції;
- відчуття невизначеності й недостатності інформації;
- відчуття незбігу свого формального статусу та реальної ролі в колективі.

Другим індикатором конфліктності є підвищена емоційність учасників конфліктної взаємодії.

Основний внутріособистісний сигнал переходу до стану конфліктності — це усвідомлення взаємної несумісності своєї мети з позицією іншого учасника взаємодії за одночасного сприйняття кожним учасником даної ситуації як надзвичайно важливої для досягнення власної мети.

Основними ознаками переходу ситуації до конфронтації є:

- прагнення кожного з учасників перевищити сферу своїх обов'язків стосовно партнера;
- висування необґрунтовано завищених вимог один до одного;
- необ'єктивна оцінка протилежної сторони [2, 3, 18].

Стилі поведінки учасників конфлікту

Виділяють три основні стилі поведінки: деструктивний, коригувальний і прогностичний [3, 15, 16].

Деструктивний стиль поведінки заперечує можливість поступок і компромісів, що розцінюються як прояв слабкості. Людина постійно підкреслює свою правоту й помилковість позицій і дій опонента, якого він звинувачує у зловмисності, особистій зацікавленості, корисливих мотивах. Конфліктна ситуація сприймається різко емоційно обома сторонами.

Коригувальний стиль характеризується відставанням оцінки ситуації, тому реакція на конфлікт виникає вже після його

початку. Виникнення конфлікту для них відсутнє, ситуація «веде» людину. Добре вираженою є емоційна реакція на конфлікт. Дії вирізняються метушливістю, особливо на початковій стадії.

Прогностичний стиль характеризується заздалегідним проведенням аналізу небезпечних зон, що найчастіше дозволяє уникнути небажаних конфліктів. Люди з таким стилем поведінки не дають спровокувати себе на небажаний конфлікт. Як правило, на конфлікт вони йдуть усвідомлено, ретельно оцінивши всі «за» й «проти», і тільки в тих випадках, коли це єдиний вихід. Вступивши в конфлікт, вони продумують варіанти своїх дій, прораховують усі можливі вчинки опонента. Такі люди надають перевагу компромісам. Емоційна реакція в них виражена незначною мірою чи відсутня взагалі.

Оцінюючи ці стилі, можна зробити такі висновки:

- деструктивний стиль небезпечний, у першу чергу, для того, хто ним користується, тому що цю людину нерідко починають вважати незлагідною. Ділові люди намагаються уникати таких партнерів;

- прихильник коригувального стилю сам, як правило, конфлікт не починає. Будучи втягненим у нього, він виявляється до цього не готовим і зазвичай виходить із нього зі значними втратами;

- прихильник прогностичного стилю рідко потрапляє в конфліктні ситуації й намагається будь-що не доводити справу до конфлікту. Але якщо конфлікт усе-таки розгорівся, то він виходить із нього з мінімальними втратами.

Знання особливостей стилів поведінки учасників конфліктної взаємодії дозволяє передбачити їхні можливі реакції на ситуацію та заздалегідь пом'якшувати небажані наслідки конфлікту.

Зустрічаються люди, яких через особливості їхнього характеру можна віднести до розряду «важких» у спілкуванні [61].

Виділяють такі типи «важких» людей:

- «паровий казан» — це грубі, безцеремонні люди, які вважають, що всі навколо повинні їм поступатися. Вони бояться втрати свого авторитету, викриття у власній неправоті. Якщо предмет суперечки незначний, то краще звільнити дорогу такій людині. Якщо ж предмет досить важливий, то дайте такій людині спочатку «спустити пару», а потім спокійно висловіте йому власну точку зору. Придушіть його лють власним спокоєм;

- «прихований агресор» («снайпер»). Цей тип намагається завдавати іншим неприємностей, використовуючи «закулісні» дії, колючості й інші приховані прояви агресії. Така людина вважає,

що виконує роль таємного месника. Найкращий спосіб розв'язання конфлікту полягає в тому, щоб виявити конкретний факт того, що було заподіяно зло. Якщо «снайпер» почне заперечувати факти, наведіть докази. При цьому обов'язково зберігайте спокій;

- «розгнівана дитина» («вибухова людина»). Така людина не є злою за своєю вдачею, але «вибухає», як дитина, у якої поганий настрій. Необхідно дати людині викричатися, а потім заспокоїти її та перейти до розв'язання проблеми;

- «скаржник». Скаржники бувають двох типів: реалістичні та параноїчні (які скаржаться на уявлені обставини). Якщо скаржник завів із вами розмову, то обов'язково вислухайте його. Він шалено бажає бути почутим. Тому покажіть, що ви його зрозуміли, повторивши суть його ж словами. Ви спочатку повинні визнати все сказане скаржником, а потім зайнятися самим конфліктом. Якщо потік скарг не припиняється й перетворюється на замкнуте коло, то найкраще махнути рукою і на сам конфлікт, і на скаржника;

- «мовчун-тишко» — це зазвичай дуже потайлива людина. Ключем до розв'язання конфлікту, якщо ви тільки не хочете ухилитися від нього, є подолання цієї замкнутості. Щоб розкрити суть проблеми, вам потрібно поставити кілька питань у такій формі, щоб не можна було відповісти лише «так» або «ні» (наприклад, «Що ви думаєте з цього приводу?»). Перебирайте можливі причини конфлікту й заохочуйте людину до розмови. Може, вам не вдасться з першої спроби вирішити проблему, але якщо ви домоглися хоч якоїсь відкритості, то процес почався. Надалі ваша наполегливість допоможе вирішити проблему в цілому;

- «несперечливий». Ця людина може здатися приємною в усьому, тому що вона завжди поступається, щоб сподобатися людям. Але час від часу вона створює проблеми. Ви покладаєтеся на таку людину, що погоджується з вами в усьому, а потім виявляється, що її слова розходяться зі справою. Якщо ви хочете продовжити спілкування з такою людиною, то наголосіть на тому, що вас турбує не те, чи погодиться вона з вами, а те, чи дотримає вона своїх обіцянок.

У разі виникнення конфліктної проблеми необхідно визначити, чи належать потенційні учасники конфлікту до розряду «важких» людей, і відповідно будувати своє спілкування з ними.

Сказане вище дозволяє стверджувати, що знання психологічних основ спілкування, типів і особливостей осіб, які конфліктують, уміння контролювати власні емоції сприяють

раціональній поведінці людини у вирішенні складних, конфліктних проблем.

Основні стратегії поведінки в конфлікті

Стратегія поведінки в конфлікті — це орієнтація особи (групи) стосовно конфлікту, установка на певні форми поведінки в ситуації конфлікту [3, 26].

Створену з метою поліпшення управління справами на виробництві та в бізнесі «решітку менеджменту» було вдало інтерпретовано для розрізнення стратегій поведінки в конфлікті (рис. 5.8).

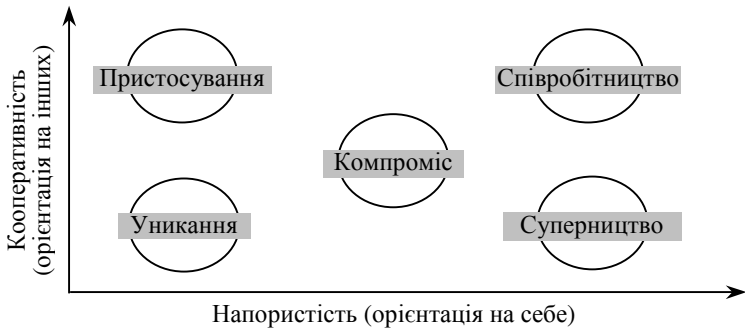


Рис. 5.8. Основні стратегії поведінки в конфлікті [3, с. 239]

Суперництво (конкуренція) полягає в нав'язуванні іншій стороні вигіднішого для себе рішення. Співробітництво (проблемно-вирішальна стратегія) передбачає пошук такого рішення, яке задовольняло б обидві сторони. Компроміс припускає взаємні поступки в чомусь важливому та принциповому для кожної зі сторін. Застосування стратегії пристосування (поступки) ґрунтується на зниженні своїх вимог і прийнятті позиції опонента. За уникнення (бездіяльності) учасник знаходиться в ситуації конфлікту, але без усіяких активних дій із його розв'язання.

Як правило, у конфлікті використовуються комбінації стратегій, часом домінує одна з них. Наприклад, у значній частині конфліктів по вертикалі залежно від зміни обставин опоненти змінюють стратегію поведінки, причому підлеглі йдуть на це в півтора рази частіше, ніж керівники — 71 % і 46 % відповідно. Часом конфлікт починається з кооперативної поведінки, однак у разі невдачі починається суперництво, що може також виявитися неефективним. Тоді знову відбувається

повернення до співробітництва, що веде до успішного розв'язання конфлікту.

Суперництво — найбільш часто застосовувана стратегія. Опоненти намагаються досягти своєї мети в такий спосіб у більш ніж 90 % конфліктів. Та це і зрозуміло. Власне, конфлікт і полягає в протиборстві, придушенні опонента. Тому особа чи група йдуть на конфлікт, оскільки іншими способами домовитися з опонентом не вдається.

У період відкритого розвитку конфлікту використовуйте саме цю стратегію, особливо в ході його ескалації. У передконфліктній ситуації та у період завершення конфлікту розширюється спектр засобів впливу на опонента. Однак у цілому такі стратегії, як компроміс, уникнення й пристосування, використовуються в декілька разів рідше, ніж суперництво, співробітництво (тільки в 2—3 % ситуацій).

У разі неможливості запобігання конфлікту виникає завдання його регулювання, тобто управління його перебігом із метою найбільш оптимального розв'язання суперечностей.

Грамотне управління ходом конфліктних взаємодій передбачає вибір стратегії такої поведінки, яка буде використовуватися для завершення конфлікту.

Виділяють три основні стратегії, що використовуються в управлінні конфліктом [37]:

- **стратегія «виграти—програти»** (насильство або твердий підхід). Вона характеризується бажанням однієї сторони придушити іншу. У разі використання цього варіанту поведінки один учасник конфлікту стає переможцем, а інший програє. Така стратегія рідко має тривалий ефект, тому що переможений, швидше за все, приховає образу і не підтримає прийняте рішення. У результаті через деякий час конфлікт може розгорітися знову. В окремих випадках, коли особа, наділена владою, повинна навести порядок заради загального добробуту, використання цієї стратегії є доцільним;

- стратегія «програти—програти». Сторона-конфліктер іде на програті свідомо, але разом з тим змушує й іншу сторону зазнати поразки. Програті може бути й частковим. У цьому випадку сторони діють відповідно до приказки: «Половина краще, ніж нічого»;

- стратегія «виграти—виграти». Сторона-конфліктер прагне до такого виходу з конфлікту, щоб задовольнити кожного з учасників. Австралійські фахівці в області конфліктології Х.

Корнеліус і Ш. Фейр [5, с. 18—32] детально розробили технологію розв'язання конфліктів за допомогою стратегії «виграти — виграти» і визначили чотири етапи її використання. На першому етапі варто встановити, яка потреба стоїть за бажаннями іншої сторони; на другому — визначити, чи компенсуються розбіжності в якому-небудь аспекті; на третьому потрібно розробити нові варіанти рішень, які найбільше влаштовують обидві сторони; і на останньому етапі за умови співробітництва сторін разом вирішити проблеми конфлікту.

Використання стратегії «виграти—виграти» можливе тільки в тому випадку, якщо учасники визнають цінності один одного, як свої власні, шанобливо ставляться один до одного, якщо вони бачать насамперед проблему, а не особисті недоліки опонентів.

Стратегія «виграти—виграти» перетворює учасників конфлікту на партнерів. Перевагою цієї стратегії є й те, що вона цілком етична і водночас ефективна.

По осі абсцис на графіку показано прагнення учасника задовольнити інтереси опонента, по осі ординат — прагнення задовольнити власні інтереси. На графіку зображено такі варіанти стратегій:

W—L (win—lose) — «виграти—програти»

L—L (lose—lose) — «програти—програти»

W—W (win—win) — «виграти—виграти»

L—Y — добровільна поступка, позиція жертви.

Варіанти стратегій представлено на рис. 5.9.

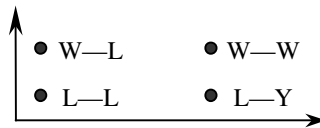


Рис. 5.9. Стратегії розв'язання конфлікту

Крім трьох описаних вище основних стратегій, виділяють і додаткову стратегію, коли людина свідомо погоджується на поступки чи на програвш, тобто вибирає позицію жертви. Цей варіант поведінки можливий у стосунках з людьми, які для учасника конфлікту дорогі і яким не хоче завдати болю своїм вигравшем.

Тактичні прийоми вирішення конфліктних суперечностей

Тактика (від грец. *tasso* — «вибудовую військо») — це сукупність прийомів впливу на опонента, засобів реалізації стратегії. Одна й та сама тактика може використовуватися для різних стратегій. Так, погроза чи тиск, розглянуті як деструктивні дії, можуть бути використаними у разі неготовності чи нездатності однієї зі сторін іти далі визначених меж [3, с. 243—245].

Тактики бувають тверді, нейтральні та м'які (рис. 5.10). У конфліктах застосування тактик зазвичай іде від м'яких до більш твердих. Звичайно, буває й різке, раптове застосування твердих прийомів стосовно опонента (наприклад, раптовий напад, початок війни тощо). Крім того, виділяють раціональні (фіксація своєї позиції, дружлюбність, санкціонування) й ірраціональні (тиск, психологічне насильство) тактики.

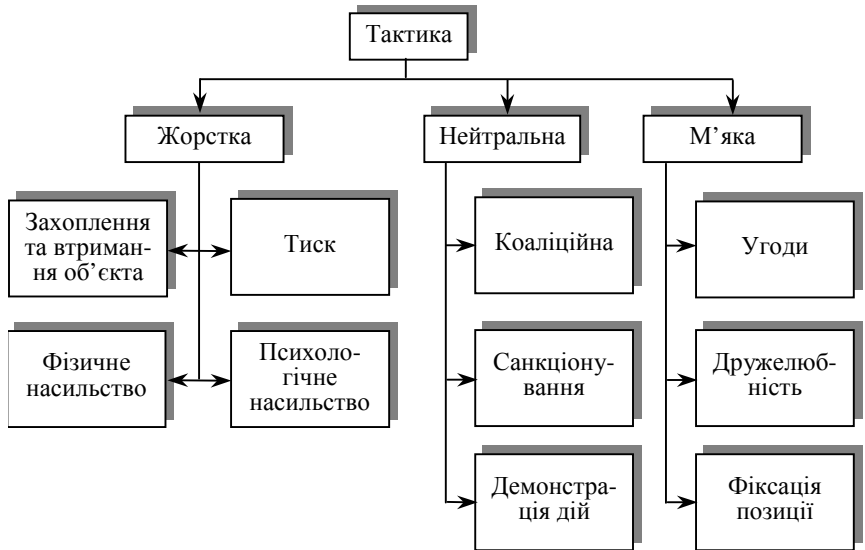


Рис. 5.10. Основні тактики впливу на опонентів у конфлікті [3, с. 245]

Виділяють такі види тактик впливу на опонента:

- *тактика захоплення та втримання об'єкта конфлікту*. Застосовується в конфліктах, де об'єкт є матеріальним. Це можуть бути як міжособистісні конфлікти (наприклад свавільне заселення в квартиру), так і міжгрупові (міждержавні). Для конфліктів між групами й державами така тактика найчастіше

являє собою складну діяльність, що складається з ряду етапів і включає політичні, військові, економічні та інші засоби [18];

- *тактика фізичного насильства*. Застосовуються такі прийоми, як знищення матеріальних цінностей, фізичний вплив, нанесення тілесних ушкоджень (аж до вбивства), блокування чужої діяльності, завдання болю і т. п.;

- *тактика психологічного насильства*. Ця тактика ображає опонента, зачіпає самолюбство, гідність і честь. Її прояви: приниження, брутальність, образливі жести, негативна особистісна оцінка, дискримінаційні заходи, наклеп, дезінформація, обман, твердий контроль за поведінкою й діяльністю, диктат у міжособистісних стосунках. Часто (у більше ніж 40 %) застосовується в міжособистісних конфліктах;

- *тактика тиску*. Спектр прийомів включає висування вимог, вказівок, наказів, погроз, аж до ультиматуму, пред'явлення компромату, шантаж. У конфліктах по вертикалі застосовуються дві із трьох ситуацій;

- *тактика демонстративних дій*. Застосовується з метою залучення уваги навколишніх до своєї персони. Це можуть бути публічні висловлення та скарги на стан здоров'я, невихід на роботу, свідомо невдала спроба самогубства, зобов'язання, що не скасовуються (безстрокові голодування, перекриття залізничних колій, автомагістралей, використання транспарантів, плакатів, гасел і т. п.);

- *санкціонування*. Вплив на опонента за допомогою стягнення, збільшення робочого навантаження, накладення заборони, встановлення блоkad, невиконання розпоряджень під яким-небудь приводом, відкрита відмова від виконання;

- *тактика коаліцій*. Мета — посилення свого положення в конфлікті. Виражається у створенні союзів, збільшенні групи підтримки за рахунок керівників, громадськості, друзів, родичів, зверненні до ЗМІ, різних органів влади. Використовується в більш ніж третині конфліктів;

- *тактика фіксації своєї позиції* — найбільш часто застосовувана тактика (у 75—80 % конфліктів). Засновується на використанні фактів, логіки для підтвердження своєї позиції. Це переконування, прохання, критика, висування пропозицій тощо;

- *тактика дружельюбності*. Передбачає коректне звернення, підкреслення загального, демонстрацію готовності розв'язувати проблему, надання необхідної інформації, пропозиція допомоги, надання послуги, вибачення, заохочення;

- *тактика угод*. Передбачає обмін благами, обіцянками, поступками, вибаченнями.

Обрана стратегія поведінки обумовлює вибір відповідних тактик:

- *вирішення конфлікту з урахуванням суті суперечностей*. Ця тактика застосовується, якщо учасники конфлікту не визначили справжню його причину, зосередивши увагу на приводі до конфліктного зіткнення. У цьому випадку варто встановити об'єктивну (ділову) зону конфлікту і з'ясувати суб'єктивні мотиви сторін-конфліктерів;

- *вирішення конфлікту з урахуванням його мети*. Найчастіше протиставлення цілей пов'язано не з їхнім змістом, а з недостатнім розумінням раціонального моменту конфлікту. Тому вирішення конфлікту варто почати з конкретизації цілей опонентів.

- *вирішення конфлікту з урахуванням емоційного стану сторін*. Головне завдання у разі використання цієї тактики зводиться до зниження міри емоційної напруженості. Необхідно зрозуміти, що некеровані емоції завдають шкоди кожній зі сторін.

- *вирішення конфлікту з урахуванням особистих рис його учасників*. При цьому перш за все варто зосередитися на психологічних особливостях осіб, оцінивши їх урівноваженість, сугестивність, тип характеру, темперамент тощо.

- *вирішення конфлікту з урахуванням його можливих наслідків* (повне примирення сторін, поступове згасання конфлікту, механічне його припинення, наприклад, розформування відділу тощо).

Використання відповідних стратегій і тактик приводить до усунення конфліктних суперечностей. Варіанти розв'язання конфлікту можуть бути такими:

- ◆ повне розв'язання конфлікту на об'єктивному рівні (наприклад, надання сторонам дефіцитних ресурсів, відсутність яких призвела до конфлікту);

- ◆ повне розв'язання конфлікту на суб'єктивному рівні шляхом кардинальної зміни конфліктної ситуації;

- ◆ тактовне розв'язання конфлікту на об'єктивному рівні через перетворення об'єктивної конфліктної ситуації в напрямі створення незацікавленості в конфліктних діях;

- ◆ тактовне розв'язання конфлікту на суб'єктивному рівні в результаті обмеженого, але цілком достатнього для тимчасового припинення суперечностей, зміна образів конфліктної ситуації [3].

Кожна конкретна ситуація вимагає використання відповідної стратегії й тактики, що відповідає поставленим цілям і задачам. Вибір оптимальної лінії поведінки учасників конфліктної взаємодії дозволить їм вийти із ситуації з найменшими втратами та з користю один для одного.

5.6. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові для використання в професійній ситуації

Керівник повинен усвідомити, що управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, його причин. Пояснення конфліктної ситуації, її адекватне розуміння є основою вироблення й ухвалення рішення.

Універсальна понятійна система опису конфлікту включає одинадцять основних поняттєво-категоріальних груп: сутність конфлікту; типологія; структура; функції; еволюція; генезис; динаміка; інформація в конфлікті; запобігання; завершення конфлікту; дослідження й діагностика.

Основні етапи вивчення конфліктів: складання програми; визначення конкретного об'єкта вивчення; розроблення методів аналізу; пілотажне дослідження, розроблення програми й методики; збирання первинної та конфліктологічної інформації; якісна й кількісна обробка зібраних даних; аналіз і пояснення отриманих результатів; обґрунтування й формулювання висновків, практичних рекомендацій. Вчасна діагностика міжособистісних конфліктів має важливе значення як для їх профілактики, так і для конструктивного розв'язання.

Структура конфлікту — це сукупність його стійких зв'язків, що забезпечують цілісність, відповідність самому собі, відмінність від інших явищ соціального життя. Без цих зв'язків конфлікт не може існувати як динамічно взаємозалежна система і процес.

Конфліктна ситуація являє собою систему взаємозалежних і взаємозумовлених елементів об'єктивного й суб'єктивного рівня, що відбивають актуальні суперечності. Вона містить у собі учасників конфлікту (опонентів, групи підтримки, інших учасників), предмет і об'єкт конфлікту, елементи мікро- та

макросередовища, пов'язані з конфліктом. Психологічні компоненти конфлікту складають актуальну мотивацію сторін, їхні стратегію й тактику поведінки, а також їхні інформаційні моделі конфлікту.

Якісне інформаційне забезпечення управління конфліктом є найважливішою умовою результативної роботи керівника. У кожного з учасників конфлікту формується своя інформаційна модель конфліктної ситуації. Особливості цих моделей визначаються специфікою цінностей, мотивів і цілей людей. У процесі спілкування в проблемних ситуаціях інформація, передана людьми один одному, може істотно спотворюватися й губитися.

Модульна методика діагностики міжособистісних конфліктів у групі дозволяє оцінити ставлення кожного члена групи до колег, виявити їхнє уявлення про ставлення інших людей до них, встановити не тільки всі реальні, але й потенційні конфліктні діадні взаємини. За допомогою методики можна оцінити гостроту конфліктів, професійно важливі чесноти кожного члена групи, порівняти діловий і соціально-психологічний потенціал різних колективів, системно поліпшити ситуацію міжособистісних конфліктів, підвищити якість керівництва персоналом у будь-якій організації.

Особливість сприйняття конфліктної ситуації — її перекрученість. Найбільшого перекручування зазнають мотиви поведінки сторін, їхні дії, висловлення та вчинки, особисті риси опонентів.

5.7. Питання для самоперевірки

1. Сутність і логіка діагностики конфлікту.
2. Критерії діагностики конфлікту.
3. Послідовність процесу діагностики конфлікту.
4. Категорії для опису конфлікту.
5. Етапи аналізу конфліктів.
6. Необхідність інформаційного забезпечення для дослідження конфліктів.
7. Сутність методики картографії.
8. Етапи методики картографії.
9. Переваги методики картографії.
10. Модульна методика та її можливості.

11. Якісні методи моделювання конфліктів.
12. Сутність конфліктної поведінки.
13. Принципи конфліктної поведінки.
14. Структурні складові конфліктної поведінки.
15. Характеристика основних учасників конфлікту.
16. Типологія учасників конфлікту.
17. Мотиви й потреби в конфлікті.
18. Образ конфліктної ситуації та ступінь відповідності її реальності.
19. Сутність і фактори перекручування конфліктної ситуації.
20. Варіанти взаємодії сторін у конфліктній ситуації.
21. Причини відходу від конфліктної поведінки.
22. Стилi поведінки учасників конфлікту.
23. Типи «важких» у спілкуванні людей.
24. Стратегії поведінки в конфлікті.
25. Стратегії урегулювання конфлікту.
26. Вибір тактики залежно від стратегії поведінки в конфлікті.
27. Основні види тактик впливу на опонентів у конфлікті.

6. ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТІВ

6.1. Кінцеві та проміжні цілі

Кінцева мета:

прогнозувати розвиток, з'ясувати можливі конструктивні й деструктивні наслідки конфліктів.

Проміжні цілі:

- пояснити особливості, необхідність і важливість прогнозування в процесі управління конфліктами;*
- ознайомитися з основними періодами й етапами розвитку конфлікту;*
- визначити можливості ескалації конфлікту;*
- передбачити можливості реверсії конфлікту;*
- розглянути динаміку конфлікту з урахуванням деформації взаємин його учасників;*
- позначити форми, вихід і критерії завершення конфліктів;*
- виявити умови й фактори продуктивного завершення конфліктів;*
- охарактеризувати дії керівника в процесі розвитку конфліктів.*

6.2. Особливості прогнозування конфліктів

Прогнозування конфліктів — це обґрунтоване припущення щодо можливості їх виникнення й розвитку. Воно ґрунтується на дослідженнях конфліктів і на практичній діяльності з діагностики соціальних суперечностей, які називають [3].

Як свідчить практика, багато зовнішніх стимулів виникнення конфліктів можна передбачити й ліквідувати. Ці стимули пов'язано з циклічністю життєдіяльності виробничої системи, її природним розвитком і реформуванням (скорочення штатів, зміною розв'язуваних завдань тощо). Аналізуючи стимули, можна прогнозувати ймовірність виникнення конфлікту, а отже, розробляти шляхи запобігання його виникненню.

Прогноз — це вказівка з визначеною імовірністю місця й часу виникнення майбутнього конфлікту, що базується на

психологічному діагнозі всіх компонентів і змісту конфлікту [44, с. 135].

Для підвищення точності прогнозів виникнення конфліктів і їх розвитку, необхідно:

— розробити описові моделі конфліктів, що припускає визначення їхньої сутності, класифікаційних ознак; опис структури, функцій, еволюції, динаміки;

— сформувати пояснювальні моделі для виявлення причин і рушійних сил конфліктів.

Прогнозування ґрунтується на аналізі структурних компонентів конфлікту, до яких належать:

— проблема (наявність, складність, можливість розв'язання);

— конфліктна ситуація, тобто стан можливого конфлікту, стосунки між сторонами, напрями розвитку (збільшення чи зменшення кількості суперечностей);

— сигнали, частота їх виникнення та ймовірність стимулювання ними виникнення конфлікту;

— інциденти (частота, регулярність, характеристика прояву реакції учасників);

— склад потенційних учасників, їхні особистісні особливості, готовність до конфліктних дій, ціннісні орієнтації та мотиви поведінки.

Прогнозування, як, утім, і профілактика та попередження — це ті види керівних впливів, що є доцільними на ранніх етапах виникнення соціальних суперечностей. Чим раніше виявлено проблемну ситуацію соціальної взаємодії, тим менше зусиль необхідно докласти для її ефективного розв'язання. Функція вчасного виявлення соціальних суперечностей, а також обґрунтованого припущення їх виникнення й розвитку на ґрунті конфліктних ситуацій, забезпечується прогнозуванням [34, с. 234].

В управлінській діяльності керівника важливого значення набуває вміння спрогнозувати можливе виникнення й розвиток конфлікту. Це необхідно тому, що на підприємстві поряд з деструктивними конфліктами, які створюють перешкоди для виробничої діяльності, можливі і конструктивні конфлікти, розвиток і вчасне розв'язання яких збільшує ефективність і злагодженість роботи, допомагає успішно досягати намічених цілей.

У прогнозуванні виробничих конфліктів виділяють два блоки дій: аналітичний і прогностичний [4, с. 355].

До аналітичного блоку належать такі операції: виявлення соціально-психологічних характеристик можливих суб'єктів конфлікту; аналіз історії й теперішнього стану взаємин між ними; виявлення можливих або вже наявних компонентів суперечностей між суб'єктами; важливість цих компонентів для всіх членів колективу; визначення умов, за яких дисгармонія у взаємодіях здатна привести до виникнення конфліктної ситуації; уточнення соціально-психологічних характеристик усіх співробітників, що можуть узяти участь у конфлікті, і аналіз їхніх можливих стосунків із імовірними учасниками конфлікту.

На основі проведеного аналізу здійснюються операції прогностичного блоку. До них належать: визначення можливих стратегій поведінки безпосередніх учасників конфлікту; виявлення можливої інтенсивності конфліктної взаємодії; уточнення стратегії поведінки інших сторін, що зможуть узяти участь у конфлікті чи ухилитися від нього; визначення можливих шляхів розв'язання конфлікту, його гостроти, тривалості та передбачуваних наслідків.

6.3. Основні періоди й етапи розвитку конфлікту

Початок конфлікту визначається першими актами протидії сторін. Уважається, що конфлікт почався за умови одночасної наявності трьох умов:

- перший учасник свідомо й активно діє на шкоду іншому учаснику (дії — фізичні рухи, передача інформації);
- другий учасник (опонент) усвідомлює, що зазначені дії спрямовано проти його інтересів;
- опонент починає відповідні дії проти першого учасника [16, с. 52].

Якщо одна зі сторін-конфліктерів починає агресивні дії, а друга обирає пасивну позицію, то конфлікту немає. Конфлікт відсутній також, коли одна зі сторін лише замислює конфліктну вза-

ємодію, тобто діє у своїй уяві, а не насправді.

Закінчення конфлікту може мати різні форми, але в будь-якому випадку передбачає припинення дій учасників, спрямованих один проти одного.

У динаміці конфлікту виділяють три періоди, кожний із яких має конкретні етапи (рис. 6.1) [3, с. 263—267].

Латентний період (передконфлікт) включає такі етапи: виникнення об'єктивної проблемної ситуації; усвідомлення

об'єктивної проблемної ситуації суб'єктами взаємодії; спроби сторін розв'язати об'єктивну проблемну ситуацію неконфліктними способами; виникнення передконфліктної ситуації.

Виникнення об'єктивної проблемної ситуації. Конфлікт породжується об'єктивною проблемною ситуацією, коли виникають суперечності між суб'єктами (їхніми цілями, мотивами, діями, прагненнями тощо). Оскільки суперечностей іще не усвідомлено й немає конфліктних дій, то цю ситуацію називають проблемною. Вона є результатом дії переважно об'єктивних причин [56].

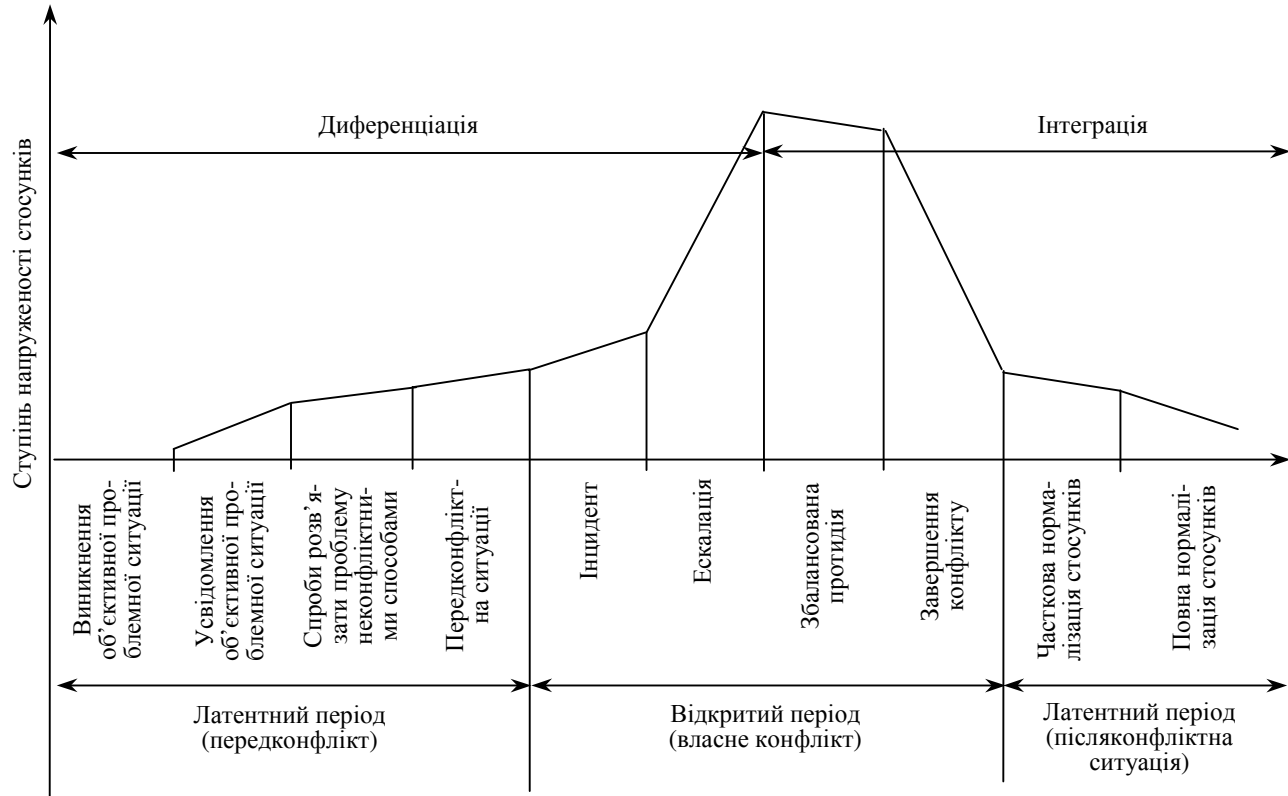


Рис. 6.1. Основні періоди та етапи динаміки конфлікту [3, с. 264]

Об'єктивні суперечливі ситуації, що виникають у процесі діяльності людей, створюють можливість виникнення конфліктів, що стають реальністю тільки в сполученні із суб'єктивними факторами. Умови переходу — усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації [15].

Усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації. Сприйняття дійсності як суперечливої, розуміння необхідності почати якісь дії для усунення суперечностей складають зміст даного етапу. Наявність перешкоди для реалізації інтересів сприяє тому, що проблемна ситуація сприймається суб'єктивно, із перекручуваннями. Суб'єктивність сприйняття породжується природою психіки, соціальними розходженнями учасників комунікації (цінностями, соціальними установками, ідеалами, інтересами). Індивідуальність усвідомлення залежить від рівня знань, потреб, інших особливостей учасників взаємодії. Чим складніша ситуація і чим швидше вона розвивається, тим більшою є ймовірність її перекручування опонентами.

Спроби сторін розв'язати об'єктивну проблемну ситуацію неконфліктними способами. Усвідомлення ситуації як суперечливої не завжди автоматично призводить до конфліктної протидії сторін. Частіше вони (чи одна з них) намагаються вирішити проблему неконфліктними способами — переконанням, роз'ясненням, проханнями, інформуванням сторони-опонента. Іноді учасник взаємодії поступається, не бажаючи переростання проблемної ситуації в конфлікт. У будь-якому випадку на даному етапі сторони аргументують свої інтереси й фіксують позиції.

Виникнення передконфліктної ситуації. Конфліктність ситуації сприймається як наявність загрози небезпеки для однієї зі сторін взаємодії. Ситуація може усвідомлюватися як передконфліктна і в разі сприйняття загрози для певних суспільно важливих інтересів. Причому дії опонента розглядаються не як потенційна загроза (що існує в проблемній ситуації), а як безпосередня. Саме відчуття безпосередньої загрози сприяє розвитку ситуації в бік конфлікту, є «пусковим механізмом» конфліктної поведінки [3, с. 265].

Відкритий період називають конфліктною взаємодією чи власне конфліктом. Він включає: інцидент; ескалацію конфлікту; збалансовану протидію; завершення конфлікту.

Інцидент — це перше зіткнення сторін, проба сил, спроба за допомогою сили вирішити проблему на свою користь. Якщо залучених однією зі сторін ресурсів досить для співвідношення сил на свою користь, то інцидентом конфлікт може й обмежитися. Часто конфлікт розвивається далі як низка конфліктних подій, інцидентів. Конфліктні взаємодії здатні видозмінювати, ускладнювати первісну структуру конфлікту, додаючи нові стимули для подальших дій. Цей процес можна представити в такий спосіб: перехід від переговорів до боротьби — боротьба розпалює емоції — емоції збільшують помилки сприйняття — це веде до інтенсифікації боротьби тощо. Такий процес одержав назву «ескалація конфлікту».

Ескалація полягає в різкій інтенсифікації боротьби опонентів [3].

Збалансована протидія. Сторони продовжують протидіяти, однак інтенсивність боротьби знижується. Сторони усвідомлюють, що продовження конфлікту силовими методами не дає результату, але дії для досягнення згоди ще не починаються.

Завершення конфлікту полягає в переході від конфліктної протидії до пошуку вирішення проблеми і припинення конфлікту за будь-яких умов. Основні форми завершення конфлікту: розв'язання, урегулювання, згасання, усунення чи переростання в інший конфлікт (див. п. 6.6).

Латентний (післяконфліктний) період включає два етапи: часткову нормалізацію стосунків опонентів і повну нормалізацію їхніх стосунків.

Часткова нормалізація стосунків відбувається в умовах, коли не зникли негативні емоції, що виявлялися в конфлікті. Етап характеризується переживаннями учасників, осмисленням ними своєї позиції. Відбувається корекція самооцінки, рівнів домагань, ставлення до партнера. Загострюється почуття провини за свої дії в конфлікті. Негативні установки стосовно один до одного не дають можливості відразу нормалізувати стосунки.

Повна нормалізація відносин настає в момент усвідомлення сторонами важливості подальшої конструктивної взаємодії. Цьому сприяє подолання негативних установок, продуктивна участь у спільній діяльності, досягнення довіри.

У конфлікті можна виділити період, який характеризується *диференціацією* сторін [3, с. 266]. Конфлікт розвивається за висхідною лінією, розбіжності між сторонами підсилюються. Конфронтація продовжується доти, доки подальша ескалація не втрачає зміст. Із цього моменту починається процес *інтеграції*. Учасники починають прагнути до угоди, прийнятної для обох сторін.

6.4. Ескалація конфлікту

Під ескалацією конфлікту (від лат. *scala* — «сходи») розуміється розвиток конфлікту, який прогресує в часі, загострення протиставлення, за якого наступні руйнівні впливи опонентів один на одного інтенсивніші, ніж попередні [3]. Ескалація конфлікту представляє ту його частину, що починається з інциденту й закінчується послабленням боротьби, переходом до завершення конфлікту.

Ескалація конфлікту характеризується такими ознаками [3, с. 267—269]:

1. Звуження когнітивної сфери в поведінці й діяльності. У процесі ескалації відбувається перехід до більш примітивних форм відображення.

2. Витіснення адекватного сприйняття іншого образом ворога. Образ ворога як цілісне уявлення про опонента, що інтегрує перекручені й ілюзорні риси, починає формуватися у процесі латентного періоду конфлікту як результат сприйняття, детермінованого негативними оцінками. Поки немає протидії, поки погрози не реалізовано, образ ворога носить опосередкований характер. Його можна порівняти зі слабо проявленим фотографічним знімком, де зображення нечітке та бліде. У процесі ескалації образ ворога проявляється все більш виразно й поступово витісняє об'єктивний образ. Про образ ворога, який домінує в конфліктній ситуації, свідчать: недовіра; покладання провини на ворога; негативне чекання; ототожнення зі злом; уявлення «нульової суми» («усе, що вигідно ворогу, шкодить нам», і навпаки); деіндивідуалізація («усякий, хто належить до даної групи, автоматично є нашим ворогом»); відмова в співчутті.

Закріпленню образу ворога сприяють: зростання негативних емоцій; очікування деструктивних дій від іншої сторони; негативні стереотипи й установки; серйозність об'єкту конфлікту для особи (групи); тривалість конфлікту.

3. Зростання емоційної напруги. Виникає як реакція на зростання загрози можливого збитку; зниження керованості протилежною стороною; неможливість реалізувати свої інтереси в бажаному обсязі за короткий час; опір опонента [3, с. 268].

4. Перехід від аргументів до претензій і особистих випадів. Коли стикаються думки людей, то люди звичайно намагаються їх аргументувати. Інші, оцінюючи позицію людини, тим самим непрямо оцінюють і її здатність до аргументації. Людина зазвичай додає значного особистісного забарвлення плодам свого інтелекту. Тому критику результатів її інтелектуальної діяльності може бути сприйнято як негативну оцінку її самої як особистості. Критика в цьому випадку сприймається як загроза самооцінці особи, а спроби захистити себе ведуть до зміщення предмета конфлікту в особистісний план.

5. Зростання ієрархічного рангу інтересів, що порушуються й захищаються, та їх поляризація. Більш інтенсивна дія торкається більш важливих інтересів іншої сторони. Тому ескалацію конфлікту може бути розглянуто як процес поглиблення суперечностей, тобто як процес зростання ієрархічного рангу інтересів, що порушуються. У процесі ескалації інтереси опонентів ніби розводяться на протилежні полюси. Якщо в передконфліктній ситуації вони могли якось співіснувати, то за ескалації конфлікту існування одних можливе тільки за рахунок ігнорування інтересів іншої сторони.

6. Застосування насильства. Характерною ознакою ескалації конфлікту є застосування останнього з аргументів — насильства. Багато насильницьких дій обумовлено помстою. Агресія пов'язана з прагненням якої-небудь внутрішньої компенсації (за втрачений престиж, зниження самооцінки тощо), відшкодування збитку. Дії в конфлікті можуть викликатися прагненням до відплати за збиток [54].

7. Втрата первісного предмета розбіжностей полягає в тому, що протиставлення, яке почалося через спірний об'єкт, переростає в більш глобальне зіткнення, у процесі якого первісний предмет конфлікту вже не грає основної ролі. Конфлікт стає незалежним від причин, що його викликали, і продовжується після того, як вони стали незначними.

8. Розширення кордонів конфлікту. Відбувається генералізація конфлікту, тобто перехід до більш глибоких суперечностей, виникнення безлічі різних точок зіткнення. Конфлікт поширюється на великій території. Відбувається розширення його тимчасових і просторових меж.

9. Збільшення кількості учасників. Це може відбуватися у процесі ескалації конфлікту через залучення все більшої кількості учасників. Перетворення міжособистісного конфлікту на міжгруповий, кількісне збільшення та зміна структури груп, котрі беруть участь у протиставленні, змінює характер конфлікту, розширюючи набір застосовуваних у ньому засобів.

Із загостренням конфлікту відбувається регресія свідомої сфери психіки. Цей процес носить хвилеподібний характер, що ґрунтується на несвідомому та підсвідомому рівнях психічної діяльності. Він розвивається не хаотично, а поетапно [3, с. 271—273], відтворюючи онтогенез психіки, але в протилежний бік (рис. 6.2).

Два перші етапи відбивають розвиток передконфліктної ситуації. Виростає значимість власних бажань і аргументів. Виникає страх, що буде втрачено ґрунт для спільного вирішення проблеми. Зростає психічна напруженість. Заходи, ужиті однією зі сторін для зміни позиції опонента, розуміються протилежною стороною як сигнал до ескалації.

Третій етап — власне початок ескалації. Усі очікування зосереджуються на дії, що заміняє марні дискусії. Однак очікування учасників парадоксальні: обидві сторони сподіваються натиском і твердістю викликати зміну позиції опонента, тоді як ніхто не готовий добровільно поступитися. Зрілим поглядом на реальність жертвують на користь спрощеного підходу, який легше підтримувати емоційно. Справжні проблеми конфлікту втрачають важливість, тоді як особа супротивника виявляється в центрі уваги.

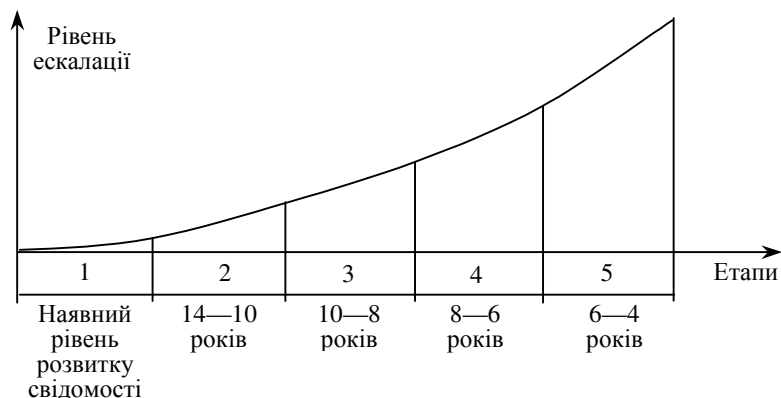


Рис. 6.2. Відповідність етапів ескалації конфлікту рівням функціонування психіки людини

Вікові рівні емоційного й соціально-пізнавального функціонування психіки людини (1 — початок латентної фази, 2 — латентна фаза, 3 — демонстративна фаза, 4 — агресивна фаза, 5 — батальна фаза)

На четвертому етапі функціонування психіки регресує приблизно до рівня, що відповідає віку 6—8 років. У людини ще присутній образ іншого, але він більше не готовий рахуватися з думками, почуттями і станом цього іншого. В емоційній сфері починає домінувати чорно-білий підхід, тобто усе, що «не я» чи «не ми», є поганим, і тому відкидається.

На п'ятому етапі ескалації явні ознаки поступальної регресії виявляються у формі абсолютизації негативної оцінки опонента й позитивної — самого себе. На карту ставляться священні цінності, переконання й вищі моральні зобов'язання. Сила й насильство набувають знеособленої форми, сприйняття протилежної сторони застигає у твердому образі ворога. Ворог знецінюється до стану речі і позбавляється людських рис. Однак ті ж люди здатні нормально функціонувати всередині своєї групи. Через це недосвідченому спостерігачеві важко сприймати глибоко регресоване сприйняття інших, уживати заходів щодо врегулювання конфлікту.

Регресія не є неминучою для будь-якої людини в будь-якій важкій ситуації соціальної взаємодії. Дуже багато чого залежить від виховання, від засвоєння моральних норм і всього того, що називають соціальним досвідом конструктивної взаємодії.

6.5. Реверсія конфлікту

Реверсія — це повернення конфлікту на попередню стадію розвитку.

Розвиток конфліктних відносин може відбуватися й у зворотному напрямі. Так, після розв'язання непорозумінь у латентній фазі відновлюється нормальне спілкування. Перехід із демонстративної в латентну фазу характеризується готовністю до співробітництва після коригування учасниками конфлікту своїх позицій. Під час реверсії відносин з агресивної в демонстративну фазу руйнується образ ворога, нейтралізується бажання заподіювати зло один одному. Припинення битви і прихід до перемир'я є ознакою повернення конфлікту з батальної в агресивну фазу [28].

Зниженню масштабів конфронтації та здійсненню реверсії конфліктних відносин багато в чому сприяє орієнтація на поліпшення комунікацій між учасниками конфлікту. Розрив спілкування між ними призводить до тривалого збереження негативних установок унаслідок неможливості спільного пошуку рішень і обмеження надходження позитивної інформації про опонента.

Створення ефективної комунікації підвищує ймовірність якнайшвидшого завершення конфліктних стосунків чи хоча б їх реверсії в попередню фазу, тобто сприяє зниженню ступеня напруженості в колективі.

У тому випадку, якщо конфлікт розглядається як загальна проблема, а сторони налаштовані на її розв'язання, відбувається координація зусиль учасників конфліктної взаємодії, що забезпечує можливість урегулювання чи поліпшення стосунків між ними.

6.6. Форми, результати й критерії завершення конфліктів

Завершення конфлікту — це закінчення конфлікту з будь-яких причин. Основні форми завершення конфлікту: розв'язання, урегулювання, згасання, усунення, переростання в інший конфлікт [3].

Розв'язання конфлікту — це спільна діяльність його учасників, спрямована на припинення протидії й на вирішення проблеми, що призвела до зіткнення.

Урегулювання конфлікту відрізняється від розв'язання тим, що в усуненні суперечностей між опонентами бере участь третя сторона. Її участь можлива як за згодою протиборчих сторін, так і без їхньої згоди.

У разі завершення конфлікту не завжди усуваються суперечності, покладені в його основу. Тільки близько 62 % конфліктів між керівниками й підлеглими розв'язується чи врегульовується [3, с. 469].

У 38 % конфліктів суперечності не розв'язуються, а загострюються. Це відбувається тоді, коли конфлікт згасає (6 %), переростає в інший (15 %) чи усувається адміністративним шляхом (17 %) (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Основні форми завершення конфлікту [3, с. 469]

Згасання конфлікту — це тимчасове припинення протидії за збереження основних ознак конфлікту: суперечностей і напружених відносин. Конфлікт переходить із явної форми в приховану. Згасання конфлікту зазвичай відбувається в результаті:

- виснаження ресурсів обох сторін, необхідних для боротьби;
- втрати мотиву до боротьби, зниження важливості об'єкта конфлікту;
- переорієнтації мотивації опонентів (нові проблеми, більш серйозні, ніж боротьба в конфлікті).

Під усуненням конфлікту розуміють такий вплив на нього, у результаті якого ліквідуються структурні елементи конфлікту. Незважаючи на неконструктивність усунення, існують ситуації, що вимагають швидких і рішучих впливів на конфлікт (загроза насильства, загибелі людей, дефіцит часу чи матеріальних можливостей). Усунення конфлікту можливе такими способами:

- вилученням із конфлікту одного з опонентів (перехід до іншого відділу, філії; звільнення з роботи);
- виключенням взаємодії опонентів на тривалий час (відправлення у відрадження одного чи обох тощо);

— усуненням об'єкта конфлікту (мати забирає в дітей, що сваряться, іграшку, через яку виникла сварка);

— усуненням дефіциту об'єкта конфлікту (у третьої сторони є можливість забезпечити кожному із сторін-конфліктерів об'єктом, до володіння яким вона прагнула) [3].

Переростання в інший конфлікт відбувається, коли у відносинах сторін виникають нові, серйозніші суперечності і відбувається зміна об'єкта конфлікту.

Результат конфлікту розглядається як результат боротьби з погляду стану сторін і їхнього ставлення до об'єкта конфлікту. Результатами конфлікту можуть бути:

- усунення однієї чи обох сторін;
- припинення конфлікту з можливістю його поновлення;
- перемога однієї зі сторін (заволодіння об'єктом конфлікту);
- розподіл об'єкта конфлікту (симетричний чи асиметричний);
- згода з правилами спільного використання об'єкта;
- рівнозначна компенсація однієї зі сторін за володіння об'єктом іншою стороною;
- відмова обох сторін від зазіхань на даний об'єкт;
- альтернативне визначення таких об'єктів, що задовольняють інтереси обох сторін [3, с. 470].

6.7. Динаміка конфлікту з урахуванням деформації взаємин його учасників

Будь-який конфлікт — це процес, що розгортається в часі.

Під динамікою розвитку конфлікту розуміється раптова чи поступова зміна відносин між учасниками, що залежить від специфіки їхніх стосунків, характерних рис учасників і важливість переслідуваних ними цілей із врахуванням факторів, які впливають на них.

Необхідною умовою виникнення й розвитку конфлікту є безпосереднє спілкування його учасників. Виділяють такі аспекти нормального спілкування:

- комунікативний (вітання й налагодження взаєморозуміння);
- прагматичний (взаємне уточнення інтересів);
- легітимний (намічається загальний план дій, приймаються рішення);
- активний (фаза реалізації планів) [28, с. 13—70].

За умов конфліктної взаємодії деформації спілкування можуть бути пов'язаними з кожним із зазначених аспектів.

Комунікативними порушеннями вважаються порушення форм вітання (наприклад, опонент не подає руки), а також ошуканство, наклеп, несправедлива критика, комунікативна ізоляція (бойкот одного з членів колективу) і т.п.

Прагматичні порушення пов'язано з усвідомленням несумісності інтересів, з ускладненням взаєморозуміння між учасниками конфлікту.

Легітимні порушення зумовлено виникненням сумнівів щодо справедливості норм спілкування чи впевненістю, що гра ведеться не за правилами.

Активні порушення передбачають ведення активних дій учасниками конфлікту.

Динаміку розвитку конфлікту можна вивчати з урахуванням основних аспектів деформації спілкування (табл. 6.1). Якщо нормальне спілкування характеризується взаєморозумінням, взаємодопомогою, усвідомленням справедливості спілкування, то в конфліктній взаємодії ці характеристики різко відрізняються від норми. На кожній з фаз конфлікту аспекти деформації спілкування чітко простежуються [28].

Комунікативний аспект у латентній фазі характеризується нерозумінням і подивом, у демонстративній — розбіжностями, критикою, демонстративною поведінкою, в агресивній — наклепом, обмовами, у батальній — оголошенням війни.

Таблиця 6.1

ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ З УРАХУВАННЯМ АСПЕКТІВ ДЕФОРМАЦІЇ СПІЛКУВАННЯ

Аспекти деформації спілкування	Нормальне спілкування	Фази			
		латентна	демонстративна	агресивна	батальна
Комунікативні	Взаєморозуміння	Непорозуміння, подив	Розбіжності, взаємна критика, демонстративна поведінка	Наклеп, обмови	Оголошення війни

Прагматичний	Взаємодопомога	Сумнів у взаємодопомозі, надійності партнера	Бажання довести серйозність своїх прагнень	Підозри в агресивних намірах	Фанатична віра у злі наміри
Легітимний	Усвідомлення справедливого спілкування	Виникнення сумніву відносно справедливості спілкування	Висловлення, демонстрація свого розуміння справедливості	Сформована думка щодо несправедливості опонента	Фанатична віра в підступність супротивника

Прагматичний аспект деформації спілкування в латентній фазі виявляється як виникнення сумнівів у надійності партнера (опонента), у демонстративній фазі — як бажання довести важливість своїх прагнень, в агресивній фазі — як підозра в агресивних намірах протилежної сторони, у батальній фазі — як фанатична віра в злі наміри супротивника.

Легітимний аспект деформації спілкування в латентній фазі відбивається у вигляді сумнівів щодо справедливості норм, правил і форм спілкування. У демонстративній фазі ці деформації спілкування спостерігаються як демонстрація учасниками конфлікту власного розуміння справедливості. В агресивній фазі формується думка про несправедливість супротивника. У батальній відзначається фанатична віра в підступність ворога.

Активні порушення на різних етапах розвитку конфлікту можуть мати різноманітні прояви, які у спеціальній літературі ще не досить досліджено.

Розвиток конфлікту не обов'язково передбачає проходження всіх його фаз. Якщо люди уточнили свої інтереси, погодили форми спільної діяльності, відкоригували вади свого спілкування, то конфлікт завершується в латентній фазі. Як результат нормалізації стосунків другим варіантом фіналу конфлікту на цьому етапі може бути повний розрив стосунків, коли люди розходяться не ворогами, а просто стають непотрібними один одному [28].

Завершення конфлікту в демонстративній фазі являє собою повний розрив стосунків після багатьох сварок і спроб переконати один одного. Люди можуть змінити місце роботи чи місце проживання, а під час зустрічі найчастіше роблять вигляд, що не впізнають один одного.

Повний розрив стосунків характерний також для закінчення конфлікту в агресивній фазі. При цьому, якщо агресивні плани більше не виношуються, можна говорити про реальний фінал конфлікту. Виношування агресивних планів свідчить про те, що це ще не завершення конфлікту, а тільки перемир'я.

Закінчення конфлікту в батальній фазі, коли виношуються плани помсти та знищення супротивника, практично не може допомогти відновленню нормальних стосунків чи хоча б появі почуття байдужості до супротивника. Найчастіше реальне завершення конфлікту не відбувається, а просто відбувається перемир'я. Навіть у випадку повного розриву стосунків, зміни місця проживання чи роботи довгий час зберігається бажання реваншу й почуття помсти.

6.8. Умови й фактори продуктивного завершення конфліктів

Виділяють історичні, правові, організаційні, психологічні умови завершення конфліктів. Більшість умов успішного розв'язання конфліктів носить психологічний характер, тому що відбивають особливості поведінки та взаємодії опонентів. До умов продуктивного розв'язання конфліктів належать:

- припинення конфліктної взаємодії;
- пошук загальних чи близьких за змістом точок дотику опонентів;
- зниження інтенсивності негативних емоцій;
- зменшення кількості негативних емоцій протилежної сторони;
- забезпечення об'єктивного обговорення проблеми конфлікту;
- облік статусу учасників конфлікту;
- вибір оптимальної стратегії розв'язання конфлікту [3, с. 472—474].

Припинення конфліктної взаємодії — перша й очевидна умова початку розв'язання будь-якого конфлікту.

Пошук загальних чи близьких за змістом точок дотику в інтересах опонентів є двостороннім процесом і припускає аналіз як своїх цілей та інтересів, так і цілей та інтересів іншої сторони. Якщо сторони хочуть розв'язати конфлікт, вони повинні зосередитися на інтересах, а не на особі опонента [78].

Під час розв'язання конфлікту зберігається стійке негативне ставлення сторін одна до одної. Воно виражається в негативній думці про опонента й у негативних емоціях, які він викликає. Щоб узятися за розв'язання конфлікту, необхідно пом'якшити це негативне ставлення. Головне — знизити інтенсивність негативних емоцій, пережитих від спілкування з опонентом.

Водночас доцільно перестати бачити в опоненті ворога, супротивника. Важливо зрозуміти, що проблему, через яку виник конфлікт, краще вирішувати спільно, об'єднавши зусилля. Цьому сприяє, по-перше, критичний аналіз власної позиції та дій. Виявлення й визнання власних помилок полегшує негативне сприйняття опонента. По-друге, необхідно намагатися зрозуміти інтереси іншого. Зрозуміти — не значить обов'язково прийняти чи виправдати. Однак це розширить уявлення про опонента, зробить його більш об'єктивним. По-третє, доцільно виділити конструктивний початок у поведінці чи навіть у намірах опонента. Не буває абсолютно поганих чи абсолютно гарних людей і соціальних груп. У кожному є щось позитивне, на нього й необхідно опертися у розв'язанні конфлікту.

Важливо зменшити негативні емоції протилежної сторони. Серед прийомів виділяють такі, як позитивна оцінка деяких дій опонента, готовність іти на зближення позицій, звернення до третьої сторони, авторитетної для опонента, критичне ставлення до самого себе, урівноважена власна поведінка та ін.

Об'єктивне обговорення проблеми, з'ясування суті конфлікту, уміння сторін бачити головне сприяють успішному пошуку усунення суперечностей. Акцентування уваги на другорядних питаннях, турбота тільки про свої інтереси знижують шанси конструктивного розв'язання проблеми.

Коли сторони поєднують зусилля для завершення конфлікту, необхідним є врахування статусу (посадового положення) один одного. Сторона, що займає нижче положення чи має статус молодшої, повинна усвідомлювати межі поступок, що може собі дозволити її опонент. Занадто радикальні вимоги можуть спровокувати сильну сторону на повернення до конфліктного протистояння.

Ще одна важлива умова — вибір оптимальної стратегії розв'язання, що відповідає даним обставинам.

Успішність завершення конфліктів залежить від того, наскільки сторони-конфліктери враховують фактори, які мають вплив на цей процес [3, с. 473]. До цих факторів належать:

— *час*: наявність часу для обговорення проблеми, з'ясування позицій та інтересів, прийняття рішень. Скорочення часу удвічі від наявного в розпорядженні для досягнення згоди сприяє підвищенню ймовірності знайдення альтернативи, що відрізняється більшою агресивністю;

— *третья сторона*: участь у завершенні конфлікту нейтральних осіб (інститутів), які допомагають опонентам вирішити проблему;

— *своєчасність*: сторони беруться за розв'язання конфлікту на ранніх стадіях його розвитку. Логіка проста: менше протидії — менше шкоди — менше образ і претензій — більше можливостей для того, щоб домовитися;

— *рівновага сил*: якщо сторони-конфліктери приблизно однакові за можливостями (однаковий статус; посадове положення, озброєння тощо), то вони змушені шукати способи мирного вирішення проблеми. Конфлікти більш конструктивно розв'язуються тоді, коли між опонентами немає залежності в роботі;

— *культура*: високий рівень загальної культури опонентів знижує ймовірність насильницького розвитку конфлікту. Виявлено, що конфлікти в органах державного управління розв'язуються більш конструктивно за наявності в опонентів високих ділових і моральних якостей;

— *єдність цінностей*: наявність згоди між сторонами-конфліктерами з приводу того, що повинно являти собою прийнятне рішення. Іншими словами, конфлікти є більш-менш регульованими, коли в їх учасників є загальна система цінностей, загальні цілі та інтереси [86];

— *досвід (приклад)*: наявність досвіду вирішення подібних проблем хоча б в одного з опонентів, а також знання прикладів розв'язання аналогічних конфліктів;

— *стосунки*: гарні стосунки між опонентами сприяють більш повному розв'язанню конфлікту [3, с. 474].

6.9. Дії керівника в процесі розвитку конфлікту

Для керівника вкрай важливо, щоб соціально-психологічний клімат у колективі добре впливав на якість спільної діяльності людей. Умовою ефективної діяльності керівника є його соціально-психологічна компетентність [15]. Однією з її складових виступає конфліктологічна компетентність [55]. Вона передбачає:

- розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми;
- формування в себе й підлеглих конструктивного ставлення до конфліктів в організації;
- володіння навичками неконфліктного спілкування у важких ситуаціях;
- уміння оцінювати й пояснювати проблемні ситуації, що виникають;
- володіння навичками управління конфліктними явищами;
- уміння розвивати конструктивний початок конфліктів, що виникають;
- уміння передбачати можливі наслідки конфліктів;
- уміння конструктивно регулювати суперечності й конфлікти;
- наявність навичок усунення негативних наслідків конфліктів [3].

Діяльність керівника як посередника включає аналіз ситуації та врегулювання конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації полягає в одержанні інформації про конфлікт, збиранні даних про нього; аналізі отриманої інформації, перевірці її вірогідності, оцінюванні конфліктної ситуації [3, с. 491—495]. Процес урегулювання включає вибір способу врегулювання конфлікту та типу медіаторства, реалізацію обраного способу, уточнення інформації та прийнятих рішень, зняття післяконфліктної напруги у стосунках опонентів, аналіз досвіду врегулювання конфлікту.

Керівник одержує інформацію про конфлікт із різних каналів. Він сам може бути свідком конфлікту між співробітниками організації. Один із учасників чи обидва можуть звернутися до керівника з проханням допомогти вирішити проблему. Інформація може надійти від найближчого оточення опонентів. Нарешті, інформація про необхідність розв'язання конфлікту між підлеглими може надійти від керівника. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то керівник припиняє протиборство опонентів чи обмежує їхню взаємодію [3, с. 492].

Збирання даних про конфлікт відбувається у процесі всієї аналітичної роботи. Це інформація про суперечності, що є основою конфлікту, про його причини, позиції учасників, що відстоюються, про цілі, про їхні стосунки. Джерелами інформації є опоненти (керівник по черзі розмовляє з кожною зі сторін окремо, уживаючи заходів для зниження їхніх негативних емоцій один від одного), їхні керівники чи підлеглі, неформальні лідери колективу, їхні друзі, свідки конфлікту, члени їхніх родин.

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

Під час аналізу конфліктної ситуації керівникові потрібно усвідомити суть проблеми, у чому полягають суперечності між опонентами, що є об'єктом конфлікту. Керівник оцінює, на якій стадії розвитку знаходиться конфлікт, якої шкоди завдано опонентами один одному. Важливо визначити причини конфлікту. Зазвичай конфлікти виникають під дією декількох причин, одна-дві з яких домінують. Важливо виявити всі причини і привід конфлікту.

Аналізуючи позиції учасників конфлікту, необхідно визначити мету й інтереси сторін, які їхні потреби не задоволено і тому генерують конфліктну поведінку. Важливо оцінити можливість опонентів щодо заволодіння об'єктом конфлікту. Іноді одному з опонентів краще відразу відмовитися від намірів, тому що об'єкт для нього недосяжний. Необхідно з'ясувати також доконфліктні відносини опонентів і їх актуальний стан, оцінити, хто підтримує кожную зі сторін, ставлення інших людей до конфлікту. Потрібно уточнити соціально-демографічні дані, індивідуально-психологічні особливості опонентів, їхній формальний і неформальний статус у колективі [3, с. 493].

Необхідно постійно перевіряти вірогідність одержуваної інформації, уточнювати й доповнювати її, використовуючи особисті спостереження та зустрічі з різними людьми.

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

На ефективність урегулювання конфлікту впливає вибір керівником способу його розв'язання. Володіючи владою стосовно підлеглих, керівник може реалізувати кожний із типів медіаторства (третейський суддя, арбітр, посередник, помічник, спостерігач) [36, с. 493]. Існує два підходи до розуміння ролі керівника в урегулюванні конфлікту. Перший полягає в тому, що керівникові доцільно орієнтуватися в конфлікті на роль посередника, а не арбітра [15]. Уважається, що арбітраж має ряд особливостей, які знижують його ефективність під час

використання в розв'язанні міжособистісних конфліктів, а саме:

- необхідність ухвалення рішення спонукає керівника до пошуку істини, що є неадекватним підходом до проблеми людських відносин;
- ухвалення рішення на користь однієї зі сторін викликає в іншій стороні негативні реакції на адресу арбітра;
- ухвалення рішення керівником закріплює його відповідальність за реалізацію й наслідки цього рішення;
- вирішення проблеми керівником торкається предмета боротьби, але не стосунків сторін, тому повного розв'язання конфлікту, що передбачає договір між учасниками, немає.

Другий підхід полягає в тому, що керівникові необхідно вміти застосовувати всі типи медіаторства. Основними для керівника є ролі арбітра й посередника, а додатковими — ролі третейського судді, помічника та спостерігача.

Роль арбітра є оптимальною в ситуаціях, коли:

- керівник має справу з конфліктом, що швидко загострюється;
- одна зі сторін явно не права;
- конфлікт протікає в екстремальних умовах (аварійна ситуація, бойова обстановка);
- службові обов'язки визначають його дії саме як арбітра;
- немає часу на детальний розгляд;
- конфлікт короткочасний і незначний.

Керівникові доцільно використовувати роль арбітра в урегулюванні конфліктів по вертикалі, особливо якщо опонентів розділяють декілька сходинок ієрархічної піраміди [3, с. 494].

Керівник може виступати в ролі посередника під час урегулювання конфліктів у ситуаціях:

- відповідності посадових положень учасників конфлікту;
- тривалих, складних стосунків сторін;
- наявності в опонентів гарних навичок спілкування й поведінки;
- відсутності чітких критеріїв розв'язання проблеми.

Реалізація обраного способу включає окремі бесіди з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами та фіксацію закінчення конфлікту. За згодою опонентів керівник може винести проблему на збори колективу чи на нараду експертів, залучити до посередництва неформальних лідерів або друзів опонентів.

Післяконфліктний період характеризується переживаннями учасників, осмисленням ними своєї поведінки. Відбувається корекція самооцінок, домагань, ставлення до партнера. Керівникові з метою зняття післяконфліктної напруги доцільно допомогти опонентам здійснити самокритичний аналіз того, що мало місце, щоб не допустити виникнення негативних моментів у стосунках, упередженості. Необхідний щирий, об'єктивний і конструктивний аналіз конфлікту з визначенням перспектив подальшого розвитку взаємодії.

Важливо контролювати поведінку опонентів і коригувати їхні вчинки з метою нормалізації відносин.

Негативна установка, що сформувалася, може зберігатися певний час, і людина буде мимоволі відчувати антипатію до свого колишнього опонента, мимоволі висловлювати про нього негативні думки і навіть діяти на шкоду йому [76].

Аналіз отриманого досвіду дозволяє керівникові осмислити свої дії в конфлікті, оптимізувати алгоритм діяльності з урегулювання конфліктів серед підлеглих.

6.10. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові для використання в професійній ситуації

Для керівника в управлінській діяльності важливим є його вміння спрогнозувати можливе виникнення й розвиток конфлікту. Це необхідно, тому що на підприємстві поряд із деструктивними конфліктами, що створюють перешкоди виробничій діяльності, можливі й конструктивні конфлікти, розвиток, своєчасне розв'язання яких збільшує ефективність і злагодженість роботи, допомагає успішно досягати поставлених цілей.

Функція вчасного виявлення соціальних суперечностей, а також обґрунтованого припущення виникнення й розвитку їх на ґрунті конфліктних ситуацій, забезпечується прогнозуванням.

Прогнозування ґрунтується на аналізі структурних компонентів конфлікту: проблеми; конфліктної ситуації; сигналів, частоти їх виникнення; інцидентів; складу й особливостей

поведінки потенційних учасників. Усі компоненти доцільно розглядати в динаміці — із урахуванням періодів, етапів, фаз розвитку конфлікту.

Динаміка конфлікту являє собою процес його розвитку, його зміну під впливом внутрішніх механізмів, а також зовнішніх факторів і умов. У динаміці конфлікту виділяють ряд періодів і етапів. Латентний період (передконфлікт) включає: виникнення об'єктивної проблемної ситуації, усвідомлення її суб'єктами, спроби сторін розв'язати ситуацію деякими способами і виникнення передконфліктної ситуації. Відкритий період, що часто називають власне конфліктом, включає: інцидент, ескалацію конфлікту, збалансовані суперечності та завершення конфлікту. Іноді виділяють післяконфліктний період, що складається з двох етапів: часткової й повної нормалізації відносин.

Часто в конфлікті відбувається швидке загострення боротьби, що свідчить про ескалацію конфлікту. Ознаки ескалації: звуження когнітивної сфери, виникнення образу ворога, зростання емоційного напруження, перехід до особистих випадів, зростання ієрархії рангів, що порушуються, та інтересів, що захищаються, і їх поляризація, застосування насильства, втрата первісного об'єкта розбіжностей, розширення меж конфлікту.

Завершення конфлікту являє собою припинення конфлікту із будь-яких причин. Основними формами завершення конфлікту є розв'язання, урегулювання, згасання, усунення, переростання в інший конфлікт. Результат конфлікту — це результат боротьби з огляду на стан сторін і їхнє ставлення до об'єкта конфлікту.

Умовою ефективної діяльності керівника є його конфліктологічна компетентність.

Керівник зобов'язаний здобувати навички прогнозування для ефективного управління конфліктними явищами, а саме: уміти оцінювати й пояснювати проблемні ситуації, що виникають у динаміці; розвивати конструктивний початок конфліктів, що виникають; передбачати можливі наслідки конфліктів; конструктивно регулювати протиріччя; усувати негативні наслідки конфліктів.

У діяльності керівника з урегулювання конфліктів доцільно використовувати такі типи медіаторства, як роль арбітра й посередника.

Керівникові доцільно використовувати роль арбітра в регулюванні конфліктів по вертикалі, особливо якщо опонентів розділяють декілька сходинок ієрархічної піраміди.

Діяльність керівника як посередника включає аналіз ситуації та врегулювання конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації полягає в: одержанні інформації про конфлікт; збиранні даних про нього; аналізі отриманої інформації; перевірці її вірогідності; оцінюванні конфліктної ситуації. Процес урегулювання включає вибір способу врегулювання конфлікту та типу медіаторства, реалізацію обраного способу, уточнення інформації та прийнятих рішень, зняття післяконфліктного напруження у стосунках опонентів, аналіз досвіду врегулювання конфлікту.

6.11. Питання для самоперевірки

1. Прогноз конфліктів і його ймовірність.
2. Основа для прогнозування конфліктів.
3. Необхідність і важливість прогнозування виробничих конфліктів.
4. Дії під час прогнозування виробничих конфліктів.
5. Початок і закінчення конфлікту.
6. Три періоди в динаміці конфлікту.
7. Поетапна характеристика латентного (передконфліктного) періоду.
8. Поетапна характеристика основного періоду розвитку конфлікту.
9. Характеристика латентного (післяконфліктного) періоду.
10. Ескалація конфлікту та її ознаки.
11. Регресія свідомої сфери психіки учасників конфлікту.
12. Зміни у психіці людини на різних фазах ескалації конфлікту.
13. Реверсія конфлікту.
14. Завершення конфлікту та його форми.
15. Результати конфлікту.
16. Аспекти спілкування учасників у процесі розвитку конфліктів.
17. Характеристика динаміки конфлікту з урахуванням деформації взаємин його учасників.
18. Умови продуктивного завершення конфлікту.
19. Фактори успішності завершення конфлікту.
20. Складові конфліктологічної компетентності керівника.
21. Етапи діяльності керівника з урегулювання конфлікту.
22. Типи медіаторства для керівника.
23. Керівник у ролі арбітра.
24. Керівник у ролі посередника.
25. Діяльність керівника в післяконфліктний період.

7. РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ

7.1. Кінцеві та проміжні цілі

Кінцева мета:

навчитися знаходити й застосовувати способи ефективного розв'язання конфліктів.

Проміжні цілі:

- усвідомити сутність процесу розв'язання конфлікту;
- вивчити правила розв'язання конфліктів;
- виявити типові помилки під час розв'язання конфлікту;
- вивчити технологію розв'язання конфлікту;
- засвоїти конструктивний інструментарій для розв'язання конфліктів.

7.2. Сутність процесу розв'язання конфлікту

Розв'язання конфлікту — це спільна діяльність його учасників, спрямована на припинення протидії й на вирішення проблеми, що призвела до зіткнення.

Розв'язання конфлікту передбачає активність обох сторін щодо перетворення умов, у яких вони взаємодіють, щодо усунення причин конфлікту. Для розв'язання конфлікту необхідна зміна самих опонентів (чи хоча б одного з них), позицій, які вони відстоювали в конфлікті. Часто розв'язання конфлікту ґрунтується на зміні ставлення опонентів до його об'єкта чи один до одного [13].

Необхідними умовами для розв'язання конфлікту є:

- 1) достатня зрілість конфлікту — усвідомлення протиборчими сторонами суперечностей, які об'єктивно існують між ними, а також розбіжностей і протидій, що вимагають оперативного втручання для їх налагодження;
- 2) потреба й зацікавленість кожного з учасників конфлікту в тому, щоб спільно перебороти суперечності, що виникли;
- 3) окремий чи спільний пошук і використання доступних сторонам методів, правил і способів розв'язання конфлікту, що відбувся між ними, тобто усунення його причин [21, с. 81].

На практиці розв'язання конфлікту можливе шляхом силового придушення однієї зі сторін чи шляхом переговорів (компроміс, співробітництво, а іноді й поступки).

7.3. Правила розв'язання конфліктів

Раціональна поведінка в конфлікті вимагає знання основних правил його розв'язання [51].

Правило 1. Визнати наявність конфлікту. Як не дивно, це буває найважче. У людської природи є така риса: не визнавати очевидного. Замість ховати голову в пісок, варто заявити про конфлікт привселюдно. Це допоможе очистити атмосферу від пересудів і відкриє шлях переговорам.

Правило 2. Домовтеся про процедуру. Якщо конфлікт визнано, домовтеся, де, як і коли ви почнете спільну роботу з його подолання.

Правило 3. Окресліть конфлікт. Важливо визначити конфлікт у термінах проблеми, що підлягає врегулюванню. Кожна сторона повинна висловити, у чому вона бачить суть конфлікту, які почуття він у неї викликає, як вона оцінює свою роль у конфліктній ситуації. При цьому важливо зосередитися на конкретних діях, а не на особах.

Правило 4. Досліджуйте можливі варіанти вирішення. Широко відома техніка «мозкової атаки», коли всі члени висловлюють будь-які, навіть найбезглуздіші пропозиції. Усі ідеї

реєструються, і вибирається найкраща. Ця процедура націлює на співробітництво і спільне прийняття рішення.

Правило 5. Контролюйте виконання спільно прийнятого рішення.

Правило 6. Критикуйте опонента доброзичливо. Для того, щоб грамотно користуватися цим правилом, потрібно знати, які існують форми критики [65]. До найпоширеніших належать:

- критика з бажанням допомогти справі — у цьому випадку людина намагається своїми аргументами й оцінками допомогти вирішенню проблеми;
- критика з бажанням показати себе, продемонструвати свої знання, ерудицію, підкреслити свою важливість в очах інших;
- критика з метою зведення особистих рахунків — спрямована на те, щоб скривдити, зачепити людину, підкреслити її слабкі сторони, нагадати про прорахунки. Відповіддю на таку критику повинні бути не емоції, а продумані аргументи;
- критика з метою збереження чи підвищення свого статусу чи престижу. Метою такої критики є возвеличити себе, але той, хто критикує, може ховати свої наміри за голосними закличками до порядку й навіть за самокритикою. Уникнути потенційного конфлікту можна, якщо спокійно оцінити ситуацію, відсіяти пафос і корисливі мотиви від ділових роздумів;
- критика з метою перестрашування. Людина, що критикує, у цьому випадку використовує критику, щоб завуалювати страх узяти на себе відповідальність. Якщо все закінчиться погано, то той, хто критикує, скаже: «А я вас попереджав!»;
- критика з метою уникнення заслужених обвинувачень. Цю форму критики використовують заздалегідь, щоб нейтралізувати своїх опонентів. Той, хто критикує, може задовго до розвитку подій збирати факти, щоб скомпрометувати супротивників;
- критика з метою контратаки — це реакція на чийсь зауваження. Вона використовується для того, щоб розвінчати критикана чи інтригана;
- критика з метою одержання емоційного заряду. Є люди, що періодично відчують потребу в емоційному струсі та почувають себе краще після нього. Із цією метою вони можуть використовувати критику, особливо, якщо люди легко піддаються емоційному впливу.

Правило 7. Слід дотримуватися етичних норм спілкування в конфліктній ситуації.

Спеціалісти-конфліктологи виділяють такі види етики спілкування:

- етика аудієнції — полягає у взаємному бажанні слухати та без перекручувань інтерпретувати інформацію один про одного. Варто відкинути власні негативні установки на людину, неупереджено проаналізувавши висловлені думки й пропозиції співрозмовника;
- етика доказу — включає не тільки логічну обґрунтованість власних доказів, але й уважне ставлення до доказів іншої сторони;
- етика вираження власної позиції — передбачає висловлення своїх думок у коректній формі;
- етика критики — полягає в тому, що критику повинно бути спрямовано не на особу, а на її вчинки;
- етика реагування на критику. Варто звертати увагу, у першу чергу, на зміст критики, а не на форму її вираження. При цьому поводитися слід коректно, без різких відповідних випадів;
- етика згоди. Завершальна стадія ділового спілкування передбачає з'ясування вирішених і невіршених питань. Сторони повинні визначити, чи не залишилося неприємного психологічного осаду в учасників конфлікту. У разі потреби вони повинні вибачитися один перед одним [68].

Правило 8. Володійте своїми емоціями. Це одне з основних правил розв'язання конфліктних ситуацій.

7.4. Типові помилки під час розв'язання конфліктів

Помилки учасників конфліктної взаємодії — це негативні прийоми поведінки, що будуть перешкоджати конструктивному розв'язанню конфлікту [3]. До них належать:

- 1) постійне перебивання партнера під час бесіди, створення перешкод до вільного висловлення ним своєї позиції;
- 2) виявлення до представника протилежної сторони своєї особистої ворожості, антипатії;
- 3) дріб'язкові прискіпування, не пов'язані із суттю справи;

- 4) приниження партнера, негативна оцінка його особистості;
- 5) спроби залякати співрозмовника, погрози;
- 6) підкреслення різниці між собою і партнером;
- 7) призменшення внеску партнера в загальну справу й перебільшення своїх заслуг;
- 8) систематична відмова у відповідь на конструктивні пропозиції партнера, постійне заперечення справедливості його слів;
- 9) прояв нещирості, лицемірства.

Використання подібних прийомів може призвести до зростання емоційної напруженості, до посилення конфлікту, навіть в умовах, коли його конструктивне розв'язання здається зовсім близьким.

Основні помилки керівників, що прагнуть розв'язати конфлікт:

- недостатня увага до аргументів однієї чи всіх сторін конфлікту;
- необгрунтоване звинувачення сторін в упередженості суджень;
- перевага однієї сторони завдяки колишнім зв'язкам;
- залежність ухвалення рішення на користь однієї зі сторін від недостовірної інформації, чуток, домислів;
- перекладання відповідальності на одну зі сторін через свої помилки;
- приховування частини чи всіх інтересів сторін;
- пригадування старих образ і помилок підлеглих [3, 13].

7.5. Технологія розв'язання конфлікту

Способи розв'язання конфлікту

Стратегія виходу з конфлікту являє собою основну лінію поведінки опонента під час розв'язання конфлікту [3, с. 476].

Виділяють п'ять основних стратегій (за К. Томасом): суперництво; компроміс; співробітництво; уникання; пристосування.

Суперництво полягає в нав'язуванні іншій стороні вигіднішого для себе рішення. Суперництво виправдане у випадках: явної конструктивності пропонованого рішення; вигідності результату для всієї групи, організації, а не для окремої особи чи мікрогрупи; важливості результату боротьби для того, хто підтримує дану стратегію; відсутності часу на домовлення з опонентом. Суперництво доцільне в екстремальних і принципових ситуаціях, у разі дефіциту часу та високої імовірності небезпечних наслідків.

Компроміс полягає в бажанні опонентів завершити конфлікт частковими поступками. Він характеризується відмовою від частини вимог, які раніше висувалися, готовністю визнати претензії іншої сторони частково обгрунтованими, готовністю пробачити. Компроміс ефективний у випадках: розуміння опонентом, що він і суперник мають рівні можливості; наявності взаємовиключних інтересів; задоволення тимчасовим рішенням; загрози втратити все.

Пристосування чи поступка, розглядається як вимушена чи добровільна відмова від боротьби та здавання своїх позицій. Прийняти таку стратегію опонента змушують різні мотиви: усвідомлення своєї неправоти, необхідність збереження гарних стосунків з опонентом, сильна залежність від нього; несерйозність проблеми. Крім того, до такого виходу з конфлікту приводить значний збиток, якого завдано у процесі боротьби, загроза ще більш серйозних негативних наслідків, відсутність шансів на інший результат, тиск третьої сторони.

Відхід від рішення проблеми чи уникання є спробою вийти з конфлікту за мінімальних втрат. Відрізняється від аналогічної стратегії поведення під час конфлікту тим, що опонент переходить до неї після невдалих спроб реалізувати свої інтереси за допомогою активних стратегій. Власне, мова йде не про розв'язання, а про згасання конфлікту. Відхід може бути цілком конструктивною реакцією на тривалий конфлікт. Уникання застосовується у випадку відсутності сил і часу для усунення суперечностей, прагнення виграти час, наявності труднощів у визначенні лінії своєї поведінки, небажанні вирішувати проблему взагалі.

Співробітництво вважається найбільш ефективною стратегією поведінки в конфлікті. Воно припускає прагнення опонентів до конструктивного обговорення проблеми, розгляд іншої сторони не як супротивника, а як союзника в пошуку рішення. Найефективнішим є в ситуаціях: сильної взаємозалежності опонентів; схильності обох ігнорувати розходження у владі; важливості рішення для обох сторін; неупередженості учасників.

Вибір стратегії виходу з конфлікту залежить від різних факторів. Зазвичай вони вказують на особисті риси опонента, рівень завданого йому збитку і власного збитку, наявність ресурсів, статус опонента, можливі наслідки, серйозність розв'язуваної проблеми, тривалість конфлікту (рис. 7.1).

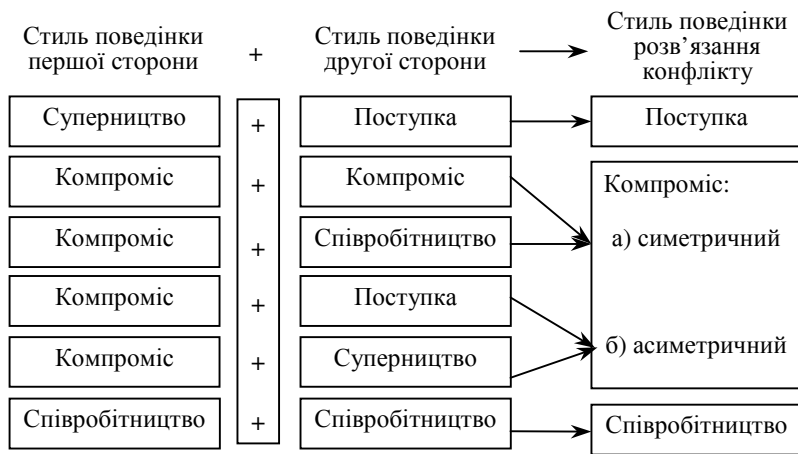


Рис. 7.1. Залежність стратегії розв'язання конфлікту від стратегій, обраних опонентами [3, с. 478]

Найбільш імовірним є використання компромісу, тому що кроки назустріч, що робить хоча б одна зі сторін, дозволяють досягти асиметричної (одна сторона поступається більше, інша — менше) чи симетричної (сторони роблять приблизно рівні взаємні поступки) згоди. Вивчення розв'язання конфліктів між керівником і підлеглим показало, що третина цих конфліктів завершується компромісом, дві третини — поступкою (переважно підлеглого) і тільки 1—2 % конфліктів завершуються шляхом співробітництва. У конфліктах між керівником і підлеглим у 60 % ситуацій начальник правий у претензіях до підлеглого (через недогляд у роботі, несумлінне виконання обов'язків, неретельність). Тому більшість керівників послідовно використовує в конфлікті стратегію суперництва, домагаючись від підлеглого бажаної поведінки [3, с. 479].

Ще в 1942 р. американський соціальний психолог М. Фолет вказувала на необхідність розв'язання (урегулювання) конфліктів, а не їх придушення. Серед способів вона виділила перемогу однієї зі сторін, компроміс та інтеграцію. Під інтеграцією розумілося нове рішення, за якого виконуються умови обох сторін, причому жодна з них не зазнає серйозних втрат. Надалі даний спосіб розв'язання конфлікту одержав назву «співробітництво».

В основі компромісу лежить технологія поступок до зближення чи торг. Компроміс має такі вади: суперечки з приводу позицій сторін призводять до скорочення угод; створюється підґрунтя для вивертів; можливе погіршення стосунків, тому що можуть бути погрози, тиск, припинення контактів; за наявності декількох сторін торг ускладнюється і т. п. Незважаючи на це, у реальному житті компроміс застосовується часто. Для його досягнення може бути рекомендовано техніку відкритої розмови [3, с. 480], що полягає в тому, щоб:

- запропонувати припинити конфлікт;
- визнати свої помилки, уже зроблені в конфлікті. Вони, напевно, є і визнати їх для вас майже нічого не коштує;
- зробити поступки опонентові, де це можливо, у тому, що в конфлікті не є головним. У будь-якому конфлікті можна знайти кілька дрібниць, у яких неважко поступитися. Можна поступитися в серйозних, але не принципових речах;
- висловити побажання щодо поступок, необхідних із боку опонента. Вони, як правило, стосуються основних інтересів у конфлікті;
- спокійно, без негативних емоцій обговорити взаємні поступки, за необхідності й можливості скоригувати їх;
- якщо вдалося домовитися, то якось зафіксувати, що конфлікт вичерпано.

Стиль співробітництва доцільно здійснювати за методом принципів переговорів:

1. *Відокремлення людей від проблеми:* розмежуйте стосунки з опонентом та проблему; поставте себе на місце опонента; не потурайте своїм побоюванням; показуйте готовність розібратися з проблемою; будьте твердими до проблеми і м'якими до людей.

2. *Увага до інтересів, а не до позицій:* запитуйте «чому?» і «чому немає?»; фіксуйте базові інтереси; шукайте загальні інтереси; пояснюйте життєвість і важливість ваших інтересів; визнайте інтереси опонента частиною проблеми.

3. *Пропонуйте взаємовигідні варіанти:* не шукайте єдиного розв'язку проблеми; відокремте пошук варіантів від їх оцінювання; розширюйте коло варіантів вирішення проблеми; шукайте взаємну вигоду; з'ясовуйте, чому віддає перевагу інша сторона.

4. Використовуйте об'єктивні критерії: будьте відкриті для доводів іншої сторони; не піддавайтеся тиску, а тільки принципам; для кожної частини проблеми використовуйте об'єктивні критерії; використовуйте декілька критеріїв; використовуйте справедливі критерії [3, с. 481].

Поєднання стратегій визначає спосіб усунення суперечностей [4, с. 290], що лежить в основі конфлікту (рис. 7.2).

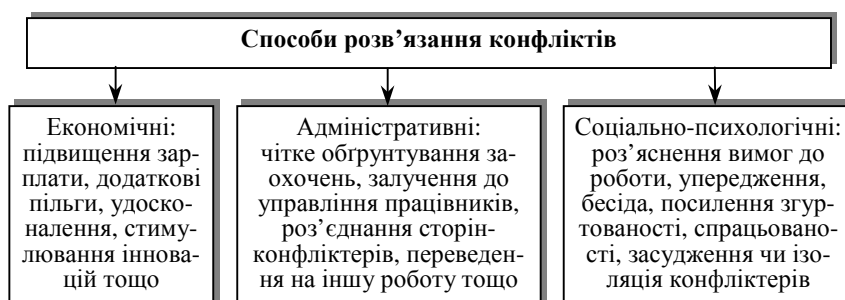


Рис.7.2. Способи розв'язання конфліктів

Операційний склад дій у ході розв'язання конфлікту.

Розв'язання конфлікту являє собою багатоступеневий процес, що складається з таких процедур:

- 1) аналізу й оцінювання ситуації;
- 2) вибору способу розв'язання конфлікту;
- 3) формування плану розв'язання конфлікту;
- 4) реалізації плану розв'язання конфлікту;
- 5) оцінювання ефективності дій [34].

Аналітичний етап передбачає збирання й оцінювання інформації з таких проблем:

— об'єкт конфлікту (матеріальний, соціальний чи ідеальний; подільний чи неподільний; чи може бути вилучено чи замінено; його доступність для кожної зі сторін);

— опонент (загальні дані про нього, його психологічні особливості; стосунки з керівником; можливості щодо посилення свого рангу; його цілі, інтереси, позиція; правові й моральні основи його вимог; попередні дії в конфлікті, помилки; у чому інтереси збігаються, а в чому — ні тощо);

— власна позиція (цілі, цінності, інтереси, дії в конфлікті; правова й моральна основа власних вимог, їх аргументованість; помилки, яких припустилися, і можливість їх визнання перед опонентом і ін.);

— причини й безпосередній привід конфлікту;

— соціальне середовище, ситуація в організації, соціальній групі; які задачі вирішує організація, опонент, як конфлікт впливає на них; хто і як підтримує кожного з опонентів; яка реакція керівника, громадськості, підлеглих, якщо вони є в опонентів; що їм відомо про конфлікт);

— вторинна рефлексія (уявлення суб'єкта про те, як його опонент сприймає конфліктну ситуацію).

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

Проаналізувавши й оцінивши конфліктну ситуацію, опоненти прогнозують варіанти розв'язання конфлікту й визначають відповідні до своїх інтересів і ситуації способи його розв'язання. Прогнозуються: найбільш сприятливий розвиток подій; найменш сприятливий розвиток подій; як буде усунено суперечності, якщо просто припинити активні дії в конфлікті.

Важливо визначити критерії розв'язання конфлікту [3, 13], причому вони повинні визнаватися обома сторонами. До них належать: правові норми; моральні принципи; думка авторитетних осіб; прецеденти вирішення аналогічних проблем у минулому, традиції.

Дії з реалізації наміченого плану виконують відповідно до обраного способу розв'язання конфлікту. Якщо необхідно, то виробляється корекція раніше наміченого плану (повернення до обговорення; висування альтернатив; висування нових аргументів; звернення до третіх осіб; обговорення додаткових поступок).

Контроль ефективності власних дій передбачає критичні відповіді самому собі на питання: «навіщо я це роблю?», «чого хочу домогтися?», «що утруднює реалізацію наміченого плану?», «чи справедливі мої дії?», «які дії з усунення перешкод та розв'язання конфлікту необхідно почати?» та ін.

Після завершення конфлікту доцільно: проаналізувати помилки власної поведінки; узагальнити отримані знання й досвід вирішення проблеми; спробувати нормалізувати стосунки з недавнім опонентом; зняти дискомфорт (якщо він виник) у стосунках з іншими людьми; мінімізувати негативні наслідки конфлікту для власного стану, діяльності й поведінки.

Оцінка результативності й ефективності дій із розв'язання конфлікту

Виділяють такі критерії результативності дій із розв'язання конфлікту: припинення протидії; усунення факторів, що травмують учасників; досягнення мети однією зі сторін-конфліктерів; зміна позиції індивіда; формування навичок активної поведінки індивіда в аналогічних ситуаціях у майбутньому. Основним критерієм розв'язання конфлікту є задоволеність сторін його результатами.

Критеріями ефективного (конструктивного) розв'язання конфлікту є міра усунення суперечностей, що лежать в основі конфлікту, та перемога в ньому опонента, який має рацію.

Важливо, щоб у процесі розв'язання конфлікту було знайдено спосіб розв'язання проблеми, через яку він виник. Чим швидше буде усунено суперечності, тим більше шансів для нормалізації стосунків його учасників, тим менша ймовірність переростання конфлікту в нове протиборство.

Не менш важливою є перемога сторони, яка має рацію. Утвердження істини, перемога справедливості сприятливо позначаються на соціально-психологічному кліматі організації, ефективності спільної діяльності, служать попередженням особам, що потенційно можуть прагнути досягти сумнівної з правової чи моральної точки зору мети за допомогою конфлікту.

7.6. Конструктивний інструментарій для розв'язання конфліктів

Нормалізація відносин опонентів з використання техніки ПРІЗН

Важливо нормалізувати стосунки опонентів напередодні переговорного процесу. Одним із прийомів, що дозволяє зробити це, є техніка ПРІЗН (послідовні і реципрокні ініціативи у зниженні напруги).

Метод ПРІЗН [3, с. 479] було запропоновано соціальним психологом Ч. Осгудом і успішно застосовується в розв'язанні конфліктів різного рівня: міжнародних, міжгрупових, міжособистісних.

Метод ПРІЗН здійснюється за такими правилами:

1) робити ширі, публічні заяви про те, що одна зі сторін конфлікту хоче зупинити ескалацію конфлікту;

2) пояснювати, що кроки до примирення обов'язково буде здійснено;

3) повідомити, що, як і коли буде зроблено;

4) виконувати обіцяне;

5) спонукати опонента до обміну поступками, але не вимагати їх як умову виконання власних обіцянок;

6) поступки повинні виконуватися протягом досить тривалого часу і навіть у тому випадку, якщо інша сторона не відповідає взаємністю. Вони не повинні призводити до збільшення вразливості сторони, що погоджується на них.

Пошук взаємоприйнятних рішень для сторін-конфліктерів у разі використання переговорів

Можливості й особливості застосування техніки переговорів для розв'язання конфлікту.

1. Переговори як метод вирішення конфліктів являють собою набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для сторін-конфліктерів.

2. Застосування переговорів для розв'язання конфлікту можливе за певних умов:

- існування взаємозалежності сторін, що беруть участь у конфлікті;
- відсутності значного розходження в силі суб'єктів конфлікту;
- відповідності стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
- участь у переговорах сторін, які реально можуть приймати рішення в ситуації, що склалася [16, с. 265].

3. Кожен конфлікт у своєму розвитку проходить декілька стадій, на яких переговори може бути не прийнято, тому що ще рано або пізно, і можливі тільки відповідні агресивні дії (табл. 7.1).

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

— первинні групи — порушено їхні особисті інтереси, вони самі беруть участь у конфлікті, але не завжди від цих груп залежить можливість успішного ведення переговорів;

— вторинні групи — порушено їхні інтереси, але ці сили не прагнуть до відкритого прояву своєї зацікавленості, їх дії приховані до визначеного часу [16, с. 266].

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

6. Правильно організовані переговори проходять послідовно декілька етапів:

- підготовка до початку переговорів (до відкриття переговорів);
- попередній вибір позиції (первісні заяви учасників про їхню позицію в даних переговорах);
- пошук взаємоприйняттого рішення (психологічна боротьба, установлення реальної позиції опонентів);
- завершення (вихід із наявної кризи чи переговорної безвиході) [3, 16].

7. Таблиця 7.1

8. МОЖЛИВІСТЬ ПЕРЕГОВОРІВ ЗАЛЕЖНО ВІД СТАДІЇ КОНФЛІКТУ

9. Стадії розвитку конфлікту	10. Можливості переговорів
11. Напруженість Незгода	12. Переговори проводити рано, іще не всі складові конфлікту визначилися
13. Суперництво Ворожість	14. Переговори раціональні
15. Агресивність	16. Переговори за участю третьої сторони
17. Насильство	18. Переговори неможливі, доцільними є відповідні агресивні дії

19. Підготовка до початку переговорів. Перед початком переговорів важливо добре до них підготуватися: провести діагностику стану справ; визначити сильні та слабкі сторони учасників конфлікту; спрогнозувати розміщення сил; з'ясувати, хто буде вести переговори та інтереси якої з груп вони представляють.

20. Крім збирання інформації, на цій стадії необхідно: чітко сформулювати свою мету (табл. 7.2.); передбачити можливі результати участі в переговорах (бажані та вірогідні); виявити вплив переговорів на інтереси обох сторін; визначити взаємозалежність опонентів (як це виражається зовні) [16, с. 267].

21. Таблиця 7.2

22. МОЖЛИВІ ЦІЛІ Й РЕЗУЛЬТАТИ УЧАСТІ В ПЕРЕГОВОРАХ

23. Формулювання цілей	24. Можливі результати
25. відбивають максимальною мірою наші інтереси	26. найбільш бажані для нас результати
27. ураховують наші інтереси	28. припустимі результати
29. практично не враховують наші інтереси	30. неприйнятні результати
31. обмежують наші інтереси	32. зовсім неприйнятні

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

34. Люди з великим досвідом переговорів уважають: від правильної організації цієї стадії на 50 % залежить успіх усієї діяльності.

35. Друга стадія переговорів — первісний вибір позиції (офіційні заяви учасників переговорів).

36. Ця стадія дозволяє реалізувати дві цілі учасників переговорного процесу: показати опонентам, що їхні інтереси вам відомі і ви їх урахуєте, визначити поле для маневру і спробувати залишити в ньому для себе місце. Зазвичай переговори починаються з заяви обох сторін про їхні бажання й інтереси. За допомогою фактів і принципової аргументації (наприклад, завдання компанії, загальні інтереси) сторони

намагаються зміцнити свої позиції.

37. Якщо переговори проходять за участі посередника, то він повинен дати кожній стороні можливість висловитися і зробити все можливе, щоб опоненти не перебивали один одного. Функції ведучого: управління факторами стримування процедури (припустимий час на обговорювання питань, наслідки неможливості прийти до компромісу); сприяння вибору опонентами способу прийняття рішень (простої більшості, консенсусів); визначення оперативних процедурних питань.

38. Існують різні тактики початку переговорів:

- прояв агресивності для здійснення тиску на опонента у вигляді наступальної позиції, спроба придушення опонента;
- для досягнення взаємовигідного компромісу можна використовувати: маленькі поступки, установлення граничних термінів;
- для досягнення невеликої переваги можливе надання нових фактів; маніпулювання;
- установлення позитивних особистих стосунків: створення невимушеної дружньої атмосфери; сприяння неформальному обговоренню; прояв зацікавленості в успішному завершенні переговорів; демонстрація взаємозалежності; прагнення не втратити «свого обличчя»;
- для досягнення процедурної легкості: пошук нової інформації; спільний пошук альтернативних рішень [16, с. 268—269].

39. Третій етап переговорів — пошук взаємоприйняттого рішення, психологічна боротьба.

40. Сторони перевіряють можливості одна одної, реальність вимог кожного з визначенням їхнього впливу на інтереси іншого учасника. Опоненти представляють факти, вигідні тільки їм, заявляють про наявність у них різних варіантів. Можливі різні маніпуляції та психологічний тиск на протилежну сторону, спроба натиснути на посередника, захоплення ініціативи всіма можливими способами. Мета кожного з учасників — утримання рівноваги чи невелике домінування.

41. Завдання посередника на даному етапі — побачити й застосувати можливі комбінації щодо інтересів учасників, сприяти винесенню великої кількості варіантів рішень, направити переговори в русло пошуку конкретних пропозицій. У випадку, якщо переговори починають набирати різкого характеру, що зачіпає одну зі сторін, посередник повинен знайти вихід із положення, що створилося.

42. Четвертий етап — завершення переговорів чи вихід із безвиході.

43. Стосовно цього етапу вже існує значна кількість різних пропозицій і варіантів, але згоди щодо них іще не досягнуто. Часу починає не вистачати, збільшується напруженість, потрібно приймати якесь рішення. Декілька останніх поступок, зроблених обома сторонами, можуть урятувати всю справу. Але тут для сторін-конфліктерів важливо чітко пам'ятати, які поступки не впливають на досягнення їхньої основної мети (табл. 7.5), а які зводять нанівець усю попередню роботу.

44. *Приклад.* Дві фірми — «Грань» і «Три товстуни» — здійснюють спільну діяльність, засновану на дружніх стосунках керівників, існують тільки усні домовленості про взаємні зобов'язання. Три місяці тому фірма «Грань» надала фірмі «Три товстуни» свій товар на реалізацію з відстроченням платежу, за домовленістю між керівниками оплата передбачалася хоча і з відстроченням, але всієї суми одночасно.

45. Фірма «Три товстуни» сама не стала займатися реалізацією товару, а передала її фірмі «Альтернатива» і теж з відстроченням платежу.

46. Через якийсь час з'ясувалося, що у фірми «Альтернатива» з'явилися фінансові проблеми. Фірма «Грань», довідавшись про це, виявила занепокоєння і зажадала від фірми «Три товстуни» повернення свого товару або грошей, тим більше що вже підійшов термін платежу. Водночас і у фірми «Грань» також з'явилися фінансові негаразди.

47. Фірма «Три товстуни» виявила наполегливість і змусила фірму «Альтернатива» почати виплачувати їй гроші в міру реалізації товару, але не стала переводити їх на рахунок фірми «Грань».

48. На вимоги керівника фірми «Грань» перевести на її рахунок кошти керівник фірми «Три товстуни» став по-дружньому заспокоювати керівника цієї фірми, що все буде нормально, можна не турбуватися. Але у фірми «Грань» є свої зобов'язання перед іншими організаціями, термін оплати яких уже наступив [16, с. 270].

49. Цю конфліктну ситуацію взято з практики функціонування організацій малого бізнесу. Однозначного вирішення її в сучасних умовах не існує. Однак рішення можливе

за умови грамотно побудованих переговорів і виконання таких умов: розглянуті фірми збираються й надалі співпрацювати й вести спільні справи; керівники фірм хочуть зберегти дружні стосунки; можливе застосування таких методів здійснення тиску на суперника, як наполягання на складанні письмових документів у подальшій діяльності; погроза поширення інформації про невиконання фірмою взятих на себе зобов'язань, що може негативно вплинути на ділову репутацію фірми і призвести до скорочення її доходів.

Механізми і технологія переговорного процесу

Переговорний процес — це специфічний вид спільної діяльності. Його особливості: цілі, інтереси, позиції сторін не збігаються; на переговорах кожен опонент тісно контактує з іншим і змушений рахуватися з його діями. Тому переговори як соціально-психологічний процес мають психологічні механізми й особливу технологію проведення [3, с. 506].

Психологічні механізми являють собою цілісну сукупність психічних процесів, що забезпечують рух до результату в чіткій послідовності. Виділяють такі механізми: узгодження цілей та інтересів, прагнення до взаємної довіри сторін; забезпечення балансу влади та взаємного контролю сторін.

Узгодження цілей та інтересів. Переговори стають процесом обговорення завдяки дії цього механізму. Результативність переговорів визначається мірою досягнутого узгодження цілей та інтересів. Сутність механізму: сторони на основі почергового висунення, обґрунтування своїх інтересів, обговорення їх сумісності виробляють узгоджену загальну мету. Узгодження буде більш ефективним за умови забезпечення: орієнтації сторін на вирішення проблеми; гарних чи нейтральних міжособистісних стосунків опонентів; поважного ставлення до опонента; розкриття сторонами позицій, пред'явлення чітких індивідуальних цілей; здатності до коригування своїх цілей.

Прагнення до взаємної довіри сторін. Як соціально-психологічний феномен довіра являє собою єдність сприйняття іншої людини та ставлення до неї. Розрізняють потенційну й реальну довіру. Якщо одна людина говорить іншій, що вона їй довіряє, то це означає, що вона знає, як цей інший може вчинити в тій чи іншій ситуації, очікує позитивних дій стосовно себе і тому так до нього ставиться.

Коли конфлікт виник і триває, складно говорити про яку-небудь довіру сторін. Протидія, негативні емоції, отримання збитку можуть викликати тільки недовіру й очікування небезпеки. Але якщо сторони погодилися на переговори, значить протидія припинена, нехай тимчасово. Усвідомлення сторонами необхідності вирішення проблеми мирним шляхом, тобто за допомогою переговорів, запускає механізм установавання взаємної довіри. Звичайно, сторони ризикують, будучи змушеними довіряти недавньому супротивникові. Однак узгодження інтересів, кроки назустріч один одному, ослаблення негативних емоцій, виправлення перекошеного сприйняття сприяють розвиткові взаємної довіри.

Ще одним психологічним механізмом переговорів є забезпечення балансу влади та взаємного контролю сторін. Це полягає в тому, що під час переговорів сторони прагнуть зберегти баланс сил, який установається, і контроль за діями іншої сторони. Важливе значення має влада однієї сторони стосовно влади іншої сторони, а також те, як кожен учасник оцінює можливості іншої. Іноді влада розглядається як ранг опонента [7]. Влада визначає можливості впливу на іншого.

Істотний вплив на баланс сил здійснюють реальні можливості іншої сторони та ступінь їхнього сприйняття. У переговорах кожна зі сторін намагається максимально використовувати свої можливості. Діапазон застосовуваних засобів широкий: від переконання до погроз і шантажу. Однак завдяки збереженню балансу влади і йдуть на переговори. Якщо ж одна зі сторін різко підсилить свою владу, то опонент або бере тайм-аут, або припиняє переговори. Можливе також поновлення конфліктних дій.

Технологія ведення переговорів

Технологія переговорів — це сукупність дій, що починаються сторонами в процесі переговорів, і принципів їх реалізації. Вона містить у собі способи представлення позиції, принципи й тактичні прийоми взаємодії з опонентом [3, с. 508].

Виділяють чотири способи представлення позиції, які може бути використано учасниками переговорів: відкриття позиції, закриття позиції, підкреслення спільності в позиціях, підкреслення розходжень у позиціях [42].

Якщо у виступі характеризується власна позиція без порівняння її з позицією партнера, то така дія розглядається як відкриття позиції. Коли учасник переговорів критикує позицію опонента без порівняння зі своєю, то ми маємо закриття позиції. Якщо учасник проводить порівняння двох чи більше позицій, то залежно від того, що підкреслюється у виступі, це може оцінюватися або як підкреслення спільності, або як підкреслення розходження в позиціях. Підкреслення спільності та відкриття позиції є аналогами м'якого, кооперативного

поводження, а підкреслення розходжень і закриття позицій відповідають твердому, конкурентному способу ведення переговорів.

Важко вести переговори з опонентом, позиція якого є об'єктивно сильнішою[3]. Корисними будуть такі рекомендації:

- апеляція до принципів (правових норм, принципів справедливості, рівності);
- апеляція до тривалих, історичних стосунків із даною стороною;
- апеляція до майбутніх стосунків з опонентом (вигідність співробітництва надалі);
- збирання різних питань до купи. Будучи більш слабким в одному, учасник може виявитися сильнішим в іншому. Об'єднання цих питань дозволяє узгодити сили сторін;
- коаліція з тими, хто співчуває таким позиціям;
- звернення до суспільної думки;
- звернення по допомогу до посередника;

Тактичні прийоми на переговорах. Ряд тактичних прийомів може застосовуватися незалежно від того, на якому етапі знаходиться процес переговорів. Використання ж інших прийомів обмежено рамками конкретного етапу[3, с. 510].

А. Прийоми, що мають широке застосування на всіх етапах.

1. Відхід, пов'язаний із закриттям позиції. Прикладом «відходу» може служити прохання відкласти розгляд питання, перенести його на іншу зустріч. Відхід може бути прямим чи непрямим. У першому випадку прямо пропонується відкласти дане опитування. У випадку непрямого відходу дається вкрай непевна відповідь на питання.

2. Затягування застосовується в тих випадках, коли сторони певною мірою намагаються затягти переговори. Являє собою серію різних видів відходу.

3. Вичікування виявляється у прагненні учасника спочатку вислухати думку опонента, щоб потім, залежно від отриманої інформації, сформулювати свою позицію.

4. Погодження з уже висловленими думками партнера націлено на підкреслення спільності.

5. Непогодження з висловленнями опонента — протилежний прийом.

6. Салямі — дуже повільне розкриття власної позиції. Зміст прийому в тому, щоб затягти переговори, одержати якнайбільше інформації від опонента.

Б. Прийоми, що стосуються всіх етапів, але мають свою специфіку в застосуванні на кожному з них [3, с. 510—511].

1. «Пакетування» полягає в тому, що декілька питань пропонуються для розгляду у вигляді «пакета», тобто обговоренню підлягають не окремі питання, а їх комплекс. Існує два види «пакетів». Один із них відбиває концепцію торгу, інший — це спільний з опонентом аналіз проблеми. Використання «пакета» в рамках торгу припускає погодження привабливих і непривабливих для опонента пропозицій в одному пакеті. Часто подібна пропозиція називається продажем «в нагрузку». «Пакет», застосований у рамках спільного з опонентом обговорення проблеми, припускає обмін поступками і погодження цього обміну в «пакеті».

2. Висування вимог в останню хвилину. Застосовується в самому кінці переговорів, коли всі питання вирішено, і залишається підписати угоду. У цій ситуації одним з учасників висуваються нові вимоги. Якщо опонент прагне зберегти досягнуте, то він може піти на поступки.

3. Поступове підвищення складності обговорюваних питань. Цей прийом застосовується у спільному аналізі проблеми.

4. Поділ проблеми на окремі складові полягає у відмові від спроб вирішувати всю проблему повністю і у виділенні в ній окремих компонентів.

В. Тактичні прийоми, застосовувані на окремих етапах переговорів [3, с. 511—513].

Етап уточнення позицій.

1. *Завищення вимог.* Суть його полягає в тому, щоб включити у свою позицію пункти, які потім можна безболісно зняти, зробивши вигляд, що це є поступкою, і вимагати замість цього аналогічних кроків від опонента.

2. *Розміщення помилкових акцентів у власній позиції.* Полягає в тому, щоб продемонструвати, наприклад, надзвичайну зацікавленість у вирішенні якого-небудь питання, хоча насправді це питання другорядне. Це робиться для торгу: питання надалі знімається, щоб одержати необхідні рішення з іншого, більш важливого питання.

3. *Відмовчування* застосовується для закриття позиції й полягає у створенні невизначеності на першому етапі переговорів.

4. *Блеф* — надання свідомо помилкової інформації.

5. *Відкриття позицій* за їх уточнення може здійснюватися за допомогою таких тактичних прийомів: пряме відкриття позиції у виступах чи у відповідях на питання; відкриття позиції через уточнення позиції партнера.

Етап обговорення позицій.

Більшість прийомів, застосовуваних на цьому етапі, пов'язано з підкресленням розходжень.

1. *Вказівка на слабкі сторони позиції опонента.* Варіантами реалізації прийому можуть бути: вказівка на недостатність повноважень; вказівка на нервозність, стан збудження; вказівка на відсутність альтернативних варіантів; вказівка на внутрішню суперечливість висловлень; негативні оцінки дій без аргументації.

2. *Випереджувальна аргументація.* Ставиться питання, відповідь на яке показує неспроможність позиції опонента.

3. *Перекручування позиції опонента,* тобто формулювання позиції опонента з вигідними для себе перекручуваннями.

4. *Погрози й тиск* на опонента з метою домогтися поступок від нього. Можуть бути реалізованими у формі: попередження про наслідки, неприємні для опонента; вказівки на можливість переривання переговорів; вказівки на можливість блокування з іншими; демонстрація сили; висування екстремальних вимог; пред'явлення ультиматуму.

5. *Пошук спільної зони вирішення.* Полягає в тому, щоб, вислухавши думку опонента і зіставивши її зі своєю, спробувати знайти спільні моменти.

Етап узгодження позицій.

1. *Прийняття пропозицій* — згода із запропонованими рішеннями.

2. *Вираження згоди з частиною пропозицій.*

3. *Відхилення пропозиції опонента* — прийом, заснований на підкресленні розходжень.

4. *Унесення явно неприйнятних пропозицій* спрямовано на те, щоб, одержавши відмову в його прийнятті, потім звинуватити опонента в тому, що він зірвав переговори.

5. *Вимагання.* Одна зі сторін висуває вимоги, небажані для опонента і непотрібні для самого себе. Мета — одержати поступку в обмін на те, що цю вимогу буде знято.

6. *Вимоги, що зростають.* Як тільки супротивник у чомусь поступився, відразу висувається нова вимога.

7. *Виправдання непоступливості* посиланням на об'єктивні обставини.

8. *Повернення на доробку* пропозицій.

9. *Повернення до дискусії* може бути застосовано в двох випадках: для того, щоб уникнути прийняття угод, і якщо для одного з учасників дійсно якісь питання залишилися неясними і він знову пропонує їх обговорити.

10. *Подвійне тлумачення.* Сторони в результаті переговорів уклали угоду. При цьому одна з них заклала у формулюванні подвійний зміст, що не було помічено опонентом. Потім угода трактується у власних інтересах, без її порушення. Зрозуміло, що подібна поведінка може приховувати ймовірність виникнення нового конфлікту [3].

Правила й техніка асертивної поведінки під час розв'язання конфліктів

Асертивний спосіб поведінки дозволяє учасникові конфлікту без страху, невпевненості, напруги, іронії, сарказму й інших форм нападу чітко сформулювати, що він знає, чого він хоче й чого не хоче [9].

Такий спосіб поведінки під час розв'язання конфлікту виявляється у формах:

- асертивної суперечки;
- асертивного захисту прав;
- асертивного прохання;
- асертивної відмови.

Асертивна суперечка

Готовність до переговорів передбачає бажання учасника конфлікту знайти взаємоприйнятне рішення під час розмови з опонентом на цю тему [4, с. 145]. Поради учасникам переговорів — прихильникам асертивної поведінки:

1. *Упевнено висловте, що вам потрібно.* Виражайте ваші бажання так, щоб вони описували конкретну поведінку чи дію. Для цього використовуйте алгоритм упевненої заяви (наприклад: «Я хочу, щоб тривалість мого перебування в кабінеті в робочі дні не перевищувала шести годин»).

2. *Вислухайте пропозиції іншої сторони.* Ваша мета полягає в тому, щоб зрозуміти позицію іншого, а не в тому, щоб заперечити її чи переконати опонента відмовитися від своїх інтересів. Слухайте співрозмовника активно: перевіряйте, чи правильно ви його зрозуміли, уточнюйте, перепитуйте. Те, що ви зрозуміли його точку зору, не означає, що ви автоматично з нею згодні. Один зі способів перевірки правильності розуміння — переформулювання висловлень опонента: «Я хочу перевірити, чи я вас зрозумів. Ви сказали ...».

3. *Зробіть альтернативну пропозицію.* Якщо пропозиція опонента вас не влаштовує, поясніть, що саме робить її неприйнятною для вас. Викладіть свою нову пропозицію. Вона повинна враховувати і ваші інтереси, і бажання іншої сторони.

4. *Вислухайте контрпропозицію.* Опонент також може відхилити вашу пропозицію. Запитайте його, що його не влаштує і що він пропонує натомість.

Цей цикл може повторюватися неодноразово. При цьому сторони можуть іти на взаємні поступки чи шукати нові рішення, що задовольняють усіх учасників. Необхідно піклуватися не тільки про ясність висловлень, але й про демонстрацію поваги до позиції опонента.

У суперечці опоненти викладають кожен свою позицію та підкріплюють її аргументами. Аргументи — це доказ необхідності прийняти вашу пропозицію (закони, точно встановлені факти, інформація з авторитетних джерел, показання свідків тощо). Для підвищення привабливості вашої пропозиції можна використовувати такі аргументи:

- апеляцію до справедливості (прецедент, ринкову ціну, закон, думку експерта);
- апеляцію до справедливої процедури вибору (чергу, жереб);
- перерахування вигод, переваг вашої пропозиції;
- опис можливих негативних наслідків у разі неприйняття вашої пропозиції [9, с. 147].

У тих випадках, коли опонент відмовляється йти назустріч і своєю поведінкою грубо й систематично зневажає ваші законні інтереси, ви можете використовувати санкції як метод впливу на нього. Санкції — це небажані для вашого опонента наслідки й витрати, які виникають у нього внаслідок того, що ви йому навмисно завдали неприємностей. Санкції дозволять домогтися справедливості без гніву й роздратування у разі дотримання правил їх використання: точності, розумності, домірності, безпеки, невідворотності.

Асертивний захист своїх прав

Під час розв'язання конфлікту часто виникають ситуації, коли його учасники змушені не просто просити опонента бути люб'язним змінити свою поведінку, а мають виявити наполегливість у захисті своїх прав. Для задоволення людиною своїх справедливих вимог існує техніка «зайждженої платівки» [9, с. 152]. Принцип дії техніки засновано на ясному, однозначному й лаконічному вираженні своїх вимог. Протилежна сторона може говорити що завгодно, пояснюючи причину своєї відмови, але ви будете повторювати своє — як голка на пошкодженій грамплатівці. Ви не дозволяєте відвести себе вбік від вашої задачі, не захищаєтеся, не виправдовуєтеся. Ви погоджуєтеся з усім, що є істиною, або, принаймні, має такий вигляд в аргументах опонента. Єдине, на чому ви наполягаєте, так це на задоволенні своєї вимоги. Тим самим опонент опиняється ніби в лабетах парадокса: ви увесь час із ним погоджуєтеся (але насправді тільки в тому, що на даний момент є другорядним) і лише де в чому тримаєтеся своєї лінії.

Важливо із самого початку розмови послідовно дотримувати асертивної позиції. Це означає, що ви поведетеся як людина, що переконана у власній правоті і вважає своїх опонентів людьми порядними й досвідченими. Вони зацікавлені в тому, щоб скоріше узгодити справи, а ви відкрито даєте зрозуміти, що прийшли домовитися щодо очевидної дрібниці. Ви спокійні й розслаблені, оскільки вам нема чого боятися: результат вирішено фактичним станом справ. Під час усієї «гри» ви не повинні виявляти страх, інакше ваша позиція стане не асертивною, а боязкою. Будьте уважні під час завершення. Домігшись свого, чемно подякуйте. Подібне закінчення є цілковито асертивним.

Схема застосування техніки:

1. Опишіть подію.
2. Опишіть, до яких наслідків це вас привело. Опишіть свої почуття з цього приводу.
3. Апелуйте до справедливості (критерій). Поясніть, що вам дозволяє стверджувати, що це несправедливо.
4. Викладіть суть вашої пропозиції.
5. Після того, як опонент висловив свої заперечення, підтвердіть їхню правомірність. Повторіть їх, а потім повторіть свою вимогу вже без аргументів.
6. Надалі погоджуйтеся з кожним правдоподібним аргументом опонента, а потім додавайте до них свою вимогу [9, с. 153].

Асертивне прохання

Дійшовши висновку про необхідність виконання яких-небудь дій цілком законним є вимагати виконання цих дій. Однак, якщо задоволення наших інтересів не входить в обов'язки людини, якщо ніяких юридичних чи соціальних норм опонент не порушує, форма прохання є більш доречною, ніж вимоги.

Прохання — це чесне вираження своєї позиції та своїх бажань, зроблене в такій формі, що інша людина може або погодитися, або відмовити, оскільки ви просите його теж висловити свою позицію і своє бажання.

На відміну від ситуації, коли ми відстоюємо свої законні вимоги, тут мова йде про випадки, у яких ми розраховуємо на добру волю іншої людини.

Інша проблема полягає в тому, що деякі люди не можуть зважитися попросити про послугу, а якщо і зважуються, то просять про послугу так, начебто не сподіваються на

задоволення своїх бажань, тому що не варті позитивної відповіді. Вони не хочуть почувати себе приниженими відмовою. При цьому вони впевнені, що їм відмовлять, і бояться цього.

Коли ви просите про послугу, поведіться впевнено, але не зарозуміло. Уявіть, що людина, до якої ви звертаєтесь, хоче допомогти вам, але не знає, як це зробити. Прямо й чемно сформулюйте своє прохання.

Асертивна відмова

Навчитися твердо заперечувати — важливий етап у боротьбі за самостійність мислення й поведінки, за тверде догодження своїм намірам. Існують ситуації, за яких відмова є більш гуманною стосовно інших людей, ніж марні зусилля задовольнити їхнє бажання. Це ситуації, у яких ви точно знаєте, що не зможете виконати прохання. Можливі також випадки, коли виконання прохання вимагає порушення закону чи може заподіяти кому-небудь шкоду, а ви цього не хочете [9, с. 159].

Якщо ви нікому не відмовляєте, це ще не означає, що ви дієте на користь. Зрештою, постраждати можуть обидва: один — від марних сподівань, інший — від відчуття безпорадності й докорів сумління, а в результаті ще й від почуття провини.

Ситуації, коли інша людина намагається спонукати вас зробити те, що не у ваших інтересах:

— вас просять щось зробити, у чомусь поступитися для того, щоб допомогти тому, хто вас просить;

— вам пропонують для вашої користі те, що вам не потрібно.

І в тому, і в іншому випадку необхідно відокремити те, що потрібно іншому, і те, що у ваших інтересах, тобто провести особисту межу.

Якщо вчасно не обмежити територіальну цілісність своєї особи, поступово складається враження, що вас постійно використовують у найрізноманітніших цілях. Кожний може витратити ваш час чи потіснити вас у просторі.

У багатьох випадках простого «ні» чи «дякую, але ні» цілком досить для встановлення особистих меж. Ви не зобов'язані нічого пояснювати. Вам немає потреби перепрошувати. Чим простішою є відмова, тим вона більш переконлива й конструктивна.

Застосовується техніка «позначення меж» [9, с. 161], що реалізується в три етапи:

— надання тому, хто просить, належного (увага до прохання і до того, хто просить; якщо послуга нездійсненна — подяка за довіру; якщо пропозиція нецікава для вас — подяка за турботу);

— визначення своєї позиції (переваги, почуття, розуміння ситуації та чітке, коротке їх пояснення);

— проведення розмежувальної лінії (чітке «ні»).

Протистояти маніпуляторів допомагає техніка «перманентної відмови». Вона, по суті, мало чим відрізняється від техніки «заїждженої пластинки». Різниця полягає в тому, що замість повторення своїх вимог, ви відмовляєтесь. Однозначно, чітко й коротко, використовуючи техніку «проведення меж», ми формулюємо те, що не бажаємо [9, с. 162—163].

Відмова має більш широке застосування, ніж «заїжджена пластинка»: ми можемо відмовляти не тільки в тому, що є незаконним, але й у тих ситуаціях, де ми відмовлятися не зобов'язані, де в нас є вибір.

Деякі види додаткової техніки відмови: тримайте паузу (застосовується у випадку проблем у позначенні особистих кордонів); виявляйте співчуття (якщо у партнера є труднощі); не перестарайтеся з вибаченнями (треба постояти за себе); не принижуйте себе (у заниженні власних можливостей); будьте точними (у визначенні сфери дії); стежте за своїми інтонаціями й жестами (для підтвердження особистої впевненості); остерігайтеся почуття провини (якщо даєте нереальні обіцянки).

Екстремне розв'язання конфлікту шляхом силового втручання

Сутність методу силового втручання полягає в примусовому нав'язуванні одній зі сторін свого рішення. Використання силового втручання свідчить про більш високий рівень готовності до розв'язання конфлікту, принаймні, однієї зі сторін [36, с. 356].

Силове втручання є продовженням застосування стратегії суперництва. Таким способом сильна сторона досягає своїх цілей, домагається від опонента відмови від первісних вимог. Сторона, що поступилася, задовольняє вимоги опонента або ж вибачається за недоліки в діяльності чи в поведінці.

Для використання цієї тактики існують певні передумови, що сприяють її успіху:

- 1) вирішальна перевага однієї зі сторін у наявних матеріальних і психологічних ресурсах;
- 2) виникнення надзвичайної ситуації, що вимагає негайних дій;

3) раптова необхідність ухвалення непопулярного рішення, яке буде свідомо негативно зустрінuto іншою стороною (наприклад, рішення адміністрації про зниження зарплати в умовах банкрутства, яке загрожує підприємству.);

4) безперечна правомірність дій сторони, котра має силу перевагу, коли ці дії пов'язано із усуненням життєво важливих для даної структури проблем (наприклад, розголошення працівником комерційної таємниці);

Будь-які прояви деструктивних форм поведінки з боку членів організації (наприклад, пияцтво, наркоманія, розкрадання майна, прогули, порушення техніки безпеки тощо).

Силова тактика має специфічні форми прояву на рівні поведінки:

— використання переважно примусових, силових методів впливу за обмеженого залучення виховних засобів;

— застосування твердого, наказового стилю спілкування, розрахованого на беззаперечне підпорядкування однієї сторони конфлікту іншій;

— використання з метою забезпечення успіху силової тактики механізму конкуренції (в основі якого метод «розділяй і пануй») [36, с. 357].

7.7. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові для використання в професійній ситуації

Серед керівних впливів на конфлікт центральне місце займає його розв'язання.

Керівник повинен пам'ятати, що далеко не всім конфліктам можна запобігти. Тому дуже важливо вміти конструктивно виходити з конфлікту.

Основними критеріями конструктивного розв'язання конфлікту варто вважати ступінь усунення суперечностей і перемогу в цьому опонента, який має рацію.

Серед умов конструктивного розв'язання конфлікту необхідно обов'язково враховувати: припинення конфліктної взаємодії, пошук спільних цілей та інтересів, зниження негативних емоцій, зміну свого ставлення до опонента, зниження негативних емоцій опонента, об'єктивне обговорення проблеми, облік посадового положення один одного, вибір оптимальної стратегії розв'язання конфлікту.

Результативність розв'язання конфлікту буде залежати від таких факторів: часу, третьої сторони, своєчасності, рівноваги сил, культури, єдності цінностей, досвіду (прикладів) і стосунків.

Керівникові важливо засвоїти процедуру, послідовність процесу розв'язання конфлікту й нюанси її реалізації у виробничих умовах.

Безпосереднє розв'язання конфлікту являє собою процес, що включає аналіз і оцінку ситуації, вибір способу розв'язання конфлікту, формування раціонального складу дій, реалізацію плану і (чи) його коригування, оцінку ефективності дій. Як основні стратегії розв'язання конфлікту варто приймати суперництво, компроміс, пристосування та відхід від розв'язання проблеми.

Залежно від обраних стратегій можливе розв'язання конфлікту через силове втручання (поступка опонента) чи методом переговорів (компроміс чи співробітництво). Компромісу може бути досягнуто за допомогою техніки відкритої розмови, а співробітництва — за допомогою принципів переговорів.

Для керівника важливішим є те, що логічно з'ясовано і зрозуміло, при виборі способу розв'язання конфлікту пріоритет віддавати способу переговорів.

Переговори — спосіб розв'язання конфлікту, що полягає у використанні ненасильницьких засобів і прийомів розв'язання проблеми. Переговори ведуться з приводу продовження дії угод, нормалізації стосунків, перерозподілу, створення нових умов, подолання побічних ефектів. Серед функцій переговорів найзначніші: інформаційна, комунікативна, регуляції та координації дій, контролю, відволікання уваги, пропаганди, а також функція дротиків.

Психологічними механізмами переговорного процесу є узгодження цілей та інтересів, прагнення до взаємної довіри, забезпечення балансу влади та взаємного контролю сторін.

І лише за умови обґрунтування виробничої необхідності доцільне й можливе розв'язання конфлікту методом силового втручання.

7.8. Питання для самоперевірки

1. Сутність процесу розв'язання конфлікту.
2. Необхідні умови для розв'язання конфлікту.
3. Правила для раціонального поведження учасників конфлікту в процесі його розв'язання.
4. Значення різних способів критики опонента.
5. Види етики спілкування в ході розв'язання конфлікту.
6. Помилки учасників конфліктної взаємодії під час його розв'язання.
7. Помилки керівника, який прагне розв'язати конфлікт.
8. Стратегія виходу з конфлікту та її види.
9. Співробітництво: сутність і умови застосування.
10. Компроміс: сутність, умови й наслідки застосування.
11. Пристосування: сутність, умови й наслідки застосування.
12. Доцільність застосування стратегії відходу від рішення проблеми.
13. Технологія реалізації стратегії компромісу.
14. Застосування методу принципівих переговорів у розв'язанні конфлікту.
15. Способи розв'язання конфлікту.
16. Послідовність процесу розв'язання конфлікту.
17. Характеристика дій у процедурі поетапного розв'язання конфлікту.
18. Критерії ефективності й результативності розв'язання конфлікту.
19. Техніка ПРІЗН та правила її застосування.
20. Умови застосування переговорів для розв'язання конфліктів.
21. Етапи переговорного процесу та їхня характеристика.
22. Тактичні прийоми поведження учасників і посередників на різних етапах переговорного процесу.
23. Психологічні механізми переговорного процесу та особливості їх застосування.
24. Технологія переговорів.
25. Способи подачі опозиції опонентами при переговорах.
26. Тактичні прийоми для здійснення різних стадій переговорів.
27. Форми асертивної поведінки під час розв'язання конфліктів.
28. Асертивна суперечка: рекомендації, аргументи й санкції для її розв'язання.
29. Асертивний захист прав учасника конфлікту.
30. Застосування тактики «заїждженої платівки» у розв'язанні конфлікту.
31. Асертивна відмова й тактика її здійснення.
32. Техніка «позначення кордонів».
33. Техніка «перманентної відмови».
34. Можливості застосування методу силового втручання для розв'язання конфлікту.
35. Спеціальні форми прояву силової тактики на поведінковому рівні у процесі розв'язання конфлікту.

8. УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ В КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ

8.1. Кінцева та проміжні цілі

Кінцева мета: керувати стресами в конфліктній ситуації.

Проміжні цілі:

- ознайомитися з класифікацією стресорів та їхніми наслідками;
- визначити сутність, фактори й види стресів;
- охарактеризувати динаміку розвитку внутрішнього напруження під час стресу;
- вивчити рівні й методи управління стресами;
- розглянути умови запобігання стресам;
- виробити способи психологічної підготовки членів колективу до протистояння стресам;
- сформулювати прийоми виходу зі стресових ситуацій;
- виявити практичні прийоми нейтралізації стресів.

8.2. Класифікація стресорів та їхніх наслідків

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

Будучи частиною життя кожного, стреси неминучі. Зміни на роботі й у родині, особливо непередбачені, можуть вивести людину з рівноваги, привести до невідповідності її стану навколишньому середовищу. Така невідповідність, у свою чергу, породжує втому, почуття небезпеки, послаблення розумових здібностей, підвищення кров'яного тиску, пасивне ставлення до роботи, зниження рівня організованості, порушення трудової дисципліни тощо. Це призводить до втрат в організації через збільшення кількості нещасних випадків, зниження якості роботи, росту плинності кадрів, передчасної смерті працівників. Щоб уникнути подібних втрат, необхідно навчитися визначати причини стресів, якими є стресори.

Стрессова ситуація виникає, коли людина зазнає впливу того чи іншого стресора. При цьому її мозок швидко визначає, що несе із собою даний стресор: загрозу чи користь? Потім впливає стрессова реакція — за природою кожного разу та сама, але за силою й тривалістю залежна від стресора, а також від психологічного й фізіологічного стану людини.

Стресори класифікують за зовнішніми (навколишнього середовища) і внутрішніми (особистими) ознаками [13, с. 185]. А їхні наслідки можуть носити суб'єктивний, поведінковий, когнітивний, фізіологічний та організаційний характер (табл. 8.1).

8.3. Сутність, фактори та види стресів

Стрес (від англ. stress — «тиск, напруга») — стан індивіда, що виникає як відповідь на різноманітні екстремальні види впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, що виводять із рівноваги фізичні чи психологічні функції людини [36].

Участь у конфліктних ситуаціях досить часто супроводжується посиленням стрессового стану людини. Конфлікт являє собою складні стосунки між опонентами, позначені сильними емоційними переживаннями. Участь у конфлікті припускає витрати емоцій, нервів, сил, а це може призвести до разового чи хронічного стресу. Разом із тим неадекватне сприйняття ситуації, що відбувається через стрессовий стан одного з її учасників, досить часто призводить до конфліктів [16].

Таблиця 8.1

50. КЛАСИФІКАЦІЯ СТРЕСОРІВ І ЇХНІХ НАСЛІДКІВ

51. Стресори:		52. Наслідки
53. У навколишньому середовищі	54. Особисті	

55. Виробничі: — перевантаження (недовантаження); — непояснені зміни; — зміни розкладу; — погане устаткування	Потреби Надії та досягнення	Суб'єктивні: — роздратування; — втома; — почуття тривоги; — почуття провини
56. Рольові: — рольовий конфлікт; — рольова неясність; — відповідальність за людей; — відсутність підтримки; — відсутність статусу	Емоційна стійкість	— Поведінкові: — небезпека інциденту; — «негарні» розмови

Закінчення табл. 8.1

57. Стресори:		58. Наслідки
59. У навколишньому середовищі	60. Особисті	
Структурні: — слабка комунікація; — відсутність співучасті; — неправильно побудована ієрархія	Гнучкість	Когнітивні: — слабкі рішення; — погана зосередженість
Кар'єрні: — уповільнене (занадто швидке) просування по службі; — несправедливість; — відсутність можливостей для просування; — відсутність необхідної підготовки	Толерантність	Фізіологічні: — високий вміст холестерину; — високий кров'яний тиск; — виразкова хвороба; — коронарні захворювання
За стосунками: — стосунки з керівництвом; — стосунки з підлеглими; — стосунки з колегами; — стосунки з клієнтами; — стосунки з робітниками	Неясність	Організаційні: — прогули; — плинність кадрів; — низька продуктивність праці; — незадоволеність роботою
61. Позаорганізаційні: — стосунки в родині; — стан економіки; — обставини життя; — зростання злочинності; — зростання цін	Самооцінка	62.

Наприклад: керівник підрозділу по дорозі на роботу довго стояв у «пробці» на дорозі, спізнившись на важливу нараду в організації. У результаті співробітники підрозділу — його підлегли — одержали догану за гріхи, яких не було. (Відбулося перенесення негативних емоцій із зовнішньої ситуації, непідвладної людині, на внутрішню) [16, с. 210].

Дію стресу, так само, як і конфлікту, тісно пов'язано з потребами особи, неможливістю реалізувати їх, а це призводить до багаторазового посилення дії психологічних механізмів захисту, фізіологічних можливостей.

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

У цілому стрес — явище достатньо поширене й звичайне. Незначні стреси неминучі й нешкідливі, але надмірний стрес створює проблеми як для особи, так і для організацій у виконанні поставлених завдань. Психологи вважають, що людина більше й частіше страждає від нанесених їй образ, почуття власної незахищеності, невпевненості в завтрашньому дні.

Приклад. Підлеглий не згодний із думкою начальника, той наполягає та змушує зробити так, як він вважає за потрібне. Хоча для підлеглого питання є вкрай важливим, але переконати начальника він не в змозі, а піти на іншу роботу поки що неможливо, то працівник поступається, підкоряється. У результаті підлеглий знаходиться в стані внутріособистісного конфлікту, наслідком чого є його стресовий стан. Якщо ж підлеглий упевнений у своїй правоті, наполягає на ній, то неодмінно виникне конфлікт із начальником, наслідком якого може стати звільнення цього працівника з організації [16, с. 213].

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

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

Фактори, що викликають стрес, — це вплив на людину з боку зовнішнього і внутрішнього середовища, що приводить її у стан стресу [16, с. 215—218].

Основні фактори, що впливають на виникнення стресу особи в організації: організаційні, внутріорганізаційні, особисті (див. рис. 8.2).



Рис. 8.2. Основні фактори, що впливають на виникнення стресу особи в організації [16, с. 217]

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

Розглянемо приклади організаційних факторів:

- недостатнє навантаження співробітника, за якого працівник не має можливості продемонструвати свою кваліфікацію повною мірою. Ситуація, що достатньо часто зустрічається у вітчизняних організаціях, які перейшли на скорочений режим роботи чи змушені скорочувати обсяги робіт через несплату замовниками;
- недостатньо гарне розуміння працівником своєї ролі й місця у виробничому процесі, колективі. Таку ситуацію зазвичай буває викликано відсутністю чітко встановлених прав і обов'язків фахівця, неясністю завдання, відсутністю перспектив зростання;
- необхідність одночасного виконання різноманітних завдань, не пов'язаних між собою, але термінових. Ця причина часто зустрічається серед керівників середньої ланки в організації за відсутності розмежування функцій між підрозділами та рівнями керування;
- неучасть працівників у керуванні організацією, прийнятті рішень щодо подальшого розвитку діяльності організації в період різкої зміни напрямів її активності. Така ситуація характерна для значної кількості великих вітчизняних підприємств, де не налагоджено

систему керування персоналом і прості співробітники є відірваними від процесу прийняття рішень. На багатьох фірмах Заходу існують цілі програми залучення персоналу до справ фірми й розробки стратегічних рішень, особливо за необхідності збільшення обсягу виробництва чи поліпшення якості виробів, що випускаються;

- зміна завдань найманого робітника після переходу на роботу в приватні структури, усвідомлення цим працівником свого основного завдання — збільшення прибутку власника цієї фірми [17].

Внутрішньоорганізаційні фактори викликають виникнення стресів у результаті дії таких обставин:

- відсутності роботи чи тривалого її пошуку;
- конкуренції на ринку праці;
- кризового стану економіки країни й регіону зокрема;
- сімейних труднощів.

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

Існує достатньо велика кількість різновидів стресів, в узагальненому виді їх представлено на рис. 8.3.

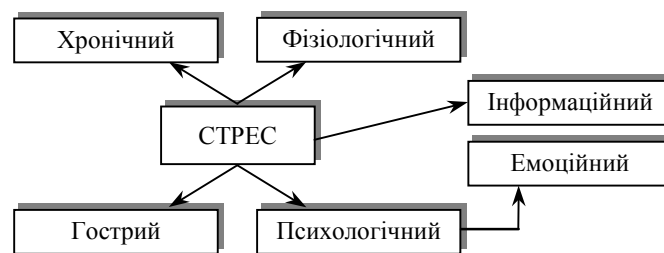


Рис. 8.3. Види стресів [17]

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

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

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

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

Варіантом психологічного стресу є емоційний стрес, що виникає в ситуаціях загрози, небезпеки, образи.

Інформаційний стрес виникає в ситуаціях інформаційних перевантажень чи від інформаційного вакууму.

Крім того, на сьогодні виділяють так званий «менеджерський тип стресу», зумовлений багатьма факторами, пов'язаними з діяльністю менеджерів і їхніми взаєминами з людьми в умовах складних ринкових відносин, коли динамічно змінюється навколишнє середовище й кон'юнктура ринку, посилюється конкурентна боротьба, і тому необхідно приймати оперативні адекватні управлінські рішення для забезпечення стійкого розвитку підприємства та його конкурентноздатності.

8.4. Динаміка розвитку внутрішнього напруження під час стресу

Для визначення найбільш раціонального способу впливу на людину в стані стресової ситуації необхідно мати уявлення про динаміку розвитку внутрішнього напруження стану в людини (рис. 8.4.).

Виділяють три стадії розвитку стресу:

- зростання напруги (мобілізація);

- внутрішній стрес (дезаптація);
- виснаження, спад внутрішньої активності (дезорганізація) [17].

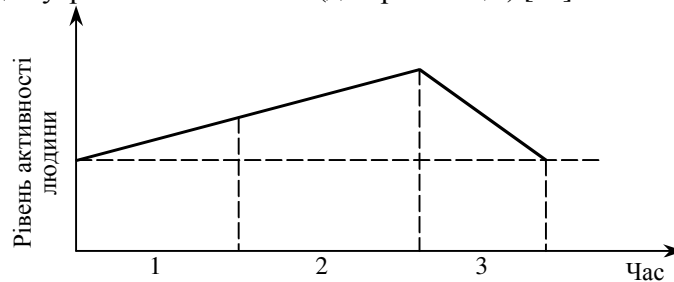


Рис.8.4. Динаміка розвитку внутрішнього напруження під час стресу
63. (1 — мобілізація; 2 — дезаптація; 3 — дезорганізація)

Стадія мобілізації характеризується зростанням інтенсивності реакцій, підвищенням чіткості пізнавальних процесів, прискоренням їх, готовністю швидко згадати необхідну інформацію. У цій стадії працівникам вдається зробити багато чого і вчасно.

Наприклад: підготовка термінової роботи до заданого терміну, суперечка між співробітниками з приводу методів виконання роботи [16, с. 219].

Стадія дезаптації виявляється слідом за стадією мобілізації за умови, що стрес триває довго. Виникає реакція заборонного гальмування, що виявляється у зниженні якості виконання роботи. У поведінці фахівця виявляється неорганізованість, втрачається чуйність передавання інформації, забувається частина інформації, приймаються рішення, у яких не враховано наслідки. На цій стадії працівник припускається багатьох помилок, якість виконання поставлених завдань різко знижується.

Стадія дезорганізації виникає у випадку продовження стресового навантаження. На цій стадії може відбутися порушення внутрішньої регуляції поведінки особи, її поведінка стає неадекватною ситуації, відбувається втрата контролю над ситуацією. Тривалий стрес, навіть за збереження зовнішнього стану без змін, може призвести до серйозних внутрішніх захворювань.

Облік динаміки розвитку внутрішнього напруження в управлінні стресами багато в чому полегшує пошук варіантів грамотного розв'язання конфлікту та сприяє швидкій стабілізації внутрішнього стану й зовнішнього поведіння учасників ситуації.

8.5. Рівні та методи управління стресами

Управління стресами — це процес цілеспрямованого впливу на персонал організації з метою адаптації особи до стресової ситуації, усунення джерел стресу й оволодіння методами їх нейтралізації всім персоналом організації.

Існує два рівні управління стресами [16, с. 220—222].

Перший — на рівні організації, у результаті змін у політиці, структурі виробництва, полягає у виробленні чітких вимог до співробітників, оцінці їх діяльності. У деяких організаціях, переважно в закордонних компаніях і в окремих вітчизняних банківських структурах, проводять тренінги релаксації (2—3 рази на тиждень після роботи) із використанням аудіокасет під управлінням психолога. Проводяться також комунікативні тренінги для розвитку комунікативної культури співробітників, оволодіння навичками зняття напруги, виїзні ігрові тренінги з метою зняття напруги в колективах, зміцнення зв'язків між співробітниками. Вони допомагають людині почувати себе краще, розслабитися, відновити свої сили. Подібні програми існують і застосовуються на рівні всієї організації, особливо багато їх розроблено в останні роки на підприємствах країн Західної Європи й США.

Наприклад, у Швеції закон 1991 року про «Виробниче середовище» заохочує працівників змінювати свою робочу обстановку, пристосовувати її для себе, а адміністрації пропонується в усьому їм допомагати. У цих країнах професійний стрес розглядається в контексті загальної обстановки на фірмі й у суспільстві. У багатьох програмах на перше місце ставиться завдання зменшення стресу за рахунок кращої організації праці, зміни характеру праці, установлення реальних планових завдань, поліпшення особистих взаємин в організаціях, створення невеликих робочих груп. Американські компанії все частіше стикаються з вимогами про виплату компенсацій за «професійний» стрес і достатньо часто їх виплачують. Якщо в 1983 році з усіх судових позовів, пред'явлених фірмам, 15 % стосувалися плати за професійний

ризик, то в 1993 році їх кількість становила вже 40 %, а задовольняються ці позови в два рази частіше, ніж позови з приводу шкоди здоров'ю [16].

Другий рівень управління стресом здійснюється на рівні окремої особи. Цей спосіб полягає в тому, щоб уміти справлятися зі стресами індивідуально, використовуючи рекомендації та спеціальні програми з нейтралізації стресів.

Такі програми включають медитацію, тренінг, фізичні вправи, дієту й іноді навіть молитву. Вони допомагають людині почувати себе краще, розслабитися, відновити сили.

8.6. Умови запобігання стресам

Виділяють ряд умов, що сприяють запобіганню стресам [3, с. 454—466].

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

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

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

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

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

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

До стресів і внутрішнього конфлікту найчастіше призводить неузгодженість самооцінки й оцінки з боку інших людей, для уникнення якої необхідне виконання двох умов:

— важливо постійно займатися самовдосконаленням і сумлінно виконувати свої обов'язки, не завдаючи збитку навколишнім;

— бажано зменшити свою залежність від зовнішніх оцінок. Якщо людина має високу моральність, є професіоналом і сумлінно працює, вона не повинна залежати від думки інших. Їй варто орієнтуватися в цьому випадку, перш за все, на внутрішню оцінку своїх учинків.

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

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

9. Розширення часових меж світосприймання за допомогою вивчення минулого та прогнозування майбутнього є гарним засобом зниження напруженості у складних ситуаціях.

Сприйняття власних проблем на тлі історії людства допомагає у відновленні спокою й рівноваги.

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

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

Стан здоров'я багато в чому визначає реакцію людини в стресових ситуаціях. У нездоровому стані важче протистояти неприємностям і адекватно сприймати події. Тому підтримання фізичного та психічного здоров'я є важливою умовою профілактики конфліктів і запобігання стресам. Зберегти здоров'я допомагає повноцінний сон, своєчасна відпустка, фізична культура, раціональне харчування, перебування на природі.

8.7. Психологічна готовність членів трудового колективу протистояти стресам

Ефективність подолання стресу багато в чому залежить від психологічної готовності протистояти йому та від вміння керувати власними емоціями в складних ситуаціях.

Велике значення для управління стресами на особистому рівні має знання особливостей власної психіки. Відомо, що залежно від особистих особливостей, реакція кожної людини на стрес є досить специфічною [49]. У зв'язку з цим виділяють шість типів особистостей, які по-різному реагують на стрес:

- *честолюбний тип*. До цього типу належать люди із сильною потребою в досягненні успіху. Вони енергійні, рухливі, агресивні та орієнтовані на справу. Причинами стресу для них є перевантаження, велика інтенсивність діяльності й міжособистісних стосунків, недостатнє розуміння самих себе. Основними симптомами стресу є безсоння, підвищений кров'яний тиск, проблеми із серцем, надмірне паління;

- *спокійний тип* — це безтурботні та спокійні люди, орієнтовані на минуле, мрійливі й малоактивні. Вони вирізняються низькою схильністю до стресів. Причиною стресу можуть стати люди чи вимоги професійної діяльності, які порушують розмірений плин їхнього життя;

- *сумлінний тип*. До даного типу відносять людей дріб'язкових, допитливих, педантичних, догматичних, стабільних, консервативних і обов'язкових. Вони вірять авторитетам і підкоряються традиціям. Для них причинами стресу є люди, що порушують їхні плани та стереотипи поведінки. Вони мають середній ступінь схильності до стресів, але дуже чутливі до змін їхньої звичної життєдіяльності;

- *тип, що не відстоює* — це люди, що не можуть постояти за себе й відстояти свої права. Вони догоджають іншим, уникають міжособистісних конфліктів, бояться проблемних відносин один з одним. Внутрішнє напруження, що виникає на ґрунті міжособистісних відносин, є частою причиною стресів;

- *життєлюбний тип*. Люди, що належать до цього типу, сильні, енергійні, життєлюбні, імпульсивні, розкуті. Для них характерною є часта зміна інтересів. Причинами стресу є рутинна робота й надмірне внутрішнє напруження;

- *тривожний тип* вирізняється високою схильністю до стресу. Люди цього типу виявляють занепокоєння з приводу можливих невдач, мають низьку самооцінку. Причинами стресу для них є відповідальна робота й різкі зміни в житті.

На думку психологів, подолання кризових ситуацій можливе за умови дотримання принципів, на базі яких можна сформуванати систему стратегій відновлення психічної рівноваги [20, с. 429]. До таких принципів належать:

- принцип задоволення;
- принцип реальності;
- принцип цінності;
- принцип творчості.

Принцип задоволення передбачає здійснення психологічного захисту на основі виявлення максимального ступеня емоційного добробуту, можливого в умовах несприятливої ситуації. Механізм реалізації цього високого ступеня добробуту полягає в когнітивній та емоційній інфантильності людини.

Принцип реальності націлює на тверезий підхід до світу, у якому рух до якої-небудь мети розглядається не як прямолінійний процес підйому на все нові й нові сходинки, а припускає довгі, у тому числі обхідні шляхи й непрямі засоби. Психологічний механізм реалізації принципу реальності полягає в основному в здатності до терпіння.

Принцип цінності вказує на необхідність побудови систем різних життєвих альтернатив на одній ціннісній підставі, у результаті чого кожна з альтернатив у рамках даної системи цінностей одержує свою оцінку. Цей пріоритетний список оцінок і служить інструментом раціоналізації тієї ситуації, яку потрібно перебороти.

Принцип творчості визначає значною мірою самовдосконалення особи, активне та свідоме творення людиною самої себе, причому не тільки в ідеальному змісті, але й у практичному втіленні в реальних кризових ситуаціях.

Заняття з вироблення різних стратегій вирішення життєвих завдань підвищують психологічну стійкість людини в умовах, що вимагають напруги духовних сил. Головну роль при цьому відіграють не знання, а гнучкість, яка дозволяє вчасно змінювати й тим самим нормалізувати поведінку.

Сучасне життя будь-якої людини пов'язано з великими перевантаженнями, що виникають у результаті формування в країні нових соціально-трудова відносин в умовах становлення ринкової системи господарювання й адаптації до неї працівників. Спосіб протистояння цим перевантаженням відомий — це превентивна підготовка до нових умов і нового режиму

діяльності. Для цього треба знати саму технологію підготовки й конкретні методи та прийоми захисту людини від перевантажень, від критичних ситуацій.

Цікавим і досить результативним є вперше представлений у науці підхід, що обґрунтовує взаємозв'язок між групою крові людини та її стресостійкістю і специфічними способами захисту від стресогених впливів [57].

Люди I групи крові стійкі до стресогенного впливу завдяки надактивній імунній системі в умовах інтенсивних фізичних навантажень.

Люди з II групою крові стійкі до стресогенних факторів, якщо діють в упорядкованих структурах життєзабезпечення і якщо віддають перевагу вегетаріанському харчуванню. Найкращим способом захисту від стресогенних факторів для представників цієї групи крові буде самозаспокоєння.

Представники III групи крові самою своєю природою захищені від стресогенних впливів краще за представників усіх інших груп крові. У них могутня імунна система. І найефективнішим способом протистояння стресам у них є перехід до творчої діяльності. Звільнення від важкого стану, пов'язаного зі стресогенним впливом, відбувається досить швидко і досить надійно. Цей спосіб буде тим успішнішим, чим більше представники III групи крові поєднують розумову активність із фізичною.

Стреси для представників IV групи крові іноді бувають руйнівними. А спосіб зняття напруги — «інтелектуальний, що супроводжується фізичною жвавістю». Цей спосіб виявляється тим результативнішим, чим більше в представника IV групи крові є можливостей вступати в інтенсивне спілкування з близькими (і не тільки) людьми, у процесі якого вони реалізують успішно домінуючу особливість свого типу — здатність адаптуватися до будь-якого людського оточення.

У групах людей кожної групи крові найдієвішим способом стресостійкості є вироблення (можливо й вольове) таких особливостей цих груп, які є найбільш розвиненими в їхніх представників, найбільш бажаними й найбільш результативними. Урівноваження організму та психіки стресованої особи відбувається як за рахунок бажаної діяльності, так і за рахунок одержання гарних результатів.

8.8. Прийоми виходу зі стресових ситуацій

Для виходу зі стресових ситуацій необхідно застосовувати спеціальні прийоми [16, с. 222—225].

1. Учіться правильно розпоряджатися своїм часом.

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

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

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

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

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

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

2. Змусьте стрес працювати на вас.

Якщо неприємностей не можна уникнути, то доцільно спробувати витягти з них, якщо це можливо, користь за рахунок зміни точки зору:

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

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

- не думайте про минулі події як про поразку;

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

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

3. Лікуйтеся від трудоголізму.

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

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

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

- щодня необхідно небагато фізичних вправ і свіжого повітря;

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

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

4. Поведінка в кризових ситуаціях.

Існує кілька способів пережити серйозні життєві колізії:

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

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

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

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

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

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

5. Не допускайте суперечок у родині.

Опір стресові здійснюйте вдома:

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

- не «розряджайтеся» на домашніх;

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

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

8.9. Прийоми нейтралізації стресів

Існують прийоми нейтралізації стресів на рівні всього підприємства (табл. 8.3). Керівники підприємства можуть використовувати знання цих прийомів для формування й реалізації програм забезпечення стресостійкості працівників організації [16, с. 226].

Таблиця 8.3

64. ПРИЙОМИ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ СТРЕСІВ

65. Найменування методу	66. Коротка характеристика методу
67. Планування	68. Із багатьма проблемами в особистому чи професійному житті можна впоратися за допомогою планування. Приділіть якийсь час з'ясуванню ваших особистих чи службових завдань. На роботі встановіть визначені години для планування діяльності наступного дня. Визначте, як ця діяльність співвідноситься з вашими особистими цілями й цілями всієї компанії
69. Фізичні вправи	70. Регулярні вправи дуже корисні для здоров'я людини, вони є гарним способом виходу негативної енергії, добре впливають на загальний фізичний стан
71. Діста	72. Тривалий стрес може привести до виникнення дефіциту вітамінів, ослаблення організму,

		спричиняє занадто сильну сприйнятливність до хвороб. Крім того, під час стресу нормальний режим харчування порушується, тому важливим є дотримання правильної дієти, уживання в їжу більше овочів і фруктів зеленого кольору
73.	Психотерапія	74. Проведення психологічного тестування, широке використання різноманітних технік, робота з фахівцями-професіоналами, що рекомендується зазвичай у випадку інтенсивної трудової діяльності
75.	Психоаналіз	76. Форма психотерапії, коли досліджуються підсвідомі підстави ненормальної поведінки
77.	Медитація та розслаблення	78. Заняття з фахівцем аутотренінгом, а також медитацією, у т. ч. трансцендентальною, йогою та ін.

8.10. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові для використання в професійній ситуації

Знання механізмів виникнення стресів і методів захисту від них необхідне керівникові.

Керівник, щоб ефективно вести справи у своїй організації, повинен знати методи розпізнавання стресогенних сигналів у колективі працівників і методи регулювання умов роботи, необхідних на підприємстві для зниження чи усунення шкідливих наслідків стресу. Щоб бути успішним у справах, керівникові треба мати здібності й уміння особисто протистояти руйнівним впливам стресогенних факторів.

Участь у конфліктних ситуаціях досить часто вимагає витрати емоцій, нервів, сил, а це може привести до разового чи хронічного стресу.

Поняття «стрес» у психологічному плані містить у собі цілий спектр станів особистості, викликаних безліччю подій: від поразок чи перемог до творчих переживань і сумнівів.

Дії стресу, так само як і конфлікту, тісно пов'язано з потребами особи, неможливістю задовольнити яку-небудь важливу для неї потребу, у результаті чого відбувається багаторазове посилення дії психологічних механізмів захисту.

Існує значна кількість різновидів стресів: хронічний, гострий, фізіологічний, психологічний, інформаційний, емоційний.

Причини стресів індивідів досить різноманітні. Вони визначаються організаційними, внутріорганізаційними та особистісними факторами. Істотну роль грає конкуренція, як на ринку праці, так і на робочих місцях.

Управління стресами містить способи адаптації особистості до стресової ситуації. Існує кілька рівнів управління стресами. Перший — на рівні організації — у результаті змін у політиці, структурі виробництва, вироблення чітких вимог до співробітників, оцінка їхньої діяльності. Другий — на рівні окремої особи. Цей спосіб полягає у виробленні індивідуальних способів протидії стресам із використанням спеціальних програм із нейтралізації стресів, різних рекомендацій.

Прийоми виходу зі стресових ситуацій полягають в оволодінні такими навичками: розпоряджатися своїм часом, змінювати точку зору на подію, що відбулася; відповідно поводитися в кризових ситуаціях.

Висока стресостійкість працівників організації — це висока продуктивність їх праці, непоптовчаність, конкурентоздатність, прогресивний розвиток фірм і підвищення комфортності, якості та тривалості життя їх співробітників.

8.11. Питання для самоперевірки

1. Визначення стресорів.
2. Класифікація стресорів.
3. Наслідки стресів.
4. Сутність стресу та дистресу.
5. Взаємозв'язок стресу й конфлікту.
6. Фактори, що викликають стрес.
7. Види стресів.

8. Стадії розвитку стресу.
9. Зміна внутрішнього напруження працівників у процесі розвитку стресу.
10. Процес управління стресами та його рівні.
11. Методи управління стресами на організаційному й особистому рівні.
12. Умови, що сприяють запобіганню стресу.
13. Характеристика типів особистості, які по-різному реагують на стрес.
14. Принципи для формування стратегій відновлення психологічної рівноваги особистості.
15. Способи захисту працівника від стресогенних впливів.
16. Прийоми виходу зі стресових ситуацій.
17. Прийоми нейтралізації стресів.

9. БЕЗКОНФЛІКТНЕ СПІЛКУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ПРОВЕДЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ПЕРЕГОВОРІВ І НАРАД

9.1. Кінцеві та проміжні цілі

Кінцева мета:

практикувати безконфліктне спілкування в процесі проведення переговорів, нарад.

Проміжні цілі:

- уточнити роль, особливості проведення переговорів і нарад у професійній діяльності;
- ознайомитися з технологією організації та проведення нарад;
- освоїти техніку ведення ділових переговорів;
- сформулювати уявлення про культуру проведення переговорів і нарад;
- сформулювати рекомендації учасникам переговорів, нарад із позицій безконфліктного спілкування й результативного завершення.

9.2. Переговори й наради у професійній діяльності

Переговори — це форма взаємозв'язку між людьми, яку призначено для досягнення угоди, коли обидві сторони мають однакові або протилежні інтереси.

Професійні переговори — усний контакт між партнерами, які мають необхідні повноваження з боку своїх організацій (фірм) для його проведення, розв'язання конкретних проблем і укладення контрактів (угод) [69].

У вирішенні принципових питань і в узгодженні умов контракту особисті зустрічі відіграють виняткову роль. Переговори з представниками фірм можна умовно поділити на дві групи:

- одержання інформації із пропозиції чи запиту без підписання контракту;
- узгодження та підписання контракту.

Переговори призначено в основному для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій щодо розв'язання поставленої на обговорення проблеми) одержати рішення, котре відповідає інтересам обох сторін угоди і досягти результатів, які б задовольнили всіх його учасників. Переговори — це менеджмент у дії. Вони складаються з виступів і виступів у відповідь, питань і відповідей, заперечень і доказів. Переговори можуть проходити легко чи напружено, партнери можуть домовитися між собою без труднощів чи зіткнувшись із ними, або ж узагалі не прийти до згоди. Тому для досягнення успіху під час проведення ділових переговорів необхідно розробляти й застосовувати спеціальну техніку, тактику їх ведення.

Ділова нарада — це поширена форма управління для вироблення оптимальних рішень, що дозволяє використовувати колективний розум і знання для вирішення складних актуальних проблем, організувати обмін інформацією, думками й накопиченим досвідом між окремими працівниками, структурними підрозділами підприємства [33, 77].

На ділових нарадах вирішуються такі питання:

- розвиток, зміцнення політики підприємства і втілення її в життя;
- інтеграція заходів усіх відділів і служб з урахуванням загальних цілей організації;
- виявлення та розрахунок колективних результатів;
- колективне вирішення проблем з урахуванням навчального ефекту.

На нараді приймається управлінське рішення за принципом колективізму, який передбачає взаємодопомогу, що підвищує індивідуальну й колективну відповідальність працівників у виробничих умовах.

Раціонально організована нарада виконує також важливу навчально-виховну функцію: співробітники вчаться працювати в колективі, комплексно підходити до вирішення загальних завдань, досягати компромісів; керівникові надається можливість показати себе й розкрити свій талант менеджера в галузі керівництва колективом.

Наради дають можливість керівникові одержувати необхідну інформацію для здійснення управлінської діяльності, швидше доводити конкретні завдання до безпосередніх виконавців. Нарада дає керівникові додаткові можливості для оцінювання співробітників: їхніх професійних здібностей за мірою використання в трудовій діяльності; їхньої готовності

розвивати цікаві ідеї, виявляти ініціативу у вирішенні поставлених завдань; їхнього уміння захищати власну думку.

Наради дають можливість підлеглим здобувати вміння вирішувати важкі питання; вивчати стиль роботи менеджера; більше втягуватися у виробничі процеси; активізувати індивідуальний пошук для розв'язання проблем. Співробітник має на нараді можливість, яка з'являється в нього рідко: розвивати перед керівником власні думки, виявити свої здібності у відкритій дискусії та розвивати конструктивні думки в галузях, що виходять за рамки обов'язків.

Для більш точного й повного розуміння необхідності проведення ділових нарад, визначення їх цілеспрямованості, потрібно визначити класифікаційні ознаки та види нарад [58, с. 145]:

1) за призначенням: наради, на яких приймаються рішення; наради, що роз'яснюють і уточнюють завдання з реалізації раніше прийнятих рішень; наради, що підводять підсумки виконання рішень і оцінку результатів; оперативні наради;

2) за масштабами залучення учасників: міжнародні; республіканські; галузеві; регіональні; обласні; міські; районні; внутрішні (в організації чи в її окремих підрозділах);

3) за місцем проведення щодо організації, яка влаштовує: місцеві; виїзні;

4) за періодичністю проведення: разові; регулярні (щотижневі, щомісячні, щоквартальні, щорічні); періодичні (які діють постійно, але без установленної регулярності);

5) за кількістю учасників: у вузькому складі (5—7 чоловік), у розширеному складі (до 20 чоловік), представницькі (більше 20 чоловік);

6) за ступенем стабільності складу учасників: із фіксованим складом; із фіксованим складом і запрошеними за необхідністю додатково; із запрошеними за списком, складеним конкретно для кожного засідання; комбіновані.

Ділові наради можуть також класифікуватися за тематикою розглянутих питань, за формою проведення, за основним завданням наради.

За результатами досліджень, 30—40 % нарад, проведених на підприємствах, зазвичай не викликано виробничою необхідністю, а обговорювані на них питання часто не вимагають колегіального вирішення [58].

У міру ускладнення управлінських процесів, якими керує менеджер, особливо в умовах ринкової економіки (коли підприємства, фірми, концерни мають самостійність), виникає постійна необхідність проводити різні наради, максимально використовувати творчий потенціал колективу. Практика сьогодення свідчить про те, що неправильні методи їх підготовки та стиль проведення, несвоєчасність, тривалість, незадовільний рівень прийнятих на них рішень викликають критичне ставлення до них.

Закордонна практика також не може уникнути таких огріхів. За результатами опитування начальників кадрових служб найбільших корпорацій США виявилось, що 30 % нарад із усіх проведених абсолютно марні і є марною тратою часу. Дослідження, проведені в 100 найбільших фірмах Великобританії, показали, що ефективною виявляється одна з десяти нарад. За оцінками фінських фахівців погано підготовлені наради вимагають багато часу, а в результаті 3/4 нарад виявляються невиправданими і до 80 % розмов на них узагалі справи не стосуються [33, 58].

Аналіз використання часу керівників підприємства показав, що значна частина їхнього робочого часу витрачається на наради. Відповідно до анкетного опитування, вітчизняні керівники об'єднань, підприємств, організацій витрачають сьогодні до 30 % робочого часу. А якщо взяти керівників вищої ланки США, то за оцінками фахівців, вони витрачають 59 % часу на заплановані засідання, зустрічі і до 10 % — на незаплановані зустрічі [47].

Ефективність нарад знижується через слабку їх підготовку і непродуманий підбір учасників. Приблизно 25 % загальнозаводських нарад проводиться не за планом і без належної підготовки, до 20—30% учасників, запрошених на них, не мають безпосереднього стосунку до розглянутих питань. Відволікання значної кількості працівників від їхніх прямих обов'язків і невиправдані витрати часу на проведення нарад приводять до того, що прийняття рішень і обмін інформацією на цих нарадах коштують значно дорожче (іноді в 5—10 разів), ніж виконання такої ж роботи на підставі вивчення документів [58].

Невиправдано велика кількість ділових нарад, їх низька результативність призводить до ряду серйозних негативних соціально-психологічних наслідків. Це зниження активності учасників наради; підміна суспільно корисної праці марним сидінням на нарадах; формування згубної звички до безвідповідальних суперечок, які не поліпшують справу; порушення ритму роботи співробітників; вироблення звички до безладного стилю виконання обов'язків, що виключає вдумливий підхід до вирішення питань та, що не спонукає до неухильного втілення в життя прийнятих рішень.

9.3. Технологія організації та проведення ділових нарад

Для досягнення цілей наради необхідно досконально підготувати й чітко організувати їх проведення з урахуванням сукупності обов'язкових елементів (рис. 9.1).

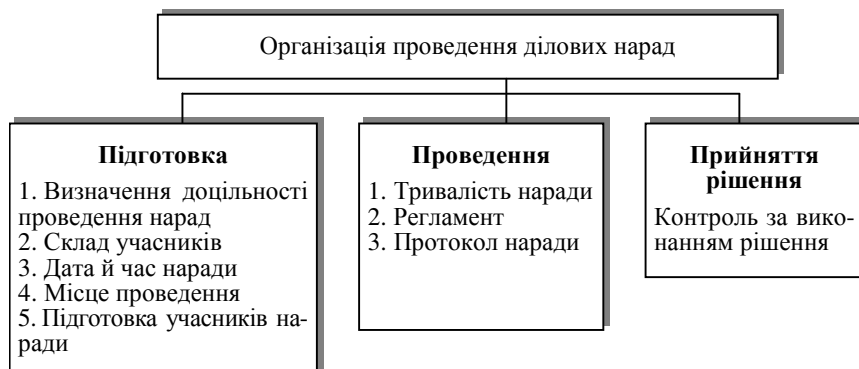


Рис. 9.1. Технологія організації та проведення ділових нарад [77]

Підготовка наради починається з визначення необхідності й доцільності проведення ділової наради. Під час обґрунтування необхідності наради менеджер повинен сформулювати завдання, що вимагають оптимального та своєчасного вирішення. Нарада має сенс, якщо є необхідність в обміні інформацією; виявленні думок і альтернатив; аналізі складних (нестандартних) ситуацій; ухваленні рішення щодо комплексних питань. Менеджер повинен проаналізувати всі альтернативи проведення наради: рішення вищого керівника; можливість вирішення питання по телефону; селекторну нараду; можливість об'єднання з іншими (плановими) нарадами. І якщо після цього менеджер переконається в корисності наради, її можна проводити. В іншому випадку від наради необхідно відмовитися.

Після того, як прийнято рішення про необхідність проведення наради, визначають порядок денний і склад її учасників [58].

Під час підготовки порядку денного необхідно визначити:

- 1) тему відповідної наради та зміст обговорюваних проблем;
- 2) умови, які повинен задовольняти кінцевий результат наради, для визначення мети наради;
- 3) хто і яку підготовчу роботу повинен проводити (доцільно створити робочу групу для формування порядку денного, проведення попередніх нарад у підрозділах).

Основні помилки, яких припускаються під час формування порядку денного:

- відсутність головної теми наради (не дозволяє забезпечити їх точне розмежування та відповідне аналітичне забезпечення);
- учасникам попередньо не роз'яснено суть обговорюваної проблеми;
- включення до порядку денного питань, різних за обсягом і змістом, у результаті чого нарада перетворюється на обговорення чи навіть на лайку між окремими її учасниками; збільшується кількість учасників, поставлених у позицію пасивних слухачів;
- відступ від порядку денного, розгляд побічних тем, що виникли стихійно, чи якої-небудь «вічної» проблеми (наприклад, питання постачання і т. п.).

Під час вирішення питання про склад учасників потрібно особливо уважно підійти до формування списку за кількісним і якісним складом. До участі в нараді необхідно залучити посадових осіб, які найбільш компетентні в обговорюваній проблемі, а ними, як показує практика, не завжди є керівники підрозділів. Що стосується кількості учасників нарад, то не слід запрошувати стільки осіб, скільки стільців у залі засідань (запрошення для масовості). Оптимальний варіант — відповідність кількості учасників наради до кількості тих, хто активно бере участь в обговоренні питання. Основний критерій добору учасників майбутньої ділової наради — це компетентність саме в питаннях порядку денного.

Треба визначити день і час проведення. Для наради рекомендується відводити певний день тижня, що дозволяє учасникам наради правильно спланувати свій робочий час і підготуватися до неї. Найкращий день для наради — середа чи четвер, тому що тижнева крива працездатності має помітний спад у понеділок і в п'ятницю. Із теорії біоритмів відомо, що в людини протягом робочого дня спостерігаються два піки підвищеної працездатності: перший — з 11 до 12 години; другий — між 16 і 18 годинами. Оскільки будь-яка нарада порушує ритм трудової діяльності, проводити її в першій половині робочого дня (перший пік) недоцільно.

Помилки, яких найчастіше припускаються під час визначення тривалості наради:

- не регламентується тривалість наради;
- не дотримується встановлена тривалість наради;
- наради плануються занадто довгими;
- не робляться перерви;
- не обмежується час на доповіді й виступи;
- невміння коротко та ясно викладати свої думки [33, 77].

Як правило, місцем проведення значної частини (більше ніж 70 %) ділових нарад є кабінет керівника організації. Однак засідання краще скликати в спеціально обладнаних для цієї мети приміщеннях. В основному запрошені на нараду сідають за стіл, що має прямокутну форму. Це вкрай незручно і керівникові, і учасникам наради. Відома інша, більш зручна форма столу — трапецієподібна (рис. 9.2).

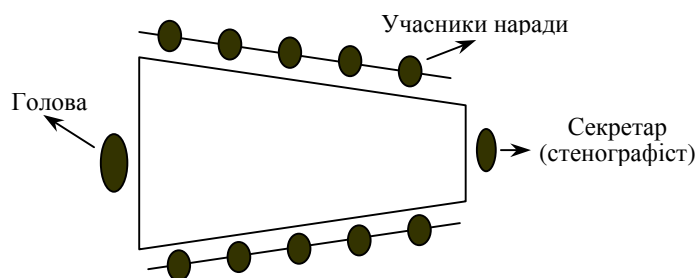


Рис.9.2. Схема розміщення учасників наради

За таким столом ніхто нікому не заважає, кожен учасник добре бачить усіх інших, а голова й секретар-стенографіст добре бачить кожного учасника ділової наради.

Приміщення повинно мати гарну звукоізоляцію, нормальну температуру й відносну вологість повітря, зручні для роботи меблі, вентиляцію і т. ін.

Помилки, яких часто припускаються під час визначення місця проведення наради:

- занадто багато нарад проводиться в кабінеті начальника;
- у процесі наради ведуться телефонні переговори і навіть приймаються відвідувачі;
- приміщення для наради не обладнано відповідним чином і погано освітлено.

Підготовка учасників наради — останній етап підготовчої роботи в процедурі організації ділових нарад, коли передбачається попереднє ознайомлення всіх учасників із порядком денним, необхідними матеріалами. Кожний повинен знати заздалегідь тематику й завдання наради.

Проведення наради

Кожен керівник повинен правильно визначити процедуру проведення наради залежно від поставленої мети. Але навіть коли її вдало сформульовано, завжди існує прихований рівень цілей, про які, як правило, не говорять, але з якими необхідно рахуватися.

Наприклад: якщо в нараді беруть участь представники відділів, інтереси кожного з них і стають прихованими цілями. Відділ реалізації проти всього, що може негативно вплинути на його діяльність із продажу продукції. Виробничий відділ прагне не допустити, щоб у відділу реалізації після наради з'явилася велика можливість диктувати йому виробничі графіки та плани тощо. Таким чином, кожен відділ вважає основним завданням збереження чи навіть збільшення своїх «завоювань»: прав, привілеїв і влади [53].

Приховані мотиви спонукають учасників наради до обструкціоністської тактики. Вони можуть намагатися із самого початку внести плутанину у визначення цілей наради. Інший надійний спосіб заблокувати дискусію — підняти нові, складні за своїм характером побічні питання, причому робити це повсякчас, коли нарада підходить до чіткого формулювання цілей. Ще одна руйнівна сила — вимога подібних пояснень від промовця, який із метою простоти викладу говорить узагальнено. Така тактика надає проблемі настільки складного й нерозв'язного характеру, що відразу надходить пропозиція про додаткове обговорення, а цього достатньо, щоб відкласти її в довгу шухляду.

Оптимальна тривалість спільної розумової діяльності великої кількості людей складає всього 40—45 хвилин. Через 40—60 хвилин після початку наради в його учасників послаблюється увага: починається галас, зайві рухи, розмови. Якщо й далі продовжувати нараду без перерви, то в більшості учасників настає втома. Після 30—40-хвилинної перерви в присутніх поліпшується самопочуття, відновлюється їхній нормальний стан, і обговорення проблем можна продовжити [58, 77].

Після 90 хвилин роботи увага й інтерес до обговорюваних проблем зникають. Даний етап наради фахівці називають періодом негативної активності. У цей момент людина стає

некерованою, до усього ставиться знервовано й недовіжливо. Рішення, прийняті в такий час, зазвичай відрізняються екстремізмом. Якщо ж нарада продовжується без перерви 2 години, то більше 90 % її учасників згодні на будь-яке рішення, аби тільки все швидше закінчилося (рис. 9.3).

Таким чином, оптимальна тривалість наради — не більш 1 години. Якщо обставини вимагають більш тривалої роботи, то після 40 хвилин засідання необхідно оголошувати 10—15-хвилинну перерву.

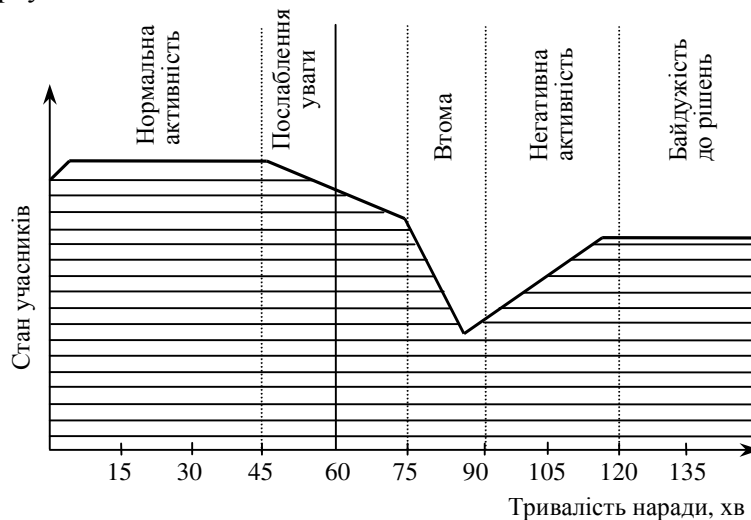


Рис. 9.3. Залежність стану учасників наради від її тривалості [33]

Усі знають, що таке регламент, але не всі його дотримуються. Якщо до початку наради її регламент не встановлено, то виникають передумови для неділової обстановки проведення наради. Особлива роль у дотриманні регламенту належить голові зборів. Однак виявляти повагу до регламенту повинен кожен учасник наради незалежно від посади, яку він обіймає.

Протокол наради — це первинний офіційний документ, на підставі якого керівник має право вимагати від співробітників виконання доручених їм завдань. Секретар зборів фіксує у протоколі найважливіші моменти: досягнення мети наради; вирішення; виконавців і терміни.

Підведення підсумків і ухвалення рішення

Завершальний етап організації та проведення наради — це ухвалення рішення й узгодження умов його реалізації. Рішення на нараді приймається всіма разом і кожним окремо. Від того, наскільки учасникові наради вдалося включити свої ідеї й коментарі в загальне рішення, залежить його ефективність.

У формулюванні рішення пояснюється: ким і в які терміни повинно бути виконано певний обсяг робіт. Визначається, у якій формі буде підведено підсумки (розсилання протоколу чи його частини (виписки з протоколу)), приймається рішення про широту інформування (весь колектив чи його частину).

Рішення можуть прийматися двома шляхами:

1) спеціально обрана комісія з підготовки рішення заздалегідь складає його проект. Проект зачитується. Учасники наради вносять свої корективи та приймають його за результатами голосування;

2) голова зборів підводить підсумки обговорення та формулює рішення.

Після ухвалення рішення визначається особа (група осіб), що здійснює його виконання і контроль за виконанням.

9.4. Техніка ведення ділових переговорів

Навички розробки й реалізації алгоритму ділових переговорів

Алгоритм професійних переговорів являє собою процес, що складається з чотирьох послідовних етапів (рис. 9.4).

I етап	Підготовка переговорів
II етап	Проведення переговорів

III етап	Вирішення проблеми (завершення переговорів)
IV етап	Аналіз підсумків ділових переговорів

Рис. 9.4. Модель організації, проведення й реалізації ділових переговорів.

Рівень осіб, які беруть участь у переговорах, і їхня компетентність є вирішальним чинником під час обговорення принципових питань. До початку переговорів корисно з'ясувати організаційну структуру фірми, положення й компетентність представників на переговорах.

Усі види діяльності підготовчого етапу ведення переговорів [69, с. 176—179] можна об'єднати в чотири групи:

Першу групу діяльності пов'язано з ініціативою проведення та складання плану переговорів. Вона передбачає:

- попередній аналіз учасників переговорів, теми й ситуації;
- визначення завдань переговорів для утримання ініціативи в їх проведенні;
- вибір стратегії й тактики ведення переговорів;
- підготовку докладного плану проведення переговорів із чіткою програмою дій для забезпечення взаємозв'язку між видами діяльності, обсягами робіт, кількістю та якістю необхідної інформації; визначення тимчасових рамок, витрат на підготовку й реалізацію планів із залученням відповідних працівників.

Другу групу діяльності пов'язано з оперативною підготовкою переговорів. Вона передбачає:

- збирання матеріалів, куди входить: пошук можливих джерел інформації (щодо особистих контактів, аналітичних досліджень, публікацій і т. д.); визначення попередніх критеріїв добору матеріалів; формування матеріалів та інформації, які може бути використано в підготовці переговорів;
- добір і систематизацію матеріалів, що мають істотне значення для підготовки та проведення переговорів;
- аналіз зібраного матеріалу, що дозволить визначити взаємозв'язок явищ, створити визначену систему, зробити висновки, підібрати аргументацію та звести усе до купи;
- підготовку робочого плану переговорів, де зібраний матеріал, ідеї й міркування, висунуті завдання та вимоги (тобто стратегія й тактика) компонується в єдине логічне ціле, що складає остаточний варіант структури ведення переговорів.

Третю групу діяльності пов'язано з процесом редагування. Вона включає: контроль підготовки переговорів, що передбачає шліфування й наступне доопрацювання ділової бесіди, у першу чергу, заключних положень; представлення остаточної форми ведення переговорів, що передбачає, перш за все, стислість і чіткість представлених пропозицій та висновків.

Четверту групу діяльності пов'язано з обробкою процесу ведення переговорів. Вона включає: уявну репетицію; усну репетицію; репетицію ведення переговорів у формі діалогу зі співрозмовником.

Другий етап загального алгоритму професійних переговорів являє собою власне процес ведення переговорів. Він складається з п'яти фаз, завдання яких формують і відповідні принципи.

Перша фаза — початок ведення переговорів. Завданнями даної фази є:

- установлення контакту з партнерами;
- створення приємної атмосфери для ведення переговорів;
- залучення уваги;
- пробудження інтересу;
- «перехоплення», у разі потреби, ініціативи в процесі переговорів.

Для створення сприятливого клімату на початку переговорного процесу необхідно не випускати з виду деякі важливі дрібниці, зокрема, варто користуватися ясними, стиснутими та змістовними вступними словами й поясненнями; звертатися до співрозмовників за ім'ям; мати відповідний зовнішній вигляд; виявляти повагу до особистості партнера тощо.

Друга фаза — передавання інформації. Вона має виконувати такі завдання:

- збирання спеціальної інформації щодо проблем, вимог і побажань партнера та його організації (фірми);
- виявлення мотивів і цілей партнера;
- передавання запланованої інформації;
- формування основ для аргументації чи попередньої перевірки правильності вузлових пунктів власної аргументації;

- аналіз і перевірку позиції партнера;
- попереднє визначення напрямків наступної діяльності, що в остаточному підсумку спростить останню фазу — прийняття рішень.

Третя фаза — аргументування. На цій фазі формується попередня думка, визначається позиція щодо даної проблеми, яка влаштовує обидві сторони. Тут можна спробувати змінити, в разі потреби, вже сформовану думку (позицію), закріпити те, що вже сформувалося чи змінилося, на нову думку. На цьому етапі можна усунути чи пом'якшити суперечності, що позначилися до переговорів чи виникли у процесі їх проведення, критично перевірити власні положення й факти, викладені партнером.

Розрізняють такі види аргументування:

1) доказову аргументацію — необхідність перевірки, чи точними є власні зведення, чи правильними є власні висновки, чи немає у власній аргументації суперечностей, чи можна навести придатні приклади й порівняння;

2) контраргументацію — необхідність перевірки, чи не з'являються суперечності; чи немає фактів або пропозицій партнера, які можна заперечити; чи не наведено невдалий приклад (порівняння); чи не зробив партнер помилкового висновку; чи не занадто просто представив партнер проблему і чи не впливає з цього необхідність показати іншу сторону; чи не дав партнер неправильну оцінку та ін.

Для досягнення успіху в переговорах в аргументації необхідно використовувати правила культури й етики проведення:

- варто оперувати простими, ясними, точними й переконливими поняттями;
- темп і способи аргументування варто вибирати з урахуванням особливостей характеру та звичок партнера;
- аргументація повинна бути коректною стосовно партнера;
- варто уникати неділових висловів і формулювань, що ускладнюють сприйняття сказаного, але загалом мова повинна бути образною, а аргументи — наочними.

Четверта фаза — спростування аргументів партнера. Найважливішими завданнями даної фази є:

- розмежування окремих заперечень щодо суб'єктів, об'єктів, місця, часу і наслідків;
- прийнятне пояснення висловлених чи невисловлених заперечень, зауважень, сумнівів;
- нейтралізація зауважень партнера, якщо для цього є можливості, спростування заперечень партнера.

Під час вирішення зазначених завдань варто дотримуватися логічної структури спростування зауважень і аргументів партнера, зокрема, локалізувати кожне зауваження чи аргумент; проводити аналіз зауважень; виявляти справжні причини; вибирати тактику спростування; вибирати метод спростування; проводити оперативне спростування зауважень.

П'ята фаза — прийняття рішень. До основних завдань даної фази можна віднести:

- досягнення основної, чи, у найгіршому випадку, запасної (альтернативної) мети;
- забезпечення сприятливої атмосфери наприкінці переговорів;
- стимулювання партнера до виконання намічених дій;
- складання всеосяжного резюме переговорів, зрозумілого для всіх учасників, із чітко виділеним основним висновком;
- підписання угоди за результатами переговорів.

Ділова частина переговорів завершується перетворенням інтересів партнера на остаточне рішення (приймається на основі компромісу) [58, 69].

Якщо перебіг переговорів був позитивним, то на завершальній стадії необхідно резюмувати, коротко повторити основні положення, що розглядалися в процесі переговорів, і, що особливо важливо, характеристику тих позитивних моментів, за якими досягнуто згоди сторін. Це дозволить досягти впевненості в тому, що всі учасники переговорів чітко уявляють суть основних положень майбутньої угоди, в усіх складається переконання в тому, що у процесі переговорів досягнуто певного прогресу. Доцільно обговорити перспективу нових зустрічей.

У разі негативного результату переговорів необхідно зберегти суб'єктивний контакт із партнером за переговорами. У даному випадку акцентується увага не на предметі переговорів, а на особистісних аспектах, що дозволяють зберегти ділові контакти в майбутньому. Отже, варто відмовитися від підведення підсумків за тими розділами, де не було досягнуто позитивних результатів. Бажано знайти таку тему, що становить інтерес для обох сторін, допоможе розрядити ситуацію та створити дружню, невимушену атмосферу прощання.

Протокольні заходи є невід'ємною складовою переговорів, вони несуть значне навантаження у вирішенні поставлених на переговорах завдань і можуть або сприяти успіху, або, навпаки, бути причиною невдачі. Діловий протокол охоплює широке поле своєї діяльності: це організація зустрічей і обслуговування переговорів, ведення записів бесід,

забезпечення сувенірами, форма одягу, культурна програма і т. п. Для вирішення цих питань доцільно створити в організації протокольну групу (із 2—3 чол.), яка буде займатися протокольними формальностями.

Аналіз підсумків ділових переговорів. Переговори можна вважати завершеними, якщо ретельно й відповідально проаналізовано їхні результати, прийнято необхідні заходи для їх реалізації, зроблено відповідні висновки для підготовки наступних переговорів [33, 77].

Цілями аналізу підсумків переговорів є:

- порівняння цілей переговорів із їхніми результатами;
- визначення мір і дій, що впливають із результатів переговорів;
- ділові, особисті й організаційні висновки для майбутніх переговорів.

Аналіз підсумків ділових переговорів повинен проходити за такими трьома напрямками:

1) аналіз відразу після завершення переговорів. Такий аналіз допомагає оцінити перебіг і результати переговорів, обмінятися враженнями та визначити першочергові заходи, пов'язані з підсумками переговорів (призначити виконавців і визначити терміни виконання досягнутої угоди);

2) аналіз на найвищому рівні — керівника організації. Цей аналіз результатів переговорів має такі цілі: обговорення звіту про результати переговорів і з'ясування відхилення від раніше встановлених директив; оцінка інформації про вже прийняті заходи й відповідальність; визначення обґрунтованості пропозицій, пов'язаних із продовженням переговорів; одержання додаткової інформації про партнера з переговорів;

3) індивідуальний аналіз ділових переговорів — це з'ясування відповідального ставлення кожного учасника до своїх завдань і організації в цілому. Це критичний самоаналіз із метою контролю й одержання уроків із переговорів. У процесі індивідуального аналізу можна одержати відповіді на такі питання:

- чи правильно було визначено інтереси й мотиви партнера за переговорами?
- чи відповідала підготовка до переговорів реальним умовам, що склалися, ситуації та вимогам?
- наскільки правильно визначено аргументи чи пропозиції щодо компромісу? Як підвищити дієвість аргументації у змістовому й методичному плані?
- що саме визначило результат переговорів? як вилучити в майбутньому негативні нюанси в процедурі проведення переговорів?
- хто і що повинен робити, щоб підвищити ефективність переговорів? [58]

Особливості проведення кокуса

Кокус — це окрема закрита нарада, на час якої сторона, що бере участь у переговорах, виходить на короткий час із загальної сесії переговорів із цілями, досягнення яких буде сприяти процесу загальних переговорів. Дещо нагадуючи тайм-аут спортивної команди, даний вид наради має суворі часові рамки, визначені процедурною угодою (як правило, тривалість кокуса не перевищує 30 хв.) [69. с. 179—180].

Мета й функції кокуса полягають у тому, щоб:

- команда на деякий час вийшла із загальних переговорів для закритої окремої наради;
- іще раз застосувати методику та процеси горизонтальних переговорів усередині команди, а за необхідності й вертикальних переговорів (тобто із залученням вищого керівництва, зацікавленого в позитивному для учасників команди завершенні переговорів);
- обміркувати, проаналізувати (повторно проаналізувати) та оцінити (переоцінити) інтереси, стратегію, тактику, пропозиції, контрпропозиції, перспективи досягнення домовленості й наслідки відсутності домовленості;
- переглянути уявлення, стратегію, тактику, пропозиції та контрпропозиції, які команда вважає доречними чи необхідними;
- знову підтвердити уявлення, стратегію, тактику, пропозиції та контрпропозиції, які команда вважає доречними, можливими й необхідними;
- вдихнути нові сили в окремих членів команди та в усю команду під час короткого робочого відпочинку від напруги і (чи) розчарувань, пов'язаних із перебігом загальних переговорів;
- знову об'єднати групу, повернути й підтримати почуття впевненості та корпоративний дух;
- відновити особистий і колективний контроль за ситуацією;
- повернутися на сесію загальних переговорів, досягти зазначених вище цілей;
- відновити загальні переговори з виступів і (чи) відповідей, пов'язаних темою, що обговорювалася до перерви.

9.5. Формування культури проведення переговорів і нарад

Використання культурно-поведінкових прийомів і методів у переговорному процесі

У практиці менеджменту під час проведення ділових переговорів використовуються такі основні методи:

1. Варіаційний метод.
2. Метод інтеграції.
3. Метод урівноважування.
4. Компромісний метод [33, 53].

Варіаційний метод. У підготовці до складних переговорів (наприклад, якщо вже заздалегідь можна передбачати негативну реакцію протилежної сторони) з'ясуйте такі питання:

— у чому полягає ідеальне (незалежно від умов реалізації) розв'язання поставленої проблеми в комплексі?

— від яких аспектів ідеального рішення (з урахуванням проблеми в комплексі, партнера та його можливої реакції) можна відмовитися?

— у чому варто бачити оптимальний спосіб (високий ступінь імовірності реалізації) розв'язання проблеми у разі диференційованого підходу до очікуваних наслідків, труднощів, перешкод?

— які аргументи необхідні для того, щоб належним чином відреагувати на очікувані припущення партнера, обумовлені розбіжністю інтересів та їхнім однобічним здійсненням (звуження чи відповідне розширення пропозиції із забезпеченням взаємної вигоди, нові аспекти матеріального, фінансового, юридичного характеру тощо)?

— яке вимушене рішення можна прийняти на переговорах на обмежений термін?

— які екстремальні пропозиції партнера варто обов'язково відхилити і з використанням яких аргументів?

Такі міркування виходять за рамки суто альтернативного розгляду предмета переговорів. Вони вимагають огляду всього предмета діяльності, творчості й реалістичних оцінок.

Метод інтеграції. Призначено для того, щоб переконати партнера в необхідності оцінювати проблематику переговорів з урахуванням суспільних взаємозв'язків і потреб розвитку, що впливають із цього, а також кооперації. Застосування цього методу, звичайно ж, не гарантує досягнення угоди в деталях; користуватися ним доцільно в тих випадках, коли, наприклад, партнер ігнорує суспільні взаємозв'язки та підходить до здійснення своїх інтересів із вузьковідомчих позицій [58, с. 327].

Намагаючись домогтися того, щоб партнер усвідомив необхідність інтеграції, не випускайте, однак, із виду його законні інтереси. Тому уникайте повчальних закликів, відірваних від інтересів партнера і не пов'язаних із конкретним предметом обговорення. Навпаки, викладайте партнеру свою позицію та підкресліть, яких дій у рамках спільної відповідальності за результати переговорів ви від нього очікуєте.

Незважаючи на розбіжність відомчих інтересів з інтересами партнера, особливо відзначте необхідність і відправні точки вирішення обговорюваної проблеми.

Спробуйте виявити у сфері інтересів загальні для всіх аспекти й можливості одержання взаємної вигоди та доведіть усе це до відома партнера.

Не тіште себе ілюзіями й не вважайте, що можна прийти до згоди за кожним пунктом переговорів. Якби так було насправді, то переговори взагалі були б не потрібні: можна було б відразу переходити до укладання угод.

Метод урівноважування. Використовуючи цей метод, ураховуйте подані нижче рекомендації [53, 77].

Які докази й аргументи (факти, результати розрахунків, статистичні дані, цифри тощо) доцільно використовувати, щоб спонукати партнера прийняти вашу пропозицію?

Ви повинні на якийсь час подумки стати на місце партнера, тобто подивитися на речі його очима.

Розгляньте комплекс проблем із погляду очікуваних від партнера аргументів «за» і доведіть до відома співрозмовника пов'язані з цим переваги.

Обміркуйте також можливі контраргументи партнера, відповідно «налаштуйтеся» на них і приготуйтеся використовувати їх у процесі аргументації.

Безглуздо намагатися ігнорувати висунуті на переговорах контраргументи партнера: останній чекає від вас реакції на свої заперечення, застереження, побоювання і т. ін.

Перш ніж перейти до цього, з'ясуйте, що було причиною такого поведіння партнера (не зовсім правильне розуміння ваших висловлень, недостатня компетентність, небажання ризикувати, бажання потягнути час тощо).

Компромісний метод. Учасники переговорів повинні виявляти готовність до компромісів: у випадку розбіжностей інтересів партнера варто досягати згоди поетапно [77].

За компромісного рішення згода досягається за рахунок того, що партнери після невдалої спроби домовляються між собою з урахуванням нових реалій, частково відходять від своїх вимог (від чогось відмовляються, висувають нові пропозиції).

Щоб наблизитися до позиції партнера, необхідно думкою передбачити можливі наслідки компромісного рішення для задоволення власних інтересів (прогноз ступеня ризику) і критично оцінити припустимі межі поступки.

Може трапитися, що запропоноване компромісне рішення перевищує вашу компетенцію. В інтересах збереження контакту з партнером ви можете піти на так звану умовну угоду (наприклад, послатися на принципову згоду компетентного керівника).

Важко швидко прийти до згоди шляхом поступок, прийнятих для обох сторін (наприклад, на відміну від повної відмови одного з партнерів від своїх вимог чи так званого «гнилого» компромісу); партнери за інерцією будуть спростовувати подумки. Тут необхідне терпіння, що відповідає мотивації та вмінню «похитнути» партнера за допомогою нових аргументів і способів розгляду проблеми за використання всіх можливостей, що впливають із переговорів.

Угода на основі компромісів можлива в тих випадках, коли необхідно досягти загальної мети переговорів, коли їх зрив буде мати для партнерів негативні наслідки.

Приведені методи ведення переговорів носять загальний характер. Існує ряд прийомів, способів і принципів, що деталізують і конкретизують їх застосування [58, 79].

1. *Зустріч і налагодження контакту.* Навіть якщо до вас приїхала не делегація, а всього один партнер, його необхідно зустріти на вокзалі чи в аеропорту і провести в готель. Залежно від рівня керівника делегації його може зустрічати або сам голова вашої делегації, або хтось із учасників запланованих переговорів.

Стадія вітання і налагодження контакту — початок прямого, особистого ділового спілкування. Це загальна, але важлива стадія переговорів.

Процедура вітання займає дуже короткий час. Найпоширеніша в європейських країнах форма вітання — рукостискання, при цьому першим руку подає господар.

Розмова, що передує початку переговорів, повинна носити характер необтяжливої бесіди. На даному етапі відбувається обмін візитними картками, що вручаються не під час вітання, а за столом переговорів.

2. *Залучення уваги учасників переговорів (початок ділової частини переговорів).* Коли ваш партнер упевнений, що ваша інформація буде йому корисна, він стане із задоволенням вас слухати. Тому ви повинні викликати в опонента зацікавленість.

3. *Передавання інформації.* Ця дія полягає в тому, щоб на основі викликаного інтересу переконати партнера з переговорів у тому, що він учинить мудро, погодившись із вашими ідеями та пропозиціями, тому що їх реалізація принесе відчутну вигоду йому і його організації.

4. *Детальне обґрунтування пропозицій (аргументація).* Партнер може цікавитися вашими ідеями та пропозиціями, він може зрозуміти і їхню доцільність, але він усе ще поводить себе обережно й не бачить можливості застосування ваших ідей і пропозицій у своїй організації. Викликавши інтерес і переконавши опонента в доцільності задуманої справи, ми повинні з'ясувати й розмежувати його бажання. Тому наступний крок у процедурі проведення ділових переговорів полягає в тому, щоб виявити інтереси й усунути сумніви (нейтралізація, спростування зауважень).

Ділова частина переговорів завершується перетворенням інтересів партнера на остаточне рішення (приймається на основі компромісу).

Переговорні стилі, якими часто користуються ділові партнери під час переговорів: твердий стиль, м'який стиль, торговий стиль, співробітницький стиль [42, 69].

Твердий стиль. Зводиться до демонстрації сили. Ультимативна тактика (спеціальні прийоми: розрахована затримка, вибір «із двох зол», тактика затвора, ультиматум як спосіб переходу до насильства); тактика видавлювання поступок (позиційний тиск: зачинені двері, пропускний режим, візування, зовнішня небезпека; психологічний тиск: приниження опонента, перекручування загальноприйнятих норм контакту, заплутування опонента, «читання в серцях», штучне затягування переговорів, виверт «останньої вимоги»). Протидія тактиці твердого стилю — тримати удар, нейтралізувати маніпулятивні прийоми й виверти, обертати тиск супротивника на вас проти нього самого. Особливий випадок — переговори в ситуації гострого конфлікту: інформаційна пастка, ласий шматок, зрив сценарію.

М'який стиль: самокритика; «поглинання стріл»; улагоджування інциденту; м'яке критичне зауваження.

Торговий стиль. Схема позиційного торгу: точка бажаного результату, точка відмови, інтервал ваших можливостей (є зазвичай у кожної сторони). Планування позиційного торгу: підготовка до переговорів (потреби, проблеми, альтернативи, точка відмови, точка бажаного результату), програма переговорів (вихідна пропозиція — точка бажаного результату, проміжна пропозиція, резервна пропозиція, остання пропозиція — точка відмовлення). Прийоми позиційного торгу: тактика приховання й відкриття інформації, розвідка, гра проміжними пропозиціями, імітація м'якого стилю (так вів переговори із Собакевичем та Плюшкіним Чічіков).

Співробітницький стиль розкривається на прикладі застосування методу принципів переговорів.

Метод принципів переговорів. В основі методу — чотири основні поняття:

- люди (відокремте людину від проблеми: обговорюйте проблеми, а не один одного);
- інтереси (зосередьтеся на інтересах, а не на позиціях [статусах]);
- варіанти (знаходьте взаємовигідні варіанти);
- критерії (наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв).

Способи встановлення контактів між учасниками переговорів і нарад

Групи факторів, увага до яких сприяє позитивному сприйняттю ділового партнера й успішній взаємодії учасників ділових переговорів і нарад [77]:

- фактори, пов'язані з навколишнім світом: історія співробітництва чи кооперації в суспільстві (культура спілкування в суспільстві); групи, що співпрацюють, які є лідерами в цій області в очах суспільства (наявність репрезентативних груп, фактором успіху яких є співробітництво, позитивні соціальні приклади); сприятливий політико-соціальний клімат (суспільна згода, соціальна орієнтація влади, цивільне суспільство, ефективні регулятори поведінки);

- фактори, що стосуються членів співробітництва: взаємна повага, розуміння й довіра; потрібні контакти членів співробітництва; учасники співробітництва бачать у ньому свої інтереси; здатність до взаємних поступок (етика спілкування, націленість на співробітництво, висока культура, сумісність за різними параметрами);

- фактори, пов'язані з процесом співробітництва: члени групи позитивно сприймають як сам процес, так і результат (єдність думок щодо цілей і засобів); багаторівневість ухвалення рішення (колективне прийняття рішень за участі працівників усіх рівнів ієрархії); гнучкість позицій (багатоваріантність рішень і сценаріїв); емпатія (уміння глянути на проблему очима партнера, «улізти в його шкіру»); відсутність догматизму, твердолобості; розвиток і збагачення конкретних ролей, що виконуються, і політики в цілому; пристосовність, адаптивність;

- фактори комунікації: відкриті й часті зустрічі; організація інформування і формальних комунікаційних зв'язків;

- фактори мети: наявність конкретних цілей та об'єктів і загального прагнення до них; загальна точка зору; наявність особливого завдання, мети, що дозволяє відокремити себе від інших груп, відчути себе «особливим»;

- фактори ресурсів: доступність фінансування, матеріальне забезпечення; досвідчені, умілі керівники (якість менеджменту).

Очевидно, що для забезпечення успіху професійних переговорів і нарад варто брати до уваги загальні фактори успіху ділового спілкування, розглянуті вище, особливо якщо ця бесіда винятково важлива, має вирішальне значення для вашої фірми чи для вас особисто.

Рекомендується, насамперед, розподілити потенційних учасників кожного засідання на такі групи:

1-а група — особи, яких безпосередньо стосуються обговорювані питання;

2-а група — особи, яких ці питання стосуються менше і не є визначальними для успішного виконання їхніх обов'язків;

3-я група — особи, яких розглянуті питання безпосередньо не стосуються, але з тих чи інших міркувань вони повинні одержати інформацію про прийняті рішення.

Основні критерії підбору учасників професійних переговорів і нарад: компетентність в обговорюваному питанні; безпосередній зв'язок із питаннями, розглянутими на нараді; зацікавленість; здатність внести істотний вклад у вирішення проблеми; уміння співпрацювати й ураховувати інтереси інших під час прийняття рішень; відповідальність за належне виконання рішень.

На стадії початку ділового спілкування необхідно звернути увагу на такі моменти:

1. Не можна вже на початку бесіди починати перепрошувати, ставити себе в положення невпевненої людини; варто уникати проявів неповаги до партнера; не слід ставити партнера в

оборонну позицію. Це означає, що поведінку повинно бути націлено на рівноправність і співробітництво.

2. Початок бесіди визначає настрій партнера, його бажання продовжувати конструктивне спілкування, тому важливим є вибір правильного початку бесіди: зняття напруженості, «зачіпки» (коли розмова починається або прямо з проблеми, або з анекдота, пов'язаного з основною темою), стимулювання гри уяви за допомогою постановки безлічі питань із потрібної теми.

3. Дотримання етикету, правил ввічливого звертання до партнера, створення оптимального простору спілкування — це також фактори успішного початку.

4. Побудова фраз повинна базуватися на так званому «Ви-підході», коли підкреслюються не власні інтереси, а вигода й розуміння інтересів партнера.

5. Послідовність інформаційних блоків; на початку бесіди рекомендується: точне формулювання мети бесіди, взаємне представлення сторін із зазначенням ініціатора зустрічі, назви теми, того, хто веде бесіду, послідовності розглянутих питань [33, 53].

На стадії передавання інформації зазвичай вимовляються невеликі промови та відбувається обмін думками. Мову доцільно будувати з використанням правил риторики, трохи забутої зараз чи неповно використовуваної в науці про ораторське мистецтво. Відомою є така думка досвідченого англійського полеміста: «Десяти-хвилинна мова вимагає тижня для її підготовки, годинна — двох днів, а за відсутності обмежень виступу за часом — можна починати негайно».

Із психології відомі також прийоми залучення уваги й підвищення рівня запам'ятовування, зокрема, звертання до більш ніж однієї аналізаторної системи (наприклад, до слуху й зору одночасно, що досягається використанням наочного приладдя), експресивність, зняття бар'єрів нерозуміння, концентрація уваги і т. ін.

Для ведення ділової бесіди потрібно мати й розвивати 10 найбільш важливих рис, які можна об'єднати в дві групи:

- комунікативні: віра в себе, ввічливість, життєрадісність, терпляче ставлення до критики на свою адресу, тактовність;

- особистісні: старанність, ініціативність, гарна пам'ять, адаптивність, правдивість.

Не на останньому місці повинна бути компетентність у спеціальній області, у психології й техніці ділового спілкування. Важливими є щирість, природність поведінки, відсутність фальші. Ці фактори важливі в процесі правильного розподілу ролей у спектаклі «Ділова бесіда», що має особливе значення під час переговорів у складі делегацій, команд. Природність поведінки залежить від відповідності дорученої ролі особистим рисам виконавця.

Досить багато фахівців розглядали ролі, що грають люди на переговорах і нарадах, тому типологія цих ролей широка. Завдання ініціатора бесіди — розпізнати амплуа учасника наради з боку партнера і направити його діяльність на одержання позитивного результату або принаймні нейтралізувати його негативний вплив. Стосовно учасників переговорів зі свого боку завдання полягає в попередньому розподілі ролей відповідно до особистих нахилів учасника та у проведенні репетицій. І тут знову не обійтися без знань в області психології, невербального спілкування й техніки ділового спілкування.

Серед ділових партнерів можна виділити два протилежні типи:

- *актуалізатори*: чесність (прозорість, щирість, автентичність), усвідомленість (відгук, зацікавленість, життєрадісність), воля (спонтанність, відкритість), довіра (віра, переконання);

- *маніпулятори*: неправда (фальшивість, шахрайство), неусвідомленість (апатія, нудьга), контроль (закритість, непомірність), цинізм (недовіра) [58, 78, 82].

Необхідно знати прийоми й методи, які застосовують маніпулятори, щоб досягти своїх цілей за рахунок партнера.

1. Маніпулятор не пропускає нагоди підкреслити похибки чи недоліки інших, поглузувати над людиною, піднімаючи тим самим себе, задовольняючи свої амбіції.

2. Маніпулятор завжди вважає правим себе і схильний привласнювати ваші ідеї, винаходи, переконливі аргументи.

3. Маніпулятор не бачить чеснот інших людей, але дуже добре розпізнає недоліки.

4. Він не припускає в інших наявності високих мотивів поведінки, прагне принизити значення моральних учинків, хоча себе схильний уважати моральною людиною.

5. Добрим і щедрим маніпулятор виявляє себе тільки у спілкуванні з дуже вузьким колом найближчих йому людей.

6. У діловій бесіді маніпулятор вдається до таких прийомів, як узагальнення й перебільшення («що буде, якщо всі так зроблять?»), анекдот, щоб висміяти предмет розмови, використання авторитету, дискредитація співрозмовника, «перехід на особистості»,

ревізійнізм (зосередження уваги на фрагментах без урахування контексту), відведення дискусії вбік, переключення уваги на другорядні питання, уведення в оману, створення перешкод для досягнення угоди, перекручення сказаного, раптова заява про відсутність повноважень і т. ін. Становище співрозмовника, який зіштовхнувся з маніпулятором, досить складне. Ви або відкрито кваліфікуєте дії партнера як маніпуляторські і м'яко, але наполегливо зажадаєте повернення до предмета бесіди, або, набравши вигляду людини, що не помічає маніпуляцій, станете жертвою маніпулятора. І в тому, і в іншому випадку очікуваний вами результат спілкування, швидше за все, недосяжний, але в іншому випадку ви втрачаєте ще і свою гідність.

Декілька порад із тактики аргументації [58]:

1. Під час тривалих переговорів головні, сильні аргументи доцільно розподілити в часі, повертатися до них неодноразово як до рефрену, але намагаючись із кожним поверненням показати інший бік, грань проблеми.

2. Аргументи за своїм характером повинні відповідати рівню та спеціальності партнера, ураховувати особливості його особистості, сприйняття, стану, його інтересів. Корисними є компліменти, якщо вони ширі й не справляють враження грубих лестощів (хоча є люди, що надають перевагу саме лестощам).

3. Не слід викликати загострення дискусії без потреби, треба вчасно влаштовувати перерву, щоб мати можливість обговорити гострі моменти спочатку «кулуарно» і дати охолонути занадто розпаленим полемістам.

4. В атмосфері конструктивної взаємодії треба прагнути розбудити думку партнера, запропонувавши йому опис проблеми, варіанти вирішення та можливі наслідки за кожним варіантом. Інтелектуала привабить можливість системно розглядати проблему. Людину упереджену й не дуже обізнану можна переконати, акцентуючи увагу на перевагах для неї самої чи для фірми. У будь-якому випадку варто починати з показу позитивних моментів, а потім переходити до негативних.

На завершальній стадії велике значення має своєчасне розпізнання моменту готовності партнера до ухвалення рішення. Для цього потрібно розвивати спостережливість, здобувати досвід у розумінні невербальних засобів спілкування, мови жестів і міміки. Стимулювати ухвалення рішення можна за допомогою гіпотетичних питань («припустимо, що..., тоді...»), прийняття поетапних рішень, вироблення альтернативних рішень, постановки ключових питань. На цій стадії необхідно остаточно запевнити партнера в тому, що ви йому — друг. Корисно залишити наостанок сильний аргумент, подякувати партнерові за конструктивну співпрацю, поздоровити із завершенням переговорів, запевнити в тому, що він не буде розчарований надалі. Дійсно, що варіанти завершальних документів повинно бути заздалегідь розроблено,

у процесі справи відкориговані й погоджено.

За результатами переговорів варто провести аналіз їх перебігу, розкрити фактори успіху чи причини неуспіху, доповнити інформацію про партнера новими фактами, що виявилися в ході переговорів.

Мистецтво управління діловою нарадою

Основні правила керівника наради [33, 53, 58]:

1. Нарада не повинна починатися критикою з боку керівника. Позитивне визнання заслуг підлеглих під час відкриття дискусії повинно спиратися на факти, тобто бути достовірним. Оскільки керівникові важливо довідатися думки своїх співробітників з обговорюваних питань, йому не слід починати нараду з висловлення власної точки зору на порушені проблеми. Нарада не має на меті підтвердити власну думку керівника. Вона повинна підготувати рішення. Керівник повинен бути готовий серйозно перевірити точки зору, що висловлюються його співробітниками, і відкоригувати власну думку.

2. Керівник наради ніколи відразу не висловлює свою власну думку з питань, що стоять на порядку денному. Він описує проблему, яку потрібно розв'язати, не висловлюючи власного судження. Завдання керівника — спонукати співробітників до самостійного мислення, щоб розширити інформативну базу для власного рішення. Для цього необхідно, щоб він був готовий слухати своїх співробітників.

3. Ведучий наради повинен слухати, слухати і ще раз слухати. Цієї вимоги нелегко дотримуватися. Своїм умінням слухати керівник дає співробітникам зрозуміти, що їхня думка дійсно важлива для нього, і він готовий присвятити цьому всю свою увагу. Спрямовані до нього питання з метою довідатися думку керівника він повинен переадресувати співробітникам і закликати їх висловити свою думку. Уважно слухати — означає для керівника не наводити контраргументи.

Керівникові варто враховувати «закон самозбереження» (психологічний закон). Зрозуміти зміст цього закону можна на прикладі його недотримання.

Приклад: нараду веде авторитетний керівник. Поставлено чітку задачу — знайти спосіб розв'язання проблеми. На заклик керівника висловити свої пропозиції один з учасників швидко відреагував, але не до речі. Репліка ведучого: «Сідай, Іванов, ти завжди починаєш із дурниць». Миттєво мозок усіх учасників наради вимкнувся за законом самозбереження великих систем, що самоорганізуються. Погроза (у даному випадку опинитися «в дурнях») автоматично, незалежно від волі, вимкнула розумові процеси присутніх, привела їх у стан готовності до захисту від можливого приниження гідності. Відбулося переключення роботи мозку з задачі виведення людини з-під морального удару. Це означає, що людина мимоволі починає міркувати над тим, як би не опинитися в положенні першого промовця, і «працює» не на завдання, поставлене керівником, а на те, щоб угадати позицію (нехай невисловлену) керівника. Колективний мозок вимкнено надовго й надійно.

Спостереження й експерименти показують, що в умовах критики і погроз із 100 чоловік нормально можуть працювати тільки троє.

Завжди краще утримувати на нараді дискусію в руслі обговорюваної проблеми, ніж повертати її назад після того, як вона відхилилася. Необхідно так звузити сферу обговорення, щоб розглядалося тільки головне питання. Наприклад, питання впровадження варто виключити з обговорення, поки не буде вирішено, що саме буде впроваджуватися. Не є таємницею, що дискусія, котра охоплює багато різних проблем, може виявитися безглуздим заняттям.

Зацикленість — це шлях, що може привести до провалу наради. Під час дискусії раптом починають звучати зауваження учасників на зразок: «Ми вже вирішили ці питання сьогодні вранці» чи «Ми начебто вже домовилися, що це питання повинен вирішувати виробничий відділ!» [58]. Тут важливо з'ясувати першопричину. Так, якщо учасник наради завзято повертає дискусію назад, виходить, його не влаштовує щось у процесі обговорення і він сподівається прояснити чи змінити ситуацію. Найкраще — підбадьорити людину й домогтися, щоб вона висловила відкрито свої міркування. Іншою причиною зацикленості може стати приховане бажання частини учасників наради відстрочити рішення. Необхідно добитися відкритого висловлення своїх думок. Можливо, з'ясується, що рішення і справді не дозріло. Як це встановити? Щоб відповісти на це питання, перейдемо до одного з найвідповідальніших і найскладніших моментів наради — ухвалення рішення. У такі моменти наради часто стають неефективними, втрачають енергію. Це відбувається тому, що учасники часом не в змозі усвідомити, що вже час приймати рішення. А буває, що вони просто коливаються, не зважаючи зроби остаточний вибір: адже залишаються невирішені моменти і є побоювання, що істини так і не буде досягнуто. У таких обставинах найкраще вибрати одну пропозицію і продовжувати її розглядати, замість того, щоб продовжувати дискусію, сподіваючись досягти ідеального способу вирішення питання. Важливо при цьому не пропустити момент, коли дебати варто закрити. Відчути його може не кожний — отут потрібні досвід і вміння керівника. І справді, під час розгляду питання завжди будуть виникати дрібні, незначні «підпитання», що теж потребують розгляду. Необхідно, однак, розцінити їх як другорядні — і прийняти рішення про припинення дискусії.

У процесі обговорення того чи іншого питання керівникам не слід забувати і про «чудову сімку». Уже більше двох тисячоліть люди знають: для того, щоб досить повно описати нове явище чи прийняти обґрунтоване рішення, досить відповісти на сім питань: що?, хто?, де?, коли?, скільки?, як?, навіщо? Зазначимо й інше: на ділових нарадах достатньо, щоб було висловлено сім незалежних думок щодо кожного обговорюваного питання. Проблема, як правило, виявляється вичерпаною, усі інші починають повторюватися, тому немає нічого недемократичного в тому, щоб суперечки припинити [58].

Гарний спосіб повернути збори в русло обговорення — проміжне голосування. Воно підбиває підсумки чергового етапу дискусії. Не слід, однак, поспішати з остаточним голосуванням. Якщо воно передчасне, не виключеним є ухвалення рішення, яке відкидається меншістю. Звичайно, меншості нічого не залишається, як схилитися перед волею більшості. У цьому випадку важко очікувати від людей ентузіазму. Більше того, ті, хто залишився в меншості, можуть вдатися до дій, які доводять неправоту більшості, причому ці дії можуть носити характер підпільної діяльності. Очевидно, рішення, прийняте голосуванням із невеликою перевагою, організаторам наради варто розглядати як попередження. Такий результат лише в небагатьох випадках можна вважати достатнім для успіху наради [53].

Особливості взаємодії керівника та співробітників у процесі ділових нарад. На практиці керівникові буває нелегко не заперечувати міркування своїх співробітників, які він із ділової точки зору вважає невдалими. Часто керівник робить помилку, осаджуючи співробітника,

котрий, на його думку, сказав щось неправильно, у той час, як інші співробітники, аргументи яких він вважає правильними, здобувають відповідне визнання. Керівник до деякої міри роздає оцінки.

Керівник повинен позитивно ставитися і бути вдячним, якщо його співробітниками висувуються ідеї, що відрізняються від його власного погляду і спонукають його обміркувати ще раз свою власну концепцію [33, 82]. При висловлюваннях протилежної думки керівнику рекомендується діяти в такий спосіб:

1. Якщо він вважає ідеї співробітника неправильними, то доцільно винести їх на дискусію. Співробітники самі направлять колегу.

2. Якщо керівник з'ясує, що співробітник виходить із принципових положень, то він може діяти в такий спосіб:

— якщо мова йде про питання, що не стосується безпосередньо теми і є неважливим для подальшого процесу наради, то він може його не обговорювати й виправлення почати пізніше в розмові віч-на-віч;

— якщо з'ясування питання важливе для продовження наради, то керівник повинен відкоригувати неправильні положення необхідною інформацією, не принижуючи того, кого це стосується, перед іншими.

3. Для керівника на нараді важливо не виправляти одразу думки співробітників, а ознайомитися з ними. Він реєструє думки співробітників, не оцінюючи їх. Це легко зрозуміти з постановки мети наради, адже чим більше аргументів збирається для питання, що стоїть на порядку денному, тим ширшою стає база для пошуку рішення керівником, тим більше гарантія проти можливого неправильного рішення.

4. Співробітники повинні запрошуватися до добровільного висловлення думки, їх не опитують по одному, а просять узяти слово.

«Ніхто не повинен залишатися зі своєю думкою з однієї лише впертості, але кожен, розгледівши в думці іншого тверду підставу, зобов'язаний її дотримуватися» [38]. Цей підхід дуже добре реалізується в японському менеджменті.

Учасники наради можуть утруднити її проведення.

Насамперед, багато чого залежить від реакції промовця на слова опонентів. Якщо його ідею ігнорують чи зневажливо до неї ставляться, людина, можливо, заховається у свою «шкаралупу» і буде виходити звідти тільки для того, щоб атакувати ідеї інших. А якщо він витратив багато часу й сил для збору та систематизації свого матеріалу? Не виключено, що його висловлення мають раціональне зерно, просто вони захоплені емоціями.

Інший тип учасника — назовемо його чутливим — схильний підозрювати, що над ним сміються чи зневажають. Скажіть йому тільки: «Так ви, напевно, жартуєте!»— і ви вже назвали його брехуном. Скажіть йому «Ну що ви, не може бути!»— і ви обізвали його дурнем. Разом із тим ця людина може мати прекрасні ідеї, що так і проходять непоміченими. Усі ми знаємо й інший тип — важливої, серйозної людини, від якої багато чекають як від учасника дискусії, але вона мовчить. Ця людина просто сидить і посміхається, заохочуючи одних, але проте опитуючи інших. Це може загальмувати нараду, оскільки її учасники будуть мимоволі ловити приховані знаки схвалення чи несхвалення з боку мовчуна.

Людиною, що може зашкодити нараді, є збирач відомостей. Своєю поведінкою він справляє враження, що збирає відомості для обвинувачення. Такий учасник здатний перервати промовця на півслові і запитати: «Можна мені одержати копію цих цифрових даних, щоб перевірити, що з них випливає?» або «Чи буде текст доповіді доступний всім учасникам?». Такі фрази здатні збити промовця з пантелику і змусити його перейти до захисту.

Голові рекомендується знати риси характеру учасників і дотримуватися порад, спрямованих на зміцнення ділової невимушеної обстановки:

— забезпечити можливість висловитися всім учасникам і розібратися в них; практика показала, що прийняті рішення насамперед виконуються тими, хто брав активну участь у їхньому обговоренні;

— використати будь-які можливості, щоб спонукати до виступу сором'язливу людину: за нагоди похвалити її, запропонувати висловити свої зауваження;

— стежити за тим, щоб ті, хто виступав, викладали свою думку стримано, не допускали в суперечці випадів проти опонента, чітко аргументували причини своєї незгоди; якщо хочете зупинити промовця, треба зробити це рішуче;

— не допускати гнітючого впливу думки більшості на думку меншості: людина, яка відчуває, що більшість не підтримує її, зазвичай не відстоює свою думку й часто припиняє суперечку, не навівши потрібних аргументів;

— стримувати прагнення окремих учасників кілька разів висловлюватися з того самого питання, тому що це затягує обговорення; втягувати в обговорення тих, хто виявляє байдужість;

- не дозволяти присутнім відволікатися, тому, хто нудьгує, поставити запитання, а тих, хто веде приватну бесіду, викликати на обговорення загальних проблем;
- намагатися зрозуміти того, хто сперечається, ставлячи йому питання;
- попросити, того, хто заперечує проти якоїсь пропозиції чи ідеї, обґрунтувати свою незгоду [58].

9.6. Рекомендації організаторам та учасникам переговорів і нарад із позицій безконфліктного спілкування і результативного завершення

Умови ефективності переговорів

Передумови успішності ділових переговорів стосуються ряду як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів та умов [78]. Перш за все партнери з переговорів повинні виконати такі умови:

- обидві сторони повинні мати інтерес до предмета переговорів;
- вони повинні мати достатні повноваження у прийнятті остаточних рішень (відповідне право на ведення переговорів):
 - партнери повинні мати достатню компетентність, необхідні знання щодо предмета переговорів;
 - повинні вміти максимально повно враховувати суб'єктивні й об'єктивні інтереси іншої сторони та йти на компроміс;
 - партнери з переговорів повинні певною мірою довіряти один одному.

Для забезпечення ефективності переговорів слід дотримуватися таких правил [33, 47]:

1. Основне правило полягає в тому, що обидві сторони мають прийти до переконання, що вони щось виграли в результаті переговорів.
2. Найголовніше на переговорах — це партнер. Його потрібно переконати в прийнятті пропозиції. На нього треба орієнтувати весь процес переговорів, усю аргументацію.
3. Переговори — це співробітництво. Будь-яке співробітництво повинно мати загальну базу, тому важливо знайти загальний знаменник для різних інтересів партнерів.
4. Дуже рідко переговори проходять без проблем, тому важливою є схильність до компромісу.
5. Будь-які переговори повинні бути діалогом, тому важливо вміти правильно поставити питання і вислухати партнера.
6. Позитивні результати переговорів варто розглядати як їх природне завершення, тому наостанок необхідно зупинитися на змісті договору, у якому знайшли відображення всі інтереси партнерів.
7. Переговори вважаються завершеними, якщо їх результати піддалися ретельному аналізу, на основі якого зроблені відповідні висновки.

Загальні рекомендації учасникам переговорів із позиції того, чого не впливає і що варто робити для їх успішного закінчення й досягнення бажаних результатів [69, с. 180—183].

Чого НЕ СЛІД робити:

- 1) недооцінювати ворожий настрій опонента стосовно вас чи інших учасників переговорів, так само як і переоцінювати його готовність до співробітництва;
- 2) бути занадто самовпевненим (переоцінювати себе; вашу роль у процесі; ваш авторитет; вашу компетенцію та вміння; правильність вашої справи, а також вашої стратегії);
- 3) затягувати процес підготовки рішень, тому що ви повинні знати основні факти, закони, правила, політику, аргументи на користь вашої справи та критерії визначення практичності й можливості виконання рішень;
- 4) поступатися цілісністю своїх принципів, цінностей й інтересів;
- 5) застосовувати неправильні комунікативні прийоми. Необхідно бути красномовним, говорити влучно, чітко, ясно; не виходити із себе, не перебивати, слухати й дізнаватися нову інформацію; інформувати, а не виголошувати істини;
- 6) бути нав'язливим, тому що це часто викликає недовіру й може зашкодити об'єктивності;
- 7) використовувати час неналежним чином, а саме: витратити марно, але разом із тим квапитися і квапити інших учасників, здійснюючи тиск на них; якщо є сумніви, використовувати відстрочку рішення та ін.;
- 8) утрачати пильність, а саме: відчувши втому, припиняти переговори; не займати оборонну позицію; нікого не звинувачувати; не каятися надмірно у своїх помилках, але бути щирим, чесним і відповідальним та ін.;

9) у разі висування пропозицій: допускати збільшення вимог; улаштовувати непотрібні сюрпризи; прагнути змусити протилежну сторону піти на поступки, поки не впевнитесь, що опонент розуміє значення цієї поступки й має повноваження пропонувати її;

10) турбуватися постійно про кінцевий результат. При цьому варто вести переговори про те, що безпосередньо стоїть на порядку денному, не забуваючи про предмет переговорів у цілому і про майбутнє; не слід брати на себе чиюсь відповідальність; не слід позбавляти ні себе, ні опонента почуття причетності як до успіху, так і до провалу переговорів;

11) під час завершення переговорів: закінчувати на негативній ноті; забувати про можливість продовження конфлікту після його формального завершення; забувати включати конкретні терміни й умови, за якими досягнуто згоди;

12) ніколи не треба: давати нездійснених обіцянок; удаватися до зайвих відвертих погроз; брехати, блефувати, хитрувати; робити безпідставні пропозиції; забувати законність інтересів ваших супротивників і ваших власних інтересів; робити переговори більш конфронтаційними, ніж це необхідно.

Що ВАРТО робити:

1) бути підготовленими (знати правила, закони, політику, факти і т. ін. обох сторін);

2) вести переговори тільки з тими, хто має владу, тобто дійсними чи вповноваженими представниками, заздалегідь знати: хто буде приймати рішення; хто буде підписувати угоду; наслідки конфлікту чи безвиході і т. п.;

3) бути впевненими щодо ваших інтересів та інтересів іншої сторони;

4) вести переговори з позиції взаємного задоволення основних інтересів усіх сторін;

5) попередньо виробляти процедурні угоди;

6) уникати непотрібного розголосу;

7) слухати протилежну сторону та своїх колег уважно. При цьому: приділяти особливу увагу як самим угодам, так і конкретним деталям; аналізувати внесені пропозиції та основу, що викликає опір іншої сторони;

8) забезпечувати ефективність комунікації, тобто слухати активно, дбаючи про зворотний зв'язок з опонентами; сприяти комунікації всередині команди; переконуватися, що сторони дійсно слухають один одного; уточнювати й узагальнювати почуте; правильно ставити питання, використовуючи різні форми;

9) знижувати опір опонентів вашим пропозиціям такими прийомами, як формулювання питань із заздалегідь передбаченою ймовірністю позитивної відповіді; апеляцією до інтересів опонента; пояснення вигідності чи неприйнятності пропозиції;

10) підходити до пропозицій реалістично. При цьому необхідно сприяти тому, щоб ваша власна команда та протилежна сторона зосередилися на реалістичному розгляді кожної пропозиції й розумінні аргументації, що стоїть за ним; уважно вивчати альтернативні варіанти й нову інформацію; допомагати учасникам виявляти гнучкість; відкладати дискусії з ключових питань у випадку відсутності відповіді на них чи чіткої позиції щодо них;

11) ретельно і вміло вести записи (коротко, точно, стенографічно);

12) варто використовувати кокус, але проводити його, коли це необхідно; дотримуватися регламенту, визначеного процедурною угодою;

13) поважати конфіденційність;

14) за необхідності добиватися, щоб опонент зберігав обличчя, використовуючи при цьому такі прийоми: дозволяти учасникам переговорів виправляти свої помилки, не втрачаючи обличчя;

у випадку поступки опонента, віддавати йому належне за щирість і об'єктивність; не смакувати ваші перемоги;

15) виробляти способи розрядки напруження в процесі переговорів, а саме: знати (уявляти) як розрядити обстановку, у випадку, коли обговорення заходить у безвихідь; улаштовувати перерви й кокуси; вносити в обговорення трохи гумору; відкладати обговорення, коли здається, що всі шляхи до рішення заблоковано;

16) підтримувати зв'язок усередині організації (фірми) за допомогою вертикальних і горизонтальних зв'язків;

17) виробляти угоди з урегулювання нових конфліктів;

18) закінчувати кожну зустріч на позитивній ноті. При цьому, зокрема, рекомендується показати, що ви цінуєте час і зусилля, витрачені вашими опонентами.

Ефективність ділових нарад

Менеджер повинен знати специфіку проведення ділових нарад, які повинні бути ефективними. Їх існує багато. Вони носять як суб'єктивний, так і об'єктивний характер. Найбільш важливі положення стосовно управління ситуацією можна деталізувати й конкретизувати [68, 77].

1. *Створення сприятливих умов для колективної роботи й колективного ухвалення рішення.* Якщо на нараді розглядаються складні проблеми, то необхідно забезпечити колективну розумову працю присутніх, тобто групову роботу. Про групову роботу можна говорити в тому випадку, якщо результат роботи групи кращий за результат індивідуальної праці найкращого члена групи; кращий за суму індивідуальних результатів усіх членів групи. Групова робота вимагає спеціальної підготовки. За фізичної праці вираження цих закономірностей є цілком зрозумілим (колективна праця завжди продуктивніша), але під час розумової праці досягти відповідного результату значно складніше.

2. *Початок ділових нарад у точно призначений час та стислі графіки роботи.*

3. *Формування атмосфери невимушеності й діловитості.* Атмосфера на нараді прямо залежить від керівника. Співробітництву не сприяють надмірна критика, нарікання і т. ін. Для створення атмосфери невимушеності й діловитості необхідно, щоб учасники наради почували себе рівними та відчували важливість розглянутих проблем. Керівник наради повинен стежити, щоб невимушеність не придушувала діловитість і навпаки. Розгляд проблеми негативного змісту треба залишити на кінець наради (частину людей на той час можна відпустити) і зробити його якомога коротшим. Більшість таких проблем треба вирішувати в індивідуальному порядку. Найкраще, якщо на початку наради своїми думками поділяться менеджери й фахівці нижчих рівнів управління. Менеджер наради зобов'язаний створювати ділову і в той же час невимушену обстановку, у якій кожний відчуває себе розкуто. Треба не допускати створення атмосфери страху й недоброзичливості, що не сприяють ефективній колективній роботі. Завдання наради — розв'язати проблему, а не знайти винного. Тому вільний і відвертий виклад своїх думок, а також невимушеність скоротять втрати на нараді.

4. *Ефективна техніка ведення записів.* Добре організовані записи допомагають уважно стежити за ходом наради, робити узагальнення, вносити конкретні пропозиції й накопичувати корисну інформацію. Форма запису залежить від характеру обговорюваного питання. Якщо виробляється план конкретних дій, то доцільніше сторінку свого ділового щоденника розділити на три стовпчики. У першому зазначається прізвище промовця, у другому — коротко викладається суть пропозиції, у третьому записуються прізвища тих, хто підтримує пропозицію. У результаті у вас накопичується перелік пропозицій, із яких можна формувати план, а сама сторінка залишається резервом ідей, що в даний момент не реалізуються, але можуть виявитися актуальними в майбутньому.

5. *Забезпечення активності всіх учасників наради.* Голова повинен урахувати так званий «психологічний феномен» і організувати порядок виступів, за якого черговість буде зворотною до авторитету й положення промовців. Це пов'язано з тим, що молоді співробітники дуже неохоче висловлюють свою точку зору, особливо тоді, коли вона не збігається з уже висловленою думкою керівника більш високого рангу. Тому іноді несподівані й нестандартні рішення проблем, що пропонуються молодими співробітниками, просто не обговорюються. Інший спосіб підвищити активність — це вимога виступу кожного учасника наради.

6. *Обговорення особливих думок.* Як уже зазначалося, однією з гарантій успіху наради є результат, одержаний за умови врахування думок усіх його учасників. Частина думок і пропозицій і навіть висунуті в ході наради питання можуть виявитися помилковими. У цьому випадку керівник наради повинен коротко пояснити причини помилкової думки (ніхто не повинен залишати раду з відчуттям, що його точка зору правильна, а рішення наради помилкове). Велику кількість особливих думок становлять такі, що мають на меті розширити або, навпаки, звужити висунуту пропозицію чи проблему. Це і є ті особливі думки, котрі вимагають обговорення і котрі, як правило, є доцільними. Саме вони допомагають досягти позитивних результатів. На нараді не можна використовувати таку форму, як голосування, тому що тоді це буде не нарада, а збори. Під час обговорення особливих думок у разі необхідності можна критикувати точки зору, підходи до вирішення проблем, але не людей.

Доповідь чи коротке повідомлення — стрижні наради, основа його успішної роботи.

Рекомендації для доповідача

До будь-якого виступу необхідно ретельно готуватися. За кордоном люблять говорити, що один відомий державний діяч на питання про те, скільки годин йому буде потрібно на підготовку до чергового виступу на телебаченні, відповідав: «Якщо я повинен говорити всього десять хвилин, то на підготовку мені буде потрібен тиждень. Якщо в моєму розпорядженні буде одна година, то мені потрібно два дні. Якщо ж час мого виступу не обмежений, то я можу почати хоч зараз» [58].

Доповідачу необхідно пам'ятати про раціональність свого повідомлення, про те, що найбільше значення для залучення уваги аудиторії мають перші 3 хвилини виступу. Якщо нічого нового й цікавого в цей час не повідомляється, увага слухачів слабшає і може цілком

згаснути. Особливо привертає увагу невідома раніше інформація, якщо вона торкається актуальної теми й не виходить за рамки доступного, факти діяльності добре відомої всій аудиторії особи, проблемні ситуації й аргументація «за» і «проти», а також думки й факти, що дають учасникам зборів чи наради можливість зробити особистий внесок у загальну справу. Доречними іноді бувають і невеликі гумористичні відступи.

Промовець повинен пам'ятати, що у разі викладу доповіді по пам'яті чи з зоровою опорою на текст засвоєваність досягає 95 %, а під час читання — лише 35 %. У процесі виступу необхідно враховувати також і те, що половина дорослих людей погано вловлює зміст вимовленої фрази, якщо вона містить більше 13 слів. Якщо фраза триває без паузи більше 5,5 секунди, сприймання теж погіршується. Близько 1/3 дорослих забувають початок фрази, якщо без паузи вимовляють 14 слів. Під час слухання висловлень, які складаються з 18 й більше слів, рівень сприймання аудиторії знижується на 15 %.

Схема доповіді на виробничі теми, яка успішно застосовується на практиці: суть проблеми як різниця між бажаним станом і наявними досягненнями; місце та значення проблеми (завдання) для розвитку підприємства, організації, галузі народного господарства; очікувані утруднення та можливі шляхи їх подолання з урахуванням помилок минулого; факти, що сприяють вирішенню проблеми на основі наявних досягнень; найважливіші напрями, на яких варто зосередити зусилля й ініціативу колективу.

Існує три засоби впливу на слухачів під час вступу: лінгвістичний (мовний), паралінгвістичний (інтонаційний), кінетичний (жести, міміка). Думають, що «музика» мови визначається на 10 % словом, на 35 % — інтонацією, на 55 % — мімікою й жестами. Звичайно, визначальним є і зміст. Під час виступу необхідно вміло користуватися паузами, за часом вони повинні складати 10—20 % виступу. Види пауз: люфт-пауза (для вдиху); драматична (підкреслене мовчання); граматична (на розділових знаках); мобілізаційна (додати важливості повідомленню); педагогічна (для засвоєння і осмислювання сказаного) [58].

Зовнішній вигляд. Треба пам'ятати про акуратність, відмовитися від занадто помітних речей і правильно триматися.

Необхідно враховувати соціально-демографічні та професійні здібності аудиторії, рівень освіти. Публіка з високим рівнем освіти особливо вимоглива до таких елементів виступу, як глибина аналізу, логічна стрункість мови.

Варто брати до уваги й кількісний склад аудиторії. У невеликій групі слухачів найбільш ефективним буде раціонально побудований виступ. Тут можна контролювати реакцію аудиторії, оцінювати її ставлення до викладених фактів і на цій основі вибудовувати переконливий ланцюжок доказів своєї думки. У великому залі важче керувати аудиторією, тут не можна сподіватися тільки на логіку виступу. Необхідно апелювати до почуттів слухачів. У цій ситуації доповідач повинен бути джерелом емоційного заряду, цілеспрямовано формувати для себе настрої аудиторії.

Промовцеві необхідно грамотно використовувати психологічні прийоми мовного впливу: нешаблонність, оригінальність початку виступу, вільну манеру оповіді, невеликі паузи, постановку питання перед аудиторією на початку викладу особливо важливих частин виступу, відступ від основної думки для розрядки учасників, прагнення до простоти викладу.

Треба пам'ятати, що помилки у викладі фактів слухачі не прощають. Учасники великих зборів, нарад, як правило, нічого не записують, а запам'ятовують не більш 5—8 цифр, якщо доповідач виділяє їх інтонацією чи повторює. Якщо багато цифр — треба використовувати таблиці, графіки тощо. Доповідь на 30 хвилин повинна мати не більш 20 цифр [77].

Кожен доповідач завжди повинен розраховувати на те, що його будуть перебивати [58]. У будь-якому випадку не слід, однак, дозволяти виводити себе з рівноваги. Однозначних рецептів, як найкраще поводитися в такій ситуації, немає, але деякі з пропонуваніх далі поради можуть допомогти всім знайти вихід із неї.

1. Відповісти так, щоб поставити запитувача в безвихідне становище. Найкраще, звичайно, дати відсіч, особливо якщо зауваження образливе. Відомо, що Уінстон Черчилль до своїх виступів свідомо готував фразу, яку використовував, коли його переривали. Можна, наприклад, здивувати супротивника, коротко відповівши: «Велике спасибі», після чого продовжувати виступ. Супротивник майже напевно замислиться.

2. Повторити питання чи негативне зауваження, ніби підносячи його слухачам для оцінки. Цей прийом гарний, коли є впевненість у прихильному ставленні інших слухачів. Варто вибрати для відповіді того з присутніх, із яким є зоровий контакт і помічено, що він схвально киває головою. Дуже ймовірно, що він встане на ваш бік.

3. Варто попросити повторити зауваження. Непоганий прийом, якщо дозволяє час. Змусити супротивника повторити не все, а окремі формулювання. Результат буде вражаючим, оскільки важко повторити зауваження швидко й точно або його обгрунтувати.

4. Можна запитати точні дані. Це гарний прийом для того, щоб виграти час для відповіді. Якщо зауваження конструктивне, потрібно подякувати й висловити схвалення діловитості.

5. Використовувати слова «так, але...». Уникайте довгих висновків і діалогів. Відповідайте коротко, використовуючи фразу «так, але...». Однак не слід вимовляти слово «так», краще вдаватися до схожих формулювань, наприклад, до такого: «Згодний із вами, але разом із тим потрібно врахувати, що...».

6. Провокаційне зауваження нейтралізувати, говорячи: «Я передбачав таке питання, однак упевнений, що буде краще й цікавіше для всіх присутніх, якщо я продовжу свій виступ». Слід чітко зазначити, що, зважаючи на інших слухачів, не варто вести приватні бесіди. Якщо можливо, запропонуйте тому, хто вас перервав, поговорити після наради сам на сам. Це формуватиме сприятливу атмосферу.

7. Застосовувати діалектичні прийоми. Якщо, звичайно, можливо, потрібно звернути увагу на важливість ситуації чи важливіші цінності, сказати, що зараз не час приділяти увагу дрібницям.

8. Звернутися з питанням до присутніх. Якщо зауваження неетичне, впливає питання: а як би людина сама поводитися в такій ситуації? Цей прийом впливає не стільки на супротивника, скільки на інших присутніх.

9. Можна попросити запитувача почекати, спокійно пообіцявши, що саме цю тему буде порушено далі. Але не потрібно потім про це «забувати». Уміння розгорнути цю думку буде говорити про доповідача з гарної сторони.

10. Варто уникати висловлень на зразок «не заважайте, я вас попереджаю». Найкраще сказати: «Дякую за питання». І ще одна порада. Відповівши, не потрібно продовжувати дивитися тому, хто питає, в очі. Відразу після відповіді потрібно звернути увагу на інших слухачів. Інакше ця ж людина знову почне перебивати. Відповідаючи, не потрібно порушувати межі ввічливості та часу.

Загальні рекомендації учасникам наради:

1. Бути впевненими в тому, що участь у даній нараді в цілому чи зокрема вкрай необхідна.

2. Уміти правильно оцінити особистий внесок в успішність проведення наради.

3. Учасники наради повинні створити єдину робочу групу, основною частиною якої є аналіз проблем роботи організації, здійснення якого не входить у компетенцію кожного учасника окремо. Групова робота повинна забезпечити виявлення пропозицій, досягнення яких в індивідуальному порядку неможливе.

4. Уміння слухати й аналізувати на нараді — це найважливіші та необхідні якості, що вимагають постійного вдосконалення.

5. На нараді повинна говорити не одна людина. Висловлювати свою точку зору треба якомога чіткіше й лаконічніше. Переривати доповідача не можна. Слово для доповнення висловленої думки дається по чергові.

6. Учасникам наради доцільно робити під час обговорення замітки.

7. Учасники наради повинні залучити до процесу розроблення рішення і менш активних членів, щоб дати всім присутнім можливість для самовираження. Це одна з передумов гарного й результативного співробітництва.

8. Від позитивного вирішення якої-небудь робочої проблеми залежить задоволення запитів і потреб кожного окремого працівника. Постарайтеся знайти і зрозуміти ці зв'язки.

9. Під час прийняття рішення та у процесі аналізу проблем жоден учасник наради не повинен намагатися нав'язати іншим думку, яка спирається на офіційну позицію керівництва. Придушення думки інших веде до втрати важливої інформації.

10. У кожному виступі повинна бути щонайменше одна провідна ідея (чи пропозиція).

11. Кожна доповідь повинна завершуватися коротким висновком, що звертає увагу на головне.

12. Знайте, що ефективність кожної наради залежить від дієвості підготовки та від рівня проведення наради [33, 53, 77].

Таким чином, нарада за умови відповідного рівня підготовки та проведення є ефективним методом управлінської діяльності, тому що в основі прийнятих рішень за різними проблемами й питаннями лежать їхні колективні обговорення й рекомендації.

9.7. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові для використання в професійній ситуації

Оперативні управлінські дії менеджера доповнюються діловими контактами з партнерами (переговорами) та колективними засіданнями (нарадами), на яких розв'язуються злободенні і невідкладні проблеми.

Керівникові варто розглядати професійні переговори й ділові наради як особливий вид управлінської діяльності, що здійснюється в надзвичайно короткий термін із визначеною цілеспрямованістю. Тому для підготовки та проведення таких необхідно вивчити деякі аспекти загальної теорії їх організації, що значною мірою підвищить ефективність таких форм ділового спілкування.

Переговори — це менеджмент у дії. Вони складаються з виступів і виступів у відповідь, питань і відповідей, заперечень і доказів. Переговори можуть проходити легко чи напружено, партнери можуть домовитися між собою без труднощів чи зіткнувшись із ними, або ж узагалі не прийти до згоди. Тому для досягнення успіху під час проведення ділових переговорів необхідно розробляти й застосовувати спеціальну техніку, тактику їх проведення.

Керівник повинен зрозуміти, що оволодіння технікою ведення ділового спілкування дозволить йому навчитися розробляти й застосовувати алгоритм результативних переговорів.

В умовах ринкової економіки виникає постійна необхідність проводити різні ділові наради, максимально використовувати творчий потенціал колективу. Практика сьогодення свідчить про те, що неправильні методи їх підготовки та стиль проведення, несвоєчасність, тривалість, незадовільний рівень прийнятих на них рішень викликають критичне ставлення.

Як свідчить досвід, ділові наради далеко не завжди мають належний ефект через те, що багато керівників неясно уявляють собі технологію їх організації та проведення. У результаті ділові наради скликаються занадто часто, а готуються погано. До їх проведення залучають занадто багато осіб, причому неодмінно керівників. Необґрунтована тривалість нарад знижує їхню результативність. Нарешті, рішення, що приймаються на ділових нарадах, часто погано оформлюються, а у процесі виконання погано контролюються, що істотно знижує їхню ефективність. Тому й виникає необхідність у повторній нараді з тих самих питань.

Керівникові необхідно прийняти до відома, що для досягнення виробничих цілей підприємства необхідно досконально готувати й чітко організувати наради з урахуванням сукупності обов'язкових елементів підготовки, проведення й ухвалення рішення.

Вимогливість із боку керівника до учасників (співробітників) із застосуванням необхідних культурно-поведінкових прийомів, методів у переговорному процесі і способів установаження контактів на нарадах дозволить підтримувати високий рівень культури та результативність ділового спілкування на підприємстві.

Для успішної роботи менеджерів необхідно опанувати прийоми ефективного управління, що дозволить йому грамотно розробляти рекомендації потенційним учасникам професійних переговорів і нарад із позицій їхнього безконфліктного спілкування і результативного завершення.

9.8. Питання для самоперевірки

1. Призначення професійних переговорів.
2. Ділова нарада й питання, що вирішуються на ній.
3. Навчально-виховне завдання ділового спілкування.
4. Доцільність наради для керівника.
5. Доцільність наради для співробітників.
6. Класифікація видів нарад.
7. Роль ділових нарад в управлінській діяльності керівника.
8. Етапи технології організації та проведення ділових нарад.
9. Елементи процесу підготовки ділових нарад і вимоги до їх формування.
10. Умови й особливості процесу проведення ділових нарад.
11. Характеристика процесу ухвалення рішення за результатами наради.
12. Алгоритм ділових переговорів.
13. Види діяльності на підготовчому етапі проведення переговорів.
14. Фази процесу проведення переговорів.
15. Особливості процедури аргументування на переговорах.
16. Завершення переговорів.
17. Аналіз результатів переговорів.
18. Кокус і особливості його проведення.
19. Методи проведення ділових переговорів.
20. Прийоми, способи та принципи застосування методів ведення переговорів.
21. Переговорні стилі.
22. Фактори, що сприяють позитивному сприйняттю ділового партнера на переговорах і нарадах.
23. Критерії підбору учасників ділових переговорів і нарад.
24. Особливості поведінки учасників на стадії початку ділового спілкування.
25. Характеристика стадії передачі інформації під час ділового спілкування.

26. Роль та індивідуальні вимоги до учасників ділових переговорів і нарад.
27. Особливості поведінки різних типів ділових партнерів на переговорах і нарадах.
28. Поради з тактики аргументування.
29. Правила керівника наради.
30. Проблеми управління діловою нарадою та способи її проведення.
31. Особливості взаємодії керівника та співробітників у процесі ділових нарад.
32. Рекомендації голови на діловій нараді.
33. Умови ефективності ділових переговорів.
34. Заборони й рекомендації учасникам переговорів.
35. Проведення ділових нарад, що стосуються ефективності.
36. Рекомендації доповідачеві.
37. Поради учасникам нарад щодо раціональної поведінки в проблемних ситуаціях.
38. Загальні рекомендації учасникам нарад.

10. БЕЗКОНФЛІКТНА ВЗАЄМОДІЯ СТОРІН У ДИСКУСІЯХ І СУПЕРЕЧКАХ

10.1. Кінцеві та проміжні цілі

Кінцева мета:

ефективно проводити дискусії й суперечки у професійній діяльності.

Проміжні цілі:

- визначити особливості ділового спілкування у формі дискусій і суперечок;
- засвоїти організаційні аспекти, етичні правила, механізми взаємопритягнення, постулати тактики для визначення передумов безконфліктного спілкування в трудовому колективі;
- вивчити етапи проведення ділових дискусій і суперечок;
- сформуувати шляхи досягнення згоди учасниками ділових дискусій і суперечок.

10.2. Дискусії й суперечки як специфічні форми ділового спілкування

Спілкування — це процес передавання ідей, думок і почуттів, доведення їх до розуміння іншими людьми. Цей процес лежить в основі будь-якої практичної діяльності [65, с. 395].

Від правильної організації спілкування людей у виробничих умовах залежить результативність їхньої діяльності, ступінь взаєморозуміння з партнерами, клієнтами та співробітниками, задоволення працівників своєю працею, морально-психологічний клімат у колективі, взаємини з іншими підприємствами й державними органами.

Менеджери витрачають для організації й забезпечення різних видів спілкування у виробничих умовах у середньому 80 % свого робочого часу. Сучасний керівник повинен розуміти, що вміння спілкуватися — не менш важливий елемент професійної діяльності будь-якого співробітника, ніж його спеціальні знання й навички роботи.

Значення має змістовність спілкування, його насиченість. Якість спілкування залежить не тільки від змісту, але й від форми, що визначає культуру взаємин. Вдало обрана форма сприяє досягненню цілей спілкування.

Форма спілкування — це процес взаємодії людей, специфіка їх поведінки один з одним. Головне у виборі конкретної форми спілкування полягає в тому, щоб у подальшому процесі спілкування «друзів не зробити ворогами, а ворогів зробити друзями» (Інгі фон Ведемайер).

Спілкування може здійснюватися двома способами:

- 1) опосередковано (побічно) — через посередників, по телефону, факсом, за допомогою обміну телеграмами і т. п.;
- 2) безпосередньо (контактно) — у разі вступу співрозмовників у контакт віч-на-віч.

Безпосереднє спілкування має більше позитивних рис, оскільки забезпечує пряме сприйняття партнерами одне одного та поведінки кожного. Часто таке спілкування у виробничих умовах здійснюється у вигляді ділової бесіди.

За допомогою ділової бесіди реалізується прагнення однієї людини чи групи людей до дій, які змінять хоча б одну зі сторін якої-небудь ситуації чи встановлять нові стосунки між учасниками бесіди. Ділові бесіди являють собою усний контакт між співрозмовниками, які мають необхідні повноваження з боку представників (груп) щодо певних ідей (думок) та їх утілення, а також розв'язання конкретних проблем.

У процесі регулювання трудових взаємин на підприємстві та створення сприятливого для виробництва соціально-психологічного середовища спілкування особливо важливим варто визнати рішення питань безконфліктної взаємодії в дискусіях і суперечках.

Дискусії й суперечки — це різновиди ділової бесіди, що виявляються в специфічній формі. Вони неминучі у професійній діяльності керівника. Специфіка прояву таких ділових бесід визначається особливостями змагального та протидіючого характеру дій та поведінки учасників ділової бесіди.

Загальновідомими є такі визначення:

1) суперечка — словесне змагання, обговорення проблеми, у якому кожен опонент обстоює свою думку;

2) дискусія (від лат. *discussio* — «розгляд, дослідження») — публічне обговорення (на зборах, у пресі, бесіді) якого-небудь спірного питання.

Дискусія і суперечка у професійній діяльності — це процес розв'язання проблем через зіставлення, зіткнення, асиміляцію, взаємозбагачення предметних позицій учасників (думок учасників щодо суті розв'язуваної проблеми).

За умови правильної організації професійні дискусії та суперечки як форми ділових бесід необхідно спрямувати на виконання таких функцій:

- пошук нових напрямів і початок перспективних заходів;
- обмін інформацією;
- контроль розпочатих заходів;
- взаємне спілкування працівників з одного ділового середовища;
- пошуки й оперативна розробка робочих ідей і задумів;
- підтримка ділових контактів на рівні підприємств, фірм, галузей, держав [65, с. 377].

Дискусія — найбільш демократична форма ділової бесіди, для якої характерним є вільний обмін думками, прийняття спільного рішення за загальної згоди з наступним затвердженням його посередником. Можливий варіант, коли рішення приймає керівник, обміркувавши все, що говорилося і пропонувалося.

10.3. Передумови формування безконфліктного спілкування у процесі ділових дискусій і суперечок

Особливості організації ділового спілкування у формі дискусій і суперечок

У процесі ділових дискусій і суперечок інформація не тільки передається, але й формується, уточнюється та змінюється [65]. Кожен менеджер зацікавлений у тому, щоб інформацію, яку він адресує співрозмовникові, не просто було прийнято ним, але щоб вона досягла головної мети.

Менеджер має відповідним чином організувати ділове спілкування (рис. 10.1).

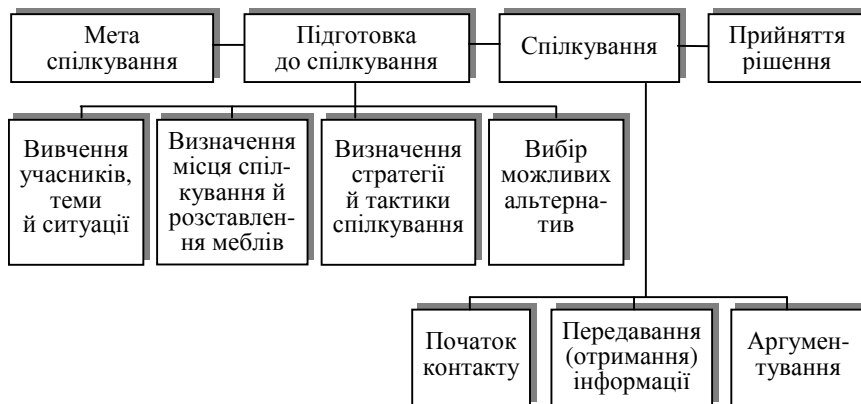


Рис.10.1. Організація (технологія) спілкування

Процес організації ділового спілкування починається з формулювання ідеї. Якщо людина хоче спілкуватися, вона повинна передати ідею, що в неї виникла. Чим конкретніше сформульовано мету дискусії й суперечки, тим більше визначеності у процесі її здійснення. Це особливо важливо у виборі тактики спілкування. Щоб ідею опонента зрозумів і усвідомив співрозмовник, автор сам повинен мати про неї чітке уявлення: що саме він хоче одержати в результаті втілення ідеї і як треба вплинути на партнера зі спілкування, щоб мети було досягнуто.

Метою дискусії чи суперечки може бути: 1) збір і впорядкування інформації з обговорюваної проблеми; 2) пошук альтернативних підходів до розв'язання проблеми, їх обґрунтування; 3) вибір оптимального варіанта.

Підготовка до ділової бесіди для рішення спірних і дискусійних питань є нелегкою й відповідальною процедурою. Вона передбачає складання плану бесіди на основі визначення основних завдань спілкування, пошуку шляхів для вирішення цих завдань, аналіз зовнішніх і внутрішніх можливостей здійснення плану бесіди, прогнозу можливих результатів бесіди,

збирання необхідної інформації про майбутніх співрозмовників, вибір найбільш вдалої тактики спілкування.

Під час підготовки необхідно врахувати основні організаційні аспекти:

— учасники дискусії (суперечки) повинні мати у своєму розпорядженні час, достатній для проведення спокійної, докладної розмови;

— варто передбачити обставини, що можуть зашкодити бесіді (шум, голосна музика, можливість втручання в бесіду сторонніх осіб тощо) та усунути їх;

— підготувати й оснастити місце проведення ділового спілкування (забезпечити невимушену обстановку, наявність допоміжних матеріалів у вигляді нормативної документації і додаткової інформації);

— налаштувати опонентів на спокійне, доброзичливе, плідне співробітництво;

— заздалегідь ознайомити учасників із темою, метою та проблемними питаннями ділової бесіди.

Важливо пам'ятати про три аспекти спілкування: комунікативний, перцептивний та інтеракційний. Комунікативний аспект включає знакові (мову, жести, міміку, пантоміміку) та лінгвістичні (інтонацію, паузи, «контакт очей») системи. Перцептивна сторона спілкування — це формування образу іншої людини. У процесі інтеракції (взаємодії) люди не тільки передають відомості, але й активно впливають один на одного, уточнюють інформацію, поповнюють запас своїх знань [82].

У процесі ділового спілкування важливо враховувати особисті риси, характер, вік, настрої співрозмовника, але інтереси справи важливіші, ніж можливі особисті розбіжності.

Кодекс ділового спілкування передбачає:

1) принцип кооперативності — твій внесок повинен бути таким, якого вимагає спільно розроблений напрям розмови;

2) принцип достатності інформації — «говори не більше й не менше, ніж потрібно в даний момент»;

3) принцип достовірності інформації — «не бреш»;

4) принцип доцільності — «не відхиляйся від теми, зумій знайти рішення»;

5) «передавай думку ясно й переконливо для співрозмовника»;

6) «умій вислухати й зрозуміти потрібну думку»;

7) «намагайся враховувати індивідуальні особливості співрозмовника заради інтересів справи» [65, с. 322].

Етичні правила ділового спілкування

Надійним способом запобігання конфліктам у колективі є використання етичних правил ділового спілкування [68].

Правило 1. Людина, що заходить у кімнату, повинна, незалежно від її посади, першою привітатися з присутніми там колегами. Якщо керівник не відповідає на привітання підлеглих, це погіршує ставлення до нього.

Правило 2. У діловому спілкуванні варто віддавати перевагу займеннику «ви» перед займенником «ти». Він не тільки демонструє культуру спілкування, але й служить інструментом для підтримки службової дистанції та дисципліни.

Правило 3. У будь-яких умовах потрібно бути привітним, увічливим, посміхатися людям, підтримуючи гарний настрій у себе і у всіх навколо.

Правило 4. Необхідно вміти терпляче слухати співрозмовника й не перебивати його своїми репліками.

Правило 5. Спокійно реагуй на критику, не мстися за неї. Для того, щоб справити гарне враження на інших і уникнути непотрібних конфліктів, не слід забувати про власну зовнішність

і манери поведіння. Нескромний одяг і погані манери можуть дратувати співрозмовника. Під час комерційних переговорів не рекомендується знімати піджак, не спитавши дозволу в навколишніх. Ця рекомендація стосується і паління.

Постулати тактики безконфліктного спілкування

Спілкування як необхідний інструмент для розв'язання конфліктів найчастіше саме по собі може стати причиною сварок, суперечок, конфронтації. Це відбувається у випадку порушення правил спілкування: хтось не уважно слухає, іноді людина висловлюється недостатньо ясно, або ж вороже.

Знання основних постулатів спілкування багато в чому допомагає полегшити процес спілкування й запобігти виникненню конфліктних ситуацій [84].

Тактика спілкування — реалізація в конкретній ситуації комунікативної стратегії на основі володіння технікою та знання правил спілкування.

Вихідний постулат тактики спілкування полягає в тому, що необхідно мати декілька варіантів поведінки в однотипній ситуації і вміти ними оперативно користуватися. Потрібно вміти прораховувати, які моделі поведінки доцільно використовувати в кожному конкретному випадку.

Наприклад, реакція на наклеп може бути неоднозначною: від емоційного дисбалансу до спокійного логічного розкриття причин обмови, упередженого ставлення організаторів даної провокації. Остання модель поведінки дозволить гідно вийти з неприємної ситуації.

Другим постулатом тактики спілкування є така рекомендація: у процесі будь-якого спілкування, а тим більше ділового, варто уникати конфронтації й конфліктів, тому що при цьому завжди неминучі психологічні втрати.

Уміння ладнати з людьми — це особливе мистецтво. Формуванню цього вміння сприяє знання механізмів взаємопритягнення, якими є:

- прихильність (гарний колектив важко залишати);
- симпатія;
- довіра, тобто віра в конкретну людину чи якісь її чесноти. Довіра багато в чому визначає надійність спілкування;
- повага.

10.4. Етапи проведення ділових дискусій і суперечок

Людина починає брати участь у діловому спілкуванні задовго до того, як вимовляється перше слово в ньому. Спілкування починається з установаження психологічного контакту, а закінчується його розривом.

Ділова дискусія (суперечка) здійснюється в суворій послідовності конкретних процедур (рис. 10.3).

Початок ділової дискусії (суперечки) включає зустріч і вступ у контакт.

Тип контакту — «згори», «знизу», «нарівні», подружній, нейтральний, агресивний — установажується ще до перших слів, залежно від того, як увійшла людина, як вона тримається, від її погляду, інтонації перших фраз, взаємного розташування в просторі. Відповідно, співрозмовник може зустріти по-різному: підійти до людини, злегка підняти підборіддя, або ж кивнути з виглядом повного ігнорування. Вітанням може бути посмішка, кивок, рукостискання, поза під час сидіння або підкреслено незадоволений вигляд. Усі ці невербальні нюанси вступу в контакт багато в чому прогнозують подальшу взаємодію співрозмовників [65, с. 396].

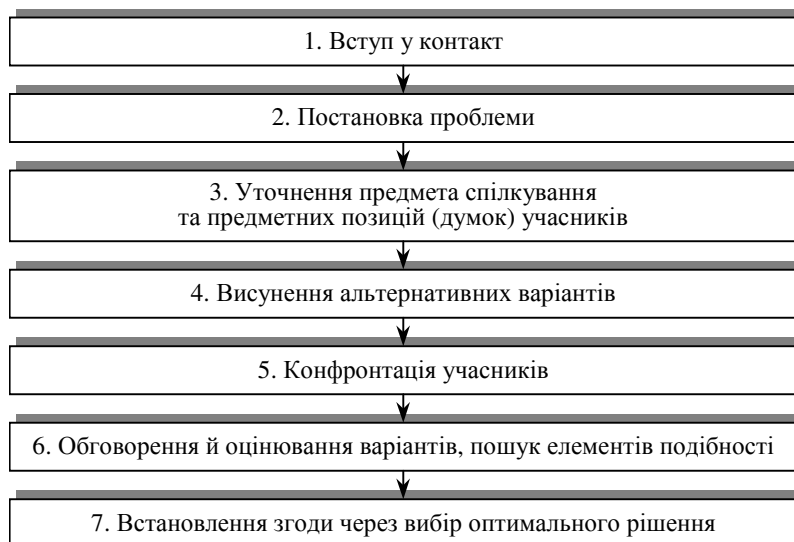


Рис.10.3. Етапи ділової дискусії (суперечки)

Можливі різні способи вступу в контакт: «зверху»—«знизу»—«нарівні» (виявляються через позу, погляд, темп мови, ініціативу). Наприклад, пряме положення з підборіддям паралельно землі, твердий невідривний погляд чи відсутність контакту очей, повільна мова з паузами уособлюють «домінування», і навпаки, згорблене положення, постійне опускання очей, швидкий темп мови властиві позиції «підпорядкування знизу». Розкутість, м'язова вільність, синхронізація темпу мови, однакова її гучність демонструють спілкування «нарівні».

Для початку бесіди найчастіше користуються чотирма основними прийомами [65]:

- 1) метод зняття напруження, його мета — установити тісний контакт; передбачає декілька приємних фраз особистого характеру, може бути легкий жарт;
- 2) метод зачіпки: це може бути незвичайне питання, порівняння, особисті враження, анекдотичний випадок, короткий виклад проблеми;
- 3) метод стимулювання уваги: постановка ряду питань, які необхідно розглянути в бесіді, мета — викликати інтерес до неї;
- 4) метод прямого підходу (безпосередній перехід до справи, без вступу), але він підходить для короткочасних, не дуже важливих ділових контактів.

Постановка проблеми — важливий етап дискусії або суперечки професійного характеру. У процесі дискусії сформульована проблема обговорюється, учасники ділового спілкування запрошуються для вироблення варіантів, а відповідальність за розв'язання проблеми поширюється на обидві сторони співрозмовників.

Для ділової дискусії дуже важливим є предмет спілкування і ставлення до нього учасників. Здатність розуміти предметні позиції партнерів (тобто мати уявлення про ситуацію, проблему) і свою власну предметну позицію — необхідна умова успіху ділового спілкування.

Неефективна дискусія часто завершується на етапі висунення альтернативних позицій і конфронтації учасників, не виходячи на рівень спільного розв'язання проблеми.

Фаза аргументації природно переплітається з фазою передавання інформації, коли формується попередня думка, займається визначена позиція щодо обговорюваної проблеми з боку співрозмовників.

Ухвалення остаточного рішення може здійснюватися з позиції співробітництва, рівноправності та взаємної відповідальності, або у формі авторитарного ухвалення рішення одним із партнерів і добровільною або вимушеною згодою, підпорядкуванням іншого співрозмовника.

У дискусії (суперечці) великою є роль ведучого [68, с. 396]. Він повинен:

- 1 — сформулювати мету й тему дискусії (що саме обговорюється, навіщо потрібна дискусія, яким способом варто вирішити проблему);
- 2 — установити час дискусії (20—40 хвилин чи більше);
- 3 — зацікавити учасників дискусії (викласти проблему як деяку суперечність);
- 4 — досягти однозначного розуміння проблеми всіма учасниками, перевіривши це контрольними питаннями чи попросивши учасників поставити питання;
- 5 — організувати обмін думками (за бажанням чи по колу);
- 6 — активізувати пасивних (звернутися до того, хто мовчить, із питанням, із проханням допомоги);
- 7 — зібрати максимум пропозицій за рішенням обговорюваної проблеми (свої пропозиції висловити після того, як вислухано думки всіх учасників);
- 8 — не допускати відхилення від теми (тактовно зупиняти, нагадувати про мету дискусії);
- 9 — уточнювати неясні положення, уникати оцінних суджень про особистість учасників;
- 10 — допомагати групі прийти до спільної думки;
- 11 — наприкінці чітко підвести підсумки, сформулювати висновки, спектр рішень, зіставити цілі дискусії з отриманими результатами, підкреслити внесок кожного в загальний підсумок, похвалити, подякувати учасникам.

10.5. Шляхи встановлення згоди учасників ділових дискусій і суперечок

Розвиток здатності розуміти предметні позиції партнера

Здатність розуміти предметні позиції партнерів (тобто уявлення про ситуацію, проблему) і свою власну предметну позицію — необхідна умова успіху ділового спілкування [65].

Під час публічного виступу кожного учасника професійної дискусії й суперечки можуть виникати типові утруднення:

- нелогічність (непослідовність у викладі суті, нечітка аргументованість матеріалу, що викладається, відсутність ясності й чіткості в досягненні поставлених цілей);
- проблема самовираження (недостатня емоційність, стислість, монотонність виступу, невідповідність внутрішнього стану зовнішнім ознакам);
- егоцентризм (не враховується плюралізм думок, нездатність зрозуміти думки інших);
- некомпетентність (брак інформації, некомпетентність у деяких питаннях);
- проблема контакту (труднощі контакту з аудиторією, не вдається прихилити до себе слухачів, переконати їх і т. ін.);
- проблема самоконтролю (важко перебороти хвилювання, невміння триматися тощо);

— проблема виходу з контакту (сумбурність і незавершеність виступу, погане закінчення й невдалий вихід із розмови).

Рекомендації людині, яка привселюдно захищає свою думку: особисто вести дискусію в тому випадку, якщо ви заздалегідь продумаєте можливі питання опонентів і спробуєте передбачати складні ситуації, що можуть виникнути та збентежити вас [65, с. 398]. Складні ситуації виникають, коли доповідачеві адресуються:

1) наївні питання та критика авторитетних людей, які не є фахівцями з обговорюваної проблеми (складність у тому, що спростовуючи таку критику за допомогою загальновідомих істин, ставиш у незручне становище поважних опонентів, а вони болісно реагують на це);

2) іронічні питання зі «шпилькою» від молодих життєрадісних людей, які бажають повеселити аудиторію (відповідь можлива або в дусі м'якого гумору, або серйозним тоном із підкресленням неприпустимості недооцінювання важливості обговорюваного питання);

3) складні питання, що торкаються маловідомої доповідачеві суміжної області й задаються з метою перевірити його ерудицію та спритність. Відповісти краще: «Не можна досягнути неосяжне» чи «Розв'язання цього завдання не передбачалося в нашому дослідженні»;

4) питання, на які доповідач уже відповідав, безглузді питання, а також і критика тих, хто не уважно слухав і незрозумів суть обговорюваної справи. Тут важливо не пережити шок від зауважень опонента, не заявляти розлючено: «Я це вже пояснював!», а спокійно й коротко повторити відповідь, використовуючи фразу: «Як уже зазначалося ...»;

5) питання-зауваження про невідповідність висновків доповідача думці якогось авторитету, чиє ім'я часом нікому нічого не говорить (може допомогти відповідь: «У міру того, як накопичуються нові факти, багато того, що раніше здавалося безперечними істинами, якщо це навіть проголошено авторитетами, переглядається»);

6) питання, що принижують важливість проблеми чи отриманих результатів (оскільки в такій ситуації зачіпається самолюбство промовця, важливо відгукнутися не емоційним «спалахом», а, оцінивши ступінь провокаційності питання, відповісти заздалегідь продуманою фразою).

Під час виступу періодично оцінюйте себе ніби з боку: свій тон, позу, жести, наявність слів-паразитів, розслабляйте напружені м'язи. Щоб уникнути прикрих нерозумінь, чітко поясніть значення вживаних термінів, не слід розраховувати, що вас повинні зрозуміти з півслова, ураховуйте ступінь підготовленості аудиторії щодо обговорюваного питання. Для того щоб подати інформацію наочно та яскраво, використовуйте прості життєві приклади, конкретні факти, навіть загальновідомі приказки, притчі [65].

В акті спілкування доцільно виділяти такі нюанси:

- переключення зі спілкування із самим собою на спілкування з партнером. При цьому починається вивчення й оцінка партнера, що зазвичай займає менше секунди;

- контакт установлено тоді, коли обидва партнери впевнені у взаємній участі в спілкуванні. Найчастіше контакт установлюється невербальними засобами (напрямо погляду, поворот голови, вираз обличчя і т. ін.);

- вибирається правильна мова і стиль спілкування. Основну частину акта спілкування займає словесний обмін;

- розрив контакту на словесному й невербальному (поворот голови, погляд, жести) рівнях [65, 68].

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі і зниження рівня конфліктності багато в чому досягається знанням методів і прийомів ділового спілкування й умінням працівників застосовувати їх на практиці.

Для поліпшення спілкування корисними є наступні рекомендації:

- якщо відчувається розбіжність між вимовленими словами й мімікою чи жестами, які щось означають, то потрібне відкрите обговорення питання;

- можна привернути увагу співрозмовника до того, що він не переконав вас сказаним, що вас бентежить розбіжність між його словами й зовнішніми проявами;

- звертатися до опонента треба відкрито та дружельно;

- не варто приховувати, якщо ви не зрозуміли співрозмовника з першого разу, корисно уточнити сказане;

- потрібно намагатися зрозуміти сказане співрозмовником повністю, з урахуванням як фактичної інформації, так і емоційного тла, міміки, пантоміміки і т. ін.;

- уміння слухати співрозмовника допомагає в інтерпретації сказаного;

- висловлення повинні бути зрозумілими для співрозмовника, не варто вживати незрозумілі для нього терміни, тому що це викликає роздратування.

Найтиповішою помилкою під час спілкування є зосередження уваги виключно на третьому, словесному, етапі. Серйозну інформацію про співрозмовника можна одержати, аналізуючи його поведінку і на невербальному рівні.

Важливо враховувати відображення поведінки людини в її невербальних проявах, до яких відносять міміку (рух м'язів обличчя), пантоміміку (рух тіла), вокальну міміку (інтонацію, тембр, ритм, вібрацію голосу), просторовий малюнок (зону, територію, власність і переміщення), експресію (виразність, силу прояву почуттів і переживань) [65].

Зона (дистанція) — це відстань між людьми, що впливає на їхню поведінку (стосунки) і залежить від них. Виділяють близьку й далеку зону. Близька зона поділяється на інтимну (до 0,5 м — для родичів і близьких друзів) і особисту (від 0,5 до 1,5 м — для добре знайомих і приємних людей). Далека зона поділяється на соціальну (1,3—3,5 м — для малознайомих людей) і суспільну (більше 3,5 м — для неприємних людей, а також ту, що формується під час публічних виступів).

Проникнення в близьку зону без дозволу є засобом невербального тиску й розцінюється як фамільярність чи агресія. Постійне перебування в далекій зоні може бути розцінено як байдужість. Отже, необхідно витримувати дистанцію відповідно відносинам. Повага до співрозмовника передбачає вміння правильно підбирати дистанцію під час розмови з ним, що знижує можливість виникнення конфлікту.

Територія — це ділянка простору, на якій задовольняються які-небудь потреби людини. Людина позначає свою територію замками, табличками, парканами, кладучи руки на речі і т. п.

Щоб уникнути конфліктних ситуацій, не треба без запрошення чи дозволу зазіхати на особистий простір опонента. Рекомендується стримана поведінка на чужій території (у кабінеті, будинку, автомобілі тощо). Нестримана поведінка й більш вільні переміщення є викликом чи демонстрацією переваги.

Спілкуючись із людиною, варто звертати увагу на її очі, бо вони є найбільш «інформативною» частиною обличчя. Якщо в людини очі «бігають», то можна запідозрити її в нещирості чи неправді. Якщо погляд співрозмовника зустрічається з вашим упродовж більше ніж 2/3 часу спілкування, то можна припустити, що він вважає вас цікавим співрозмовником і доброзичливо ставиться до вас.

Майже завжди людину видає міміка, навіть якщо вона намагається приховати свої почуття. Досить інформативними є брови, губи, положення голови, жестикуляція, поза співрозмовника. Облік і аналіз невербальних проявів у спілкуванні може дуже допомогти у формуванні стосунків і в розв'язанні конфліктів.

Правила переконання співрозмовників [65, с. 399—405]

Перше правило (правило Гомера):

порядок наведених аргументів часто впливає на їх переконливість. Найпереконливішим є такий порядок: сильні — середні — один найдужчий (слабкими аргументами взагалі не користуйтеся, вони приносять шкоду, а не користь). Сила (слабкість) аргументів повинна визначатися не з погляду доповідача, а з погляду особи, що приймає рішення.

Друге правило (правило Сократа):

для одержання позитивного рішення з важливого для вас питання поставте його на третє місце, а перед ним — два короткі, прості для співрозмовника питання, на які він напевно без проблем відповість вам «так». Уже 2400 років існує це правило і перевірено його на практиці (виявляється, коли людина говорить слово «так», у її кров надходять ендорфіни («гормони задоволення»), а одержавши дві порції «гормонів задоволення», співрозмовник починає до всього ставитися доброзичливо, тому їй психологічно легше сказати «так», ніж «ні».

Третє правило (правило Паскаля):

не заганяйте співрозмовника в кут. Дайте йому можливість зберегти обличчя, зберегти свою гідність. «Ніщо так не роззброює, як умови почесної капітуляції». (Покажіть, що ваша пропозиція задовольняє якусь із потреб співрозмовника).

Четверте правило:

переконливість аргументів значною мірою залежить від іміджу й положення людини. Високий посадовий чи соціальний стан, компетентність, авторитетність, підтримка колективу підвищують положення людини і ступінь переконливості її аргументів.

П'яте правило:

не заганяйте себе в кут, не принижуйте свій статус проявом ознак непевності, зайвих вибачень (фрази: «Вибачте, якщо я заважаю», «Будь ласка, якщо у вас є час мене вислухати...» принижують ваше положення).

Шосте правило:

Не принижуйте положення співрозмовника, тому що будь-який прояв неповаги, зневаги до співрозмовника викликає негативну реакцію.

Сьоме правило:

До аргументів приємного нам співрозмовника ми ставимося прихильно, до аргументів неприємного — з упередженням. Приємне враження зумовлюється багатьма факторами: шанобливим ставленням, умінням вислухати, грамотною мовою, приємними манерами, зовнішністю і т. ін.

Восьме правило:

Бажаючи переконати, починайте не з розбіжностей між вами, а з того, у чому ви згодні з опонентом.

Дев'яте правило:

Виявте емпатію, спробуйте зрозуміти емоційний стан іншої людини, уявити хід її думок, співчувати їй.

Десяте правило:

Уважно слухайте, щоб зрозуміти хід думок співрозмовника.

Одинадцятьте правило:

Перевіряйте, чи ви розумієте співрозмовника.

Дванадцятьте правило:

Уникайте слів, дій, що можуть призвести до конфлікту.

Тринадцятьте правило:

Стежте за мімікою, жестами, позами — своїми та співрозмовника.

Дотримання законів аргументації

Під час аргументації формується попередня думка, виробляється позиція учасника ділового спілкування.

Аргумент являє собою судження, що наводиться для підтвердження істинності та для доказу конкретної думки, положення.

Аргументи розрізняються за ступенем впливу на розум і почуття людей: сильні, слабкі; безсилі. Зустрічні аргументи (контраргументи) мають таку саму градацію [65, с. 399].

1. Сильні аргументи.

Вони не викликають критику, їх неможливо спростувати, зруйнувати, не взяти до уваги. Це насамперед:

- точно встановлені та взаємозалежні факти, а також судження, що випливають із них;
- закони, статuti, документи, якщо вони виконуються і відповідають реальному життю;
- експериментально перевірені висновки;
- висновки експертів;
- цитати з публічних заяв, книг визнаних у цій сфері авторитетів;
- свідчення очевидців подій;
- статистична інформація, якщо її зібрано, оброблено й узагальнено професіоналами-статистиками.

2. Слабкі аргументи.

Вони викликають сумнів опонентів, клієнтів, співробітників. До таких аргументів належать:

- умовиводи, засновані на двох чи більше окремих фактах, зв'язок між якими неясний без третього;
- виверти й судження, побудовані на алогізмах (алогізм — прийом для руйнування логіки мислення, застосовується найчастіше в гуморі. Наприклад: «Вода? Я пив її один раз. Вона не тамує спрагу»);
- посилання (цитати) на авторитети, невідомі чи маловідомі слухачам;
- аналогії й непоказові приклади;

- аргументи особистого характеру, що впливають з обставин, або ж такі, що диктуються чийось спонуканням, бажанням;
- тенденційно підібрані відступи, афоризми, вислови;
- аргументи чи версії узагальнення, зроблені на основі здогадів, припущень, відчуттів;
- висновки з неповних статистичних даних.

3. Безсилі аргументи.

Вони дозволяють викрити, дискредитувати суперника, що застосував їх. Ними бувають:

- судження на основі підтасованих фактів;
- посилання на сумнівні, неперевірені джерела;
- рішення, що втратили силу;
- домисли, здогади, припущення, вигадки;
- аргументи, розраховані на наявність забобону, неуцтво;
- висновки, зроблені з фіктивних документів;
- обіцянки, дані авансом;
- помилкові заяви та свідчення;
- підробка й фальсифікація того, про що говориться.

Закони аргументації [65, с. 401—402]

1. Закон упрощення:

Аргументи варто вплітати в логіку міркувань партнера, а не вбивати (ламаючи її), не викладати їх паралельно.

2. Закон спільності мови мислення:

Якщо хочеш, щоб тебе чули, говори мовою основних інформаційних і репрезентативних систем опонента.

3. Закон мінімізації аргументів:

Пам'ятай про обмеженість людського сприйняття (5—7 аргументів), тому обмежуй число аргументів. Краще, якщо їх буде не більше трьох—чотирьох.

4. Закон об'єктивності й доказовості:

Використовуй тільки ті аргументи, що приймає твій опонент. Не плутай факти й думки.

5. Закон діалектичності (єдності протилежностей):

Говори не тільки про полюси своїх доказів чи припущень, але й про мінуси. Цим ти додаєш своїм аргументам більшої ваги, тому що двосторонній огляд (з урахуванням плюсів і мінусів) позбавляє їхньої переконливості й обеззброює опонента.

6. Закон демонстрації рівності й поваги:

подавай аргументи, демонструючи повагу до опонента й до його позиції. Пам'ятай, що друга переконати легше, ніж ворога.

7. Закон авторитету:

Посилання на авторитета, відомого твоєму опоненту, якого він сприймає так само позитивно, підсилюють вплив твоїх аргументів. Шукай авторитетне підкріплення їм.

8. Закон рефреймінга:

Не відкидай аргументи партнера, а визнаючи їх правомірність, переоціни їхню силу й важливість. Підкреслюй серйозність втрат у випадку прийняття його позиції або зменшуй розмір користі, очікуваної партнером.

9. Закон поступовості:

Не намагайся швидко переконати опонента, краще йти поступовими, але послідовними кроками.

10. Закон зворотного зв'язку:

подавай зворотний зв'язок у вигляді оцінки стану опонента, опису свого емоційного стану. Приймай на себе персональну відповідальність за непорозуміння й нерозуміння.

11. Закон етичності:

У процесі аргументації не допускай неетичної поведінки (агресії, обману, зарозумілості, маніпуляцій і т. ін.), не зачіпай «хворі місця» опонента.

Для досягнення цілей аргументації важливо оперувати ясними, точними й переконливими поняттями, тому що переконливість можна легко «потопити» в морі слів і аргументів, особливо, якщо вони неясні й неточні. Аргументи повинні бути достовірними для

співрозмовника. Спосіб і темп аргументації повинні відповідати особливостям темпераменту співрозмовника: лише холерики й сангвініки здатні сприйняти високий темп і обсяг аргументів, але і для них аргументи, наведені кожен окремо, набагато ефективніше досягають мети, ніж якщо їх навести всі разом і відразу (для меланхоліків і флегматиків такий поступовий підхід просто необхідний). Не забувайте, що зайва переконливість викликає опір із боку співрозмовника, особливо, якщо в нього агресивна натура (ефект бумеранга) [65, 77].

Рекомендації для успішної аргументації:

1. У процесі аргументації використовуй тільки ті аргументи, які ти і твій опонент розумієте однаково.

2. Якщо аргумент не приймається, знайди причину цього і далі в розмові на ньому не наполягай.

3. Не применшуй важливість сильних аргументів супротивника, краще, навпаки, підкресли їхню важливість і своє правильне розуміння.

4. Свої аргументи, не пов'язані з тим, що говорив супротивник чи партнер, наводь після того, як ти відповів на його аргументи.

5. Точніше порівнюй темп аргументації з особливостями темпераменту партнера.

6. Зайва переконливість завжди викликає опір, тому що перевага партнера в суперечці завжди ображає.

7. Наведи один-два яскраві аргументи і, якщо досягнуто бажаного ефекту, обмежся цим.

Діагностика та вибір рецептів поведінки для вироблення методів оптимального дозволу дискусій і суперечок

Дев'ять діагнозів і рецептів поведінки на дискусійних бесідах і під час суперечок з опонентами [65, с. 402—404].

Діагноз 1. Опонент роздуває проблему, виводить її за межі дискусії (розмови, суперечки), розмиваючи проблему, і вбиває в зародку все нове.

Рецепт. Нагадай про рамки дискусії, про її мету. Попроси ще раз уточнити його антитезу й поверни розмову в колишнє русло.

Діагноз 2. Він охоплює дрібниці (другорядні факти), не торкаючись основної тези.

Рецепт. Запитай, чи не забув він, розмовляючи, свою власну мету. Поверни його до спірної проблеми.

Діагноз 3. Опонент намагається перехопити ініціативу у виборі теми розмови: а) зосереджується замість принципових питань на дрібницях, б) висуває тези не власне кажучи проблеми, в) висуває контрпроблему, ігнорує твої аргументи.

Рецепт. Спробуй передбачити заздалегідь заперечення суперника, вивчити його мотиви, позиції для того, щоб: а) указати співрозмовникові на його відхід від спірного питання, б) запитати його, яку саме думку він доводив, в) попросити висловити відношення до твоєї аргументації.

Діагноз 4. Супротивник дозволяє собі натяки, що компрометують тебе. Тим самим він ставить під сумнів твою думку чи пропозицію. Його мета: а) перенести критику на тебе, б) приписати тобі явно безглузді висловлення.

Рецепт. Не уникай компліментів на адресу суперника, вирай доброзичливістю, демонструй свою об'єктивність. Для цього: а) скажи, що розумна думка світиться й у темній кімнаті, б) не намагайся виправдатися, в) не виявляй негативних емоцій, г) не піддавайся на провокацію.

Діагноз 5. Опонент навмисно веде тебе до помилкових висновків, підтасовує факти для того, щоб згодом викрити тебе в безграмотності й дилетантстві.

Рецепт. Припини обмін думками, похвали співрозмовника за глибину аналізу й попроси його зробити узагальнювальний висновок.

Діагноз 6. Опонент приховує різко негативне ставлення до твоєї позиції чи до тебе під маскою доброзичливості.

Рецепт. Дотепно зірви його маску, нагадай про факт подібної «доброзичливості» і про її результат, розкрий задум суперника всім присутнім.

Діагноз 7. Суперник викриває тебе в некомпетентності, грає на твоїх помилках і недопрацюваннях, ігнорує факти «за» і «проти», тенденційно тлумачить твої слова.

Рецент. Не виявляй зайвої делікатності. Запитай, про що конкретно йде мова, заради чого це все. Попроси його висловити свою пропозицію, як усунути проблему.

Діагноз 8. Супротивник постійно змінює позицію, намагається знайти щось третє.

Рецент. Не наполягай на визнанні, згоді й підтримці твоєї пропозиції. Він — чиясь маріонетка. Згорни розмову, яка все одно ні до чого не приведе.

Діагноз 9. Тебе грубо обсмикують під час розмови.

Рецент. Не давай волю своїм почуттям. Це спроба суперника вивести тебе з рівноваги. Якщо можливо, будь іронічним, сатиричним, саркастичним стосовно нього, спробуй спародіювати його поведінку (розіграй пародію).

Для підвищення ефективності взаємодії й розуміння співрозмовників важливо вміти вчасно помітити та врахувати сигнали тіла [65, с. 405—408] для типових ситуацій і переговорів:

1. Зацікавленість, інтерес.

Основне правило: чим більше тіло «розкривається» і чим більше голова і тулуб партнера нахилиються до вас, тим більше він зацікавлений, і навпаки.

Підвищена увага до партнера і надзвичайна активність у цьому напрямі: рух уперед голови й верхньої частини тіла, тобто нахил до партнера, повністю випрямлена голова, прямий погляд на повністю зверненому до партнера обличчі, раптове переривання ритмічної гри рук чи ніг, відкрита жестикуляція рук і кистей.

Некритичне ставлення, повна згода, довірливість, визнання іншого: розслаблене положення голови, часто з нахилом назад, нахил голови вбік (сидіння «нога на ногу»), широка, зручна поза, спокійний, твердий і прямий погляд партнеру в очі, відкрита, вільна посмішка, очі закриваються на декілька секунд, при цьому ледве помітне кивання головою.

Настала готовність до активних дій, велике бажання працювати: різко піднімається голова, раніше порівняно розслаблене тіло набуває виразних ознак напруження, наприклад, верхня частина тулуба переходить зі зручно відкинутого на спинку крісла положення у вільне.

2. Відволікання через зменшення інтересу.

Основне правило: чим більше партнер закриває чи ховає частини свого тіла, чим більш він відхиляється назад чи відвертається, тим сильніше відволікання, якщо не відмова чи захист.

Безцільний, пасивний стан: рух назад, відхилення верхньої частини тіла, а також голови, «закрита» поза рук і кистей, уповільнений темп рухів, зміна активної участі в розмові якою-небудь ритмічною грою рук, ніг, те саме — у демонстративно ледачій позі, наприклад, партнер тарабанить пальцями по столу, нахил набік голови і (чи) верхньої частини тіла, неясне, розпливчасте підкреслення слів чи акцентування; уповільнений темп мови та жестикуляція.

3. Внутрішнє занепокоєння, непевність, сумнів, недовіра.

Внутрішнє занепокоєння, нервозність, нервово напруження: тривалі ритмічні рухи пальців ніг чи рук, часто з дуже малою амплітудою (тоді занепокоєння й напруга ще й негативного роду), неритмічні рухи повторюваного характеру (ковзання на сидінні взад-уперед, нерівномірне постукування пальцем, обертання пачки від цигарок і т. п., примруження).

4. Замисленість, роздуми, глибокі роздуми.

Погляд удалину за загальної розслабленості; руки, закладені за спину, повільне потирання чола, пальці торкаються відкритого рота, при цьому погляд спрямовано у невизначений простір, закриті на мить очі, язик проводиться вздовж краю губ; малорухома, але відносно багата міміка.

5. Відволікання, що підсилюється, відраза, активний і пасивний захист.

Загальне: відвертання обличчя від партнера, відхилення тіла назад, при цьому витягування рук долонями вперед.

Подив, небажання, порушення, гнів, лють чи слабше напруження, сильні удари долонею чи кісточками пальців по столу, вертикальні складки на чолі, вишкірення зубів, гримаса протесту, приголомшення, стискування щелеп, недоречні сильні й монотонні рухи, почервоніння, підвищення гучності голосу.

Рішучість, готовність до боротьби, агресивність: сильна напруга (стоячи — підйом на носках ніг, сидячи — у напруженій готовності підхопитися), руки різко і напружено засовуються в кишені з наступною напруженістю в плечовому поясі, кисті рук стискаються в

кулаки, вертикальні складки на чолі, погляд спідлоба, твердий погляд на партнера, підкреслено закритий чи стиснутий рот.

Люди, що ходять швидко, розмахуючи руками, мають ясну мету й готові негайно її реалізувати, а ті, хто зазвичай тримають руки в кишенях, навіть у теплу погоду, швидше за все критичні й самокритичні. Люди, що знаходяться в пригніченому стані, теж часто ходять, тримаючи руки в кишенях, тягнучи ноги й рідко дивлячись нагору чи в тому напрямі, куди вони йдуть.

Люди, зайняті розв'язанням яких-небудь проблем, часто ходять у медіативній позі: голова опущена, руки зчеплені за спиною.

Самовдоволених, дещо помпезних людей можна впізнати за ходою: підборіддя високо підняте, руки рухаються підкреслено інтенсивно, ноги немов дерев'яні. Увесь поступ розраховано на те, щоб справити враження [65].

10.6. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові для використання в професійній ситуації

Сучасний керівник повинен розуміти, що вміння спілкуватися — не менш важливий елемент професійної діяльності будь-якого співробітника, ніж його спеціальні знання й навички роботи.

Необхідно пам'ятати, що знання та практичне застосування оптимальних технічних прийомів проведення ділових бесід у формі дискусій і суперечок приносять значну користь під час вирішення будь-якого завдання, пов'язаного з керуванням, допомагають організувати дружний колектив і його злагоджену роботу.

При цьому треба враховувати, що кожна вдала професійна дискусія (суперечка), тобто кожне ефективне спілкування та обмін інформацією проводяться з дотриманням етичних правил, постулатів тактики безконфліктної взаємодії учасників ділової бесіди. Мета практичної діяльності керівника полягає у вивченні та свідомому забезпеченні застосування учасниками конкретних прийомів, тактик, правил, рекомендацій у процесі дискусій і суперечок професійного характеру, що дозволить значно підвищити їх результативність і скоротити час на їхнє проведення. Рекомендується навчити співробітників умінню об'єктивно оцінювати свої здібності, уважно слухати співрозмовника, творчо обмірковувати конкретні заходи й чітко висловлювати свої думки.

Необхідно пам'ятати, що в результаті кожної цілеспрямованої ділової бесіди можна одержати відомості, необхідні для ухвалення рішення, і, лише з огляду на всю сукупність обставин, відшукати оптимальне рішення. При цьому завдання полягає в тому, щоб заздалегідь визначити й виявити потрібні факти, організувати їх швидке і вміле збирання, оцінити їх як належить і вчасно припинити дискусію (суперечку) після одержання професійно важливих відомостей. Керівник повинен знати, що все це можливо лише в ході продуманої та правильно підготовленої ділової бесіди.

Керівному складу підприємства необхідно виходити з того, що ефективна дискусія або суперечка в професійній діяльності є випробуванням методом обміну інформацією, необхідною для роботи, і до того ж простим способом, доступним і результативним. Правильно організована ділова бесіда принесе користь співрозмовникам, допоможе встановити взаємну довіру, підвищить ділові якості менеджерів і рядових працівників.

10.7. Питання для самоперевірки

1. Значеннєвий зміст процесу спілкування.
2. Роль спілкування людей у виробничих умовах.
3. Форми та способи спілкування.
4. Характерні риси ділової бесіди.
5. Специфіка дискусій і суперечок у професійній діяльності.
6. Функції й мета професійних дискусій і суперечок.
7. Послідовність організації ділового спілкування.
8. Процедура підготовки ділової бесіди щодо вирішення спірних і дискусійних питань.

9. Аспекти ділового спілкування.
10. Кодекс ділового спілкування.
11. Етичні правила ділового спілкування.
12. Тактика ділового спілкування та її постулати.
13. Механізми взаємопритягнення для забезпечення безконфліктного спілкування на виробництві.
14. Етапи проведення ділової дискусії (суперечки).
15. Способи вступу в контакт.
16. Прийоми для успішного початку ділової бесіди.
17. Характеристика окремих фаз (процедур) професійної дискусії (суперечки).
18. Роль ведучого у проведенні ділової дискусії (суперечки).
19. Типові утруднення учасників дискусії (суперечки).
20. Нюанси спілкування співрозмовників у процесі професійної дискусії (суперечки).
21. Рекомендації для підвищення результативності спілкування учасників дискусій (суперечок).
22. Облік невербальних проявів у поведінці співрозмовників.
23. Правила переконання співрозмовників.
24. Аргументи в діловому спілкуванні.
25. Закони аргументації.
26. Рекомендації для успішної аргументації.
27. Можливі діагнози й рецепти для ефективного розв'язання ділових дискусій і суперечок.

11.1. Кінцеві та проміжні цілі

Кінцева мета:

мінімізувати конфліктну взаємодію в процесі нововведень.

Проміжні цілі:

- одержати уявлення про вплив нововведень на взаємини і з'ясувати причини виникнення інноваційних конфліктів у трудовому колективі;
- проаналізувати особливості сприйняття нововведень різними категоріями працівників;
- виявити фактори оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі під час інноваційної діяльності;
- визначити роль керівника колективу в регулюванні інноваційних конфліктів;
- усвідомити необхідність і познайомитися з прийомами своєчасної підготовки працівників до інноваційної діяльності.

11.2. Нововведення і їхній вплив на взаємини в трудовому колективі

У сучасних умовах нестабільності економіки та трансформації суспільних відносин особливої актуальності набувають питання, пов'язані з загостренням конфліктності в колективі під час упровадження й використання нововведень у господарській практиці.

Нововведення — це процес створення, поширення й використання нового практичного засобу (власне нововведення) для нової чи кращого задоволення уже наявної суспільної потреби; це процес сполучених із даним нововведенням змін у тому соціальному й матеріальному середовищі, у якому відбувається його життєвий цикл [3, с. 262].

Однак, інновацією не є те нове, що викликає зміну старого природним, закономірним шляхом. Нововведеннями не можна вважати й численні вдосконалення, що постійно вносять у своє життя кожна людина, але які не мають істотної новизни. Потенційним нововведенням є нова ідея, що поки не впроваджується.

Нововведення суперечливі, оскільки, як правило, немає абсолютної впевненості в тому, що вони виявляться виправданими. Іноді відстрочені негативні наслідки нововведення цілком перебивають його позитивний ефект. Тому інновація нерідко виступає як об'єкт конфлікту.

Імовірність конфлікту під час уведення інновації зростає за таких причин. Масштабні нововведення включають велику кількість людей з різними інтересами в інноваційний процес, що часто спричиняє конфлікти. Радикальність нововведення підвищує ймовірність і гостроту інноваційних конфліктів. Швидкий процес інновації, як правило, супроводжується конфліктогенами. Помітно впливає на інноваційні конфлікти соціально-психологічне, інформаційне та інше забезпечення процесу впровадження, раціональна організація якого сприяє попередженню конфліктів [38].

Інноваційний конфлікт — можна трактувати як протидію між прихильниками нововведення (новаторами) і супротивниками (консерваторами), що супроводжується переживаннями негативних емоцій стосовно один до одного.

Причини інноваційних конфліктів об'єднують в п'ять груп [3, с. 364].

Об'єктивні причини полягають у природному зіткненні інтересів новаторів і консерваторів. Прихильники й супротивники нововведень завжди були, є і будуть незалежними від яких-небудь факторів. Дух новаторства та дух консерватизму попередньо притаманні людині, соціальній групі, людству в цілому. Крім того, масштабні реформи, що проводяться в суспільстві, галузі, організації, об'єктивно породжують безліч інноваційних конфліктів.

Організаційно-управлінські причини полягають у поганій налагодженості політичних, соціальних, управлінських механізмів безконфліктної оцінки, упровадження й поширення нововведень. За наявності ефективної організації процедури своєчасного виявлення, об'єктивної оцінки та впровадження, більшість нововведень знаходили б застосування без

конфліктів. Прихильність керівників до позитивного сприйняття нового, їхня участь в інноваційних процесах сприяли б зменшенню кількості конфліктів.

Інноваційні причини пов'язано з характеристиками самого нововведення. Різні нововведення породжують різні за кількістю й гостротою конфлікти.

Особистісні причини полягають в ідивідуально-психологічних особливостях учасників інноваційного процесу.

Ситуативні причини полягають у конкретних особливостях одиначної інноваційної ситуації. Кожне нововведення здійснюється в умовах конкретних соціально-економічних, соціальних, матеріально-технічних та інших обставин. Ці обставини можуть спричинити виникнення інноваційних конфліктів.

Під час упровадження нововведень виникають суперечності між його прихильниками й супротивниками. Новатори розраховують на поліпшення роботи організації та особистої життєдіяльності в результаті впровадження нововведення. Консерватори побоюються того, що життя й робота стануть гіршими. Позиція кожної з цих сторін може бути досить обґрунтованою. У боротьбі новаторів і консерваторів можуть бути праві як ті, так і інші.

Більшість конфліктів між новаторами й консерваторами (66,4%) відбувається під час здійснення управлінських нововведень, кожен шостий — педагогічних, а кожен десятий — матеріально-технічних інновацій. Найчастіше (65,1 %) ці конфлікти виникають на стадії впровадження нововведень. Імовірність виникнення конфліктів під час упровадження нововведень їхніми ініціаторами вдвічі вища, ніж у разі впровадження нововведень керівниками колективів [3, с. 366].

Доведено, що інноваційний конфлікт має полімотивований характер. Спрямованість мотивів опонентів різна. У новатора вони більш суспільно-орієнтовані, у консерватора — ідивідуально-орієнтовані. Основними мотивами вступу в конфлікт новатора є: прагнення підвищити ефективність діяльності колективу — 82 %; бажання поліпшити взаємини в колективі — 42 %; небажання працювати по-старому — 53 %; прагнення реалізувати свої можливості — 37 %; бажання підвищити свій авторитет — 28 % конфліктних ситуацій. Для консерватора характерні такі мотиви вступу в конфлікт: небажання працювати по-новому, змінювати стиль поведінки й діяльності — 72 %; реакція на критику — 46 %; прагнення настояти на своєму — 42 %; боротьба за владу — 21 %; прагнення зберегти матеріальні й соціальні блага — 17 % [3].

Ініціатором інноваційних конфліктів виступає переважно новатор (68,7 % загальної кількості конфліктів). Як правило, він є підлеглим свого опонента (59 % ситуацій від загального числа конфліктів). Новатор є або прихильником нової ідеї, або творцем чи реалізатором нововведення (64 % ситуацій).

У процесі інноваційного конфлікту опоненти використовують більше 30 різних способів і прийомів боротьби. Новатор частіше намагається впливати на опонента за допомогою переконання (74 %), звернення за допомогою до інших (83 %), критики (44 %), апеляції до позитивного досвіду впровадження інновацій та інформування всіх навколо про нововведення (50 %). Консерватор частіше використовує такі способи впливу на опонента: критику (49 %); брутальність (36 %); переконання (23 %); збільшення службового навантаження, якщо він є начальником опонента (19 %); погрози (18 %) [3].

Якщо в процесі конфліктної взаємодії опоненти переживають слабкі негативні емоції, то лише 25 % конфліктів завершується з несприятливим для них і колективу результатом. Якщо опоненти відчувають один до одного сильні негативні емоції, то тільки 30 % таких конфліктів розв'язується конструктивно.

Новаторам підтримка в конфліктах надається значно частіше (95 % ситуацій), ніж консерваторам (58 %). Мотивування підтримки новатора носить переважно діловий характер, консерватора підтримують частіше з мотивів особистого плану. Відкрита й однозначна підтримка правого опонента в більшості випадків дозволяє розв'язати конфлікт конструктивно. У разі високого рівня правоти (80—100 %) опонента в конфлікті та наявності підтримки з боку інших людей новатор у 17 разів (консерватор у 3,6 раза) частіше виграє конфлікт, ніж програє. Чим менше погіршуються взаємини опонентів, тим конструктивніше розвивається інноваційний процес.

Ефективність ідивідуальної діяльності опонентів під час інноваційного конфлікту дещо знижується. Після розв'язання конфлікту якість діяльності опонента-новатора порівняно з

доконфліктним періодом поліпшується в 31,9 % ситуацій, залишається без змін — у 47,6 % і погіршується в 20,5 %. Для опонента-консерватора ці показники складають відповідно 26,5 %; 54,6 % і 19,9 % [3, с. 367].

Особливості впливу нововведень на взаємини та сприйняття інноваційного конфлікту в трудовому колективі:

1. Упровадження будь-яких нововведень є великою мірою не технічним, а соціальним і психологічним процесом.
2. Поспішно впроваджувані нововведення викликають більший опір порівняно з нововведеннями, що вводяться поступово.
3. Чим сильніші негативні емоції, пережиті опонентами один до одного, тим менш конструктивний характер має конфлікт.
4. Консерватор менше нервує в інноваційних конфліктах порівняно з новатором.
5. Чим конструктивніша позиція опонента, тим більшою є ймовірність його перемоги в конфлікті.
6. Якщо опонентом вдається заручитися підтримкою з боку колег, то ймовірність розв'язання конфлікту на його користь зростає.
7. Чим краще членів колективу інформовано про сутність і особливості нововведення, тим менша ймовірність і гострота інноваційних конфліктів [36].

Важливою особливістю інноваційних конфліктів є їхній істотний вплив на успішність діяльності організації. Найпомітніше інноваційні процеси впливають на організації, які працюють в умовах невизначеності, організації, що швидко розвиваються, виробляючи нові продукти чи послуги. Близько 90 % усіх банкрутств американських компаній у 70-ті роки було викликано поганою системою управління й невдачами у впровадженні управлінських нововведень. Тому відхилення від нововведень, їх погана продуманість не такі вже й неістотні, як може здатися на перший погляд.

11.3. Особливості сприйняття нововведень різними категоріями працівників

Кожна людина, що володіє індивідуальною свідомістю, по-своєму ставиться до нововведень. За цією ознакою виділяють три категорії працівників [38].

До першої категорії належать ті працівники, для яких інновації є важкосприйнятними. Найчастіше це люди літнього, передпенсійного віку.

До другої категорії належать працівники, що хоч і з певними труднощами, але все-таки включаються в процес практичної реалізації нововведень. Їхнє ставлення до інновацій пов'язано з особистими особливостями, рівнем кваліфікації та ступенем попередньо проведеної роз'яснювальної роботи.

Різне сприйняття необхідності нововведень першою та другою категоріями працівників нерідко призводить до конфліктних зіткнень і знижує ефективність інноваційної діяльності колективу.

Третя категорія включає працівників, що охоче сприймають усе нове й самі ініціюють процеси перебудови. Найчастіше до них належать люди молодого віку, що мають визначену перспективу подальшої роботи та професійного росту. Велике значення при цьому має рівень їхньої професійної підготовленості (кваліфіковані працівники легше сприймають перспективні цілі й можливості, що відкриваються надалі).

Із погляду психофізіологічних особливостей, нововведення важкі для флегматиків. Меланхолійність і схильність до песимізму також утруднюють сприйняття різних нововведень.

Сильна нервова система, холеричний і сангвінічний темперамент допомагають людині більш легко й безболісно сприйняти нове та переключитися на інший вид діяльності.

11.4. Оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі за інноваційної діяльності

Інноваційній діяльності можуть перешкоджати техніко-економічні, юридичні, організаційно-управлінські та соціально-психологічні фактори. Опір нововведенням із боку членів трудового колективу, як правило, зумовлено факторами соціально-психологічного характеру, а саме: зміною статусу працівника в організації; можливістю втрати роботи через

упровадження нововведення; перебудовою звичних способів діяльності; порушенням стереотипів поведінки; острахом від невизначеності; порушенням сформованих в організації традицій; побоюванням покарання за невдачу та ін.

Процес нововведення включає три етапи: підготовчий, основний і заключний [36, с. 261—270].

Підготовчий етап пов'язано з підготовкою свідомості працівників до передбачуваних нововведень. На цьому етапі варто активно проводити навчання й перепідготовку кадрів, вести роз'яснювальну роботу, що включає виступ керівника і провідних спеціалістів на зборах, в особистих бесідах, публікувати відповідні статті в інформаційних листках і газетах.

Основний етап припускає впровадження нововведень. На цьому етапі колектив може зіткнутися з труднощами психологічного характеру. Насамперед це пов'язано з неготовністю частини працівників до майбутніх перетворень. Їхнє невдоволення та дратівливість будуть передаватися іншим, провокуючи деформацію загального психологічного тла. Крім того, можлива відсутність необхідного рівня кваліфікації (професійної підготовки) і брак знань будуть провокувати появу помилок під час упровадження інновацій. Це, у свою чергу, також буде призводити до невдоволення основної маси працівників.

Сприйняття нововведень як далекого, непотрібного, штучно насадженого може призвести до зниження економічних показників у роботі, виникнення нервового напруження працівників і, як результат, до серйозних виробничих і міжособистісних конфліктів.

Для пом'якшення негативних наслідків подібних явищ необхідні, крім роз'яснювальної роботи, великий такт і делікатність тих, хто починає ці перетворення. Завжди варто пам'ятати, що будь-яка нова дія викликає протидію. Тому надмірний тиск може мати протилежний результат. Поки людина не відчує сама необхідність пропонованих нововведень, поки вона не сприйме їх як необхідний елемент поліпшення загальної роботи, поки він не зіллється у її свідомості з перспективами, висунутими керівником, навряд чи можна чекати гарних результатів від перетворень.

Серйозні труднощі може бути пов'язано з насадженням нововведень іззовні та відсутністю підтримки в їх упровадженні більшістю членів колективу. Такий підхід зазвичай викликає деформацію стосунків між керівним складом і підлеглими. Працівник стає активним учасником подій тільки в тому випадку, якщо в його свідомості виникає думка: «Я теж так вважаю і цілком підтримую ці починання».

Використання позитивного досвіду вітчизняних і закордонних фахівців у впровадженні нововведень буде сприяти підвищенню заінтересованості працівників у втіленні в життя намічених перетворень.

На заключному етапі нововведення з малозрозумілої пропозиції перетворюється на відомий і усвідомлений механізм (процес), користь від якого очевидна. Підтримка проведених змін більшістю (чи всіма) членів колективу забезпечує зниження рівня конфліктності, стійкість мікроклімату й функціонування організації в оптимальному для неї режимі.

Попередження інноваційних конфліктів залежить від вирішення соціальних проблем розробки, упровадження й поширення нововведень.

11.5. Роль керівника колективу в регулюванні інноваційних конфліктів

Керівник колективу є основною ланкою в ланцюзі ре-організаційних перетворень. Від його поведінки залежить ступінь ефективності впровадження нововведень, можливість зниження ступеня негативності їх сприйняття й рівня конфліктності в колективі [64].

Що повинен ураховувати керівник під час регулювання інноваційних конфліктів?

1. Оцінка ефективності нововведення керівником не повинна вироблятися у формі висвітлення винятково позитивних моментів. У цьому випадку його можуть заплідозрити в упередженості. Керівник повинен зважити на можливі труднощі й недоліки нововведень. Не можна приховувати від підлеглих негативні моменти, пов'язані з майбутньою інноваційною діяльністю. Твереза, об'єктивна оцінка, надання підлеглим можливості аналізу переваг і недоліків дозволить сформулювати у працівників почуття самостійності прийнятого рішення. Задача керівника — направити думки підлеглих у потрібне русло, підкресливши довгострокові перспективи.

2. Попереднє, ретельне самостійне осмислення керівником упроваджуваного проекту. Нав'язані йому зверху варіанти нововведень найчастіше виявляються неприйнятними для конкретного колективу. Ретельний самостійний аналіз дозволить уникнути багатьох помилок, пов'язаних із упровадженням нововведень, і навести аргументи на користь таких перетворень, які є більш переконливими для трудового колективу.

3. Вчасно забезпечити грамотний підбір кадрів, що буде сприяти полегшенню прийняття членами колективу ідеї нововведення й утіленню її в життя. Варто звернути увагу на необхідність проведення попередньої роботи з тими, хто стане опорою керівника в наміченій роботі. Створення такої групи повинно стати відправною точкою у здійсненні роботи з реорганізації системи управління підприємством (організацією).

4. Правильно розподілити ролі в наміченій новаторській роботі. Керівник повинен заздалегідь провести оцінку можливостей підлеглих йому працівників із погляду розподілу між ними функцій із реорганізації. Помилки в цих питаннях можуть мати такі наслідки, що людина, на яку керівник покладав надії й оцінював як свого помічника, може несвідомо провалити свою частину роботи.

5. Підвищення рівня власних знань під час проведення підготовчої роботи з упровадження нововведень. Керівник, який лише орієнтовно уявляє особливості проведеної реорганізації, не знайомий з усіма деталями й тонкощами намічених до реалізації організаційно-технічних і економічних нововведень, який не володіє передовим досвідом у цьому напрямі, може бути сприйнятим підлеглими як демагог і прожектор. У цьому випадку завоювати підтримку колективу буде неможливо.

6. Необхідне проведення попередньої роботи з вивчення суспільної думки. У цьому велику допомогу можуть надати соціологи та психологи, працівники кадрових служб, керівники підрозділів. Своєчасна діагностика й оцінка настрою і думок підлеглих дозволять відкоригувати деталі й тонкощі наміченої роботи, побачити перспективи та майбутні труднощі, пов'язані із взаєминами в колективі й реакцією працівників на нововведення, що надалі, у процесі їх реалізації, дозволить досягти необхідного ефекту.

Нововведення, впроваджувані за рішенням керівників, викликають конфлікти рідше, ніж нововведення з ініціативи колег по службі.

Урегулювання конфлікту керівниками в більшості випадків (81,5 %) сприяє усуненню суперечностей і в 62 % ситуацій впливає на взаємини й діяльність опонентів. У конфліктах, у які керівники не втручалися, суперечності розв'язуються в 72,4 % ситуацій. Із підвищенням рангу особи, що регулює конфлікт, ефективність дій керівника з його розв'язання знижується [3].

11.6. Підготовка свідомості працівників до необхідності інноваційної діяльності

Суспільна й індивідуальна свідомість вирізняється достатнім консерватизмом. Зміна мислення неможлива без певної підготовчої роботи. Конфліктні відносини, що виникають у період трансформації економіки, багато в чому зумовлено неготовністю громадян до швидкої зміни свідомості, зокрема, до ринкового мислення.

Аналогічні процеси спостерігаються і в трудових колективах. Зміна стереотипів діяльності, що склалися в умовах командно-адміністративної системи, призводить до нагнітання напруженості й до різноманітних конфліктів, що виникають на мікрорівні [27].

До стереотипів свідомості належать:

- розуміння себе «гвинтиком» великого державного механізму, у якому глобальні питання на макрорівні та стратегічні питання на мікрорівні вирушуються без нашої участі;
- ставлення до заробітної плати як до необхідного атрибуту робочого процесу, коли оплачується час перебування на роботі, незалежно від кінцевого результату діяльності;
- небажання основної маси працівників брати на себе відповідальність;
- негативне ставлення певної частини населення до приватної власності;
- небажання змінювати стиль власної діяльності. Основне гасло: «Я так звик!» витісняє необхідність використання нововведень на виробництві.

Ринкові відносини вимагають більшої самостійності й підвищення ініціативності працівників, розуміння необхідності докорінних змін не тільки в господарській діяльності, але

й у власній свідомості. Страх перед нововведеннями в організаційно-технічній, економічній і управлінській системах повинен поступитися місцем свідомій діяльності кожного на робочому місці, пов'язаною з об'єктивною необхідністю активізації інвестиційної та інноваційної політики підприємства. Без цього сьогодні, в умовах жорсткої конкуренції на зовнішньому і внутрішньому ринках, неможливо забезпечити стійку прибуткову роботу підприємства.

Однак реальність така, що на багатьох вітчизняних підприємствах не підготовлена до сприйняття ринкових відносин свідомість працівників не витримує пресингу нововведень. У результаті такого короткого замикання працівник найчастіше виявляється на межі нервового зриву. Не розуміючи суті того, що відбувається, концентруючи свою свідомість тільки на негативних елементах проведеної на підприємстві інвестиційної й інноваційної політики, зокрема, на вилученні визначеної частини коштів фонду заробітної плати для її проведення людина не заглядає в майбутнє, заперечуючи раціональне зерно необхідних перетворень, які працюють на майбутнє.

До елементів, що викликають найбільше роздратування працівників під час упровадження інновацій [3, с. 368—371], належать:

- реорганізація підприємств, розформування чи реструктуризація їхніх підрозділів;
- упровадження й необхідність освоєння нових технологій;
- необхідність перенавчання й оволодіння новими знаннями, уміння грамотно та професійно працювати на ринку споживача, а не на план, як було в колишні роки;
- розвиток контактів із закордонними партнерами;
- нововведення в системі внутрішнього управління фірм;
- неможливість збільшення заробітної плати у зв'язку із вкладенням засобів у технічне переозброєння й модернізацію виробництва та ін.

Формування зацікавленості працівників в інноваційній діяльності та її ефективність вирішальною мірою визначаються тим, наскільки вони підготовлені до усвідомлення необхідності цієї роботи. Тому одним із найважливіших елементів у механізмі здійснення інноваційної діяльності на будь-якому підприємстві є правильна її організація на попередньому етапі. Насамперед, надзвичайно важливо, щоб задовго до початку реорганізації кожного працівника підприємства було включено в систему підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів із метою забезпечення реальної можливості оволодіння новими знаннями у своїй і суміжних галузях. Про можливість і об'єктивну необхідність такого підходу свідчить досвід ряду стабільно працюючих вітчизняних заводів, таких, як ЗАТ «Ново-Краматорський машинобудівний завод», де з метою освоєння нового ринкового мислення, методів і принципів роботи, давно й успішно реалізованих у провідних закордонних фірмах і компаніях створено систему безперервного виробничо-економічного навчання кадрів, управління якою здійснюється Правлінням акціонерного товариства. Її цілями й завданнями є постійне підвищення рівня кваліфікації працівників підприємства, адаптації їхньої свідомості й умінь до реалій ринкових відносин. На заводі створено могутню навчально-методичну базу, сформовано об'ємний бібліотечний фонд сучасної літератури. Основне функціональне навантаження несе Відділ організації виробничо-економічного навчання кадрів. Активну участь у цьому беруть фахівці економічних служб, відділу кадрів, служби головного інженера, які забезпечують постійне вдосконалення навчально-виробничої бази для організації підготовки й підвищення кваліфікації кадрів відповідно до вимог ринкових умов господарювання. У результаті в середньому щорічно у всіх формах навчання в ЗАТ «НКМЗ» задіяно до 40 % промислово-виробничого персоналу підприємства [67].

Досвід ЗАТ «НКМЗ» підтверджує важливість широкого обговорення проблеми активізації інвестиційної та інноваційної політики підприємства на Техніко-економічній раді при Правлінні акціонерного товариства, на зборах акціонерів, науково-практичних конференціях, семінарах.

Обов'язковим елементом попередньої роботи є також організація виставок і стендів наукових праць і популярних статей про передові досягнення у сферах, що цікавлять працівників.

Особливим напрямом підготовки до нововведень варто вважати формування загальної установки на необхідність упровадження інновацій. Кожен працівник повинен розуміти, що застійні явища не приводять до успіху, що динаміка в житті підприємства — необхідний елемент його існування.

Крім того, варто використовувати й такі психологічні прийоми в роботі з колективом, як:

- заохочення новаторів і всебічна їх підтримка;
- пошук нестандартних шляхів вирішення проблем із залученням працівників колективу;
- делегування повноважень для посилення почуття відповідальності й підвищення самосвідомості працівників;
- використання демократичного стилю керівника, урахування думки підлеглих, колективне прийняття рішень;
- розширення повноважень працівників, надання можливостей для самоконтролю, заохочення ініціативи;
- активна участь керівника у справах колективу, що мають не тільки виробничий характер (наприклад, у спільних святкуваннях і поїздках на вихідні дні, спортивних заходах і т. ін.).

Використання передового досвіду закордонних і вітчизняних підприємств у створенні умов для впровадження нововведень дозволить забезпечити регулювання інноваційних конфліктів і створить базу для стабілізації соціально-психологічного клімату в колективі.

11.7. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові для використання в професійній ситуації

Суперечності між новим і старим природні й вічні. Чим радикальніші нововведення, тим вони масштабніші і швидше здійснюються, тим імовірнішим є виникнення інноваційних конфліктів. Нововведення саме по собі суперечливе, оскільки зазвичай немає абсолютної впевненості в тому, що воно виявиться виправданим. Іноді відстрочені й непрямі негативні наслідки нововведення повністю перебивають його безпосередній прямий позитивний ефект. Тому інновація виступає об'єктом конфлікту, у якому можуть бути праві як новатори, так і консерватори.

Причини інноваційних конфліктів можуть мати об'єктивний, організаційно-управлінський, ситуаційний, особистісний і власне інноваційний характер. У сучасних умовах у більшості працівників сформувалося негативне ставлення до змін, що супроводжують упровадження нововведень. Найчастіше (66,4 % ситуацій) інноваційні конфлікти виникають на стадії впровадження нововведення. Найбільше конфліктогенними є управлінські нововведення.

Запобігання інноваційним конфліктам здійснюється за участі менеджера на всіх стадіях інноваційного процесу, практикується завчасне інформування працівників про сутність нововведення, активною є участь керівників у його впровадженні, існує соціально-психологічне забезпечення поширення нововведень та розроблення гуманітарних проблем інноватики та ін. Конструктивному розв'язанню інноваційних конфліктів сприяє використання опонентами стратегії співробітництва й компромісу, регулювання конфлікту керівником колективу, мінімізація негативних емоцій опонентів, їхні високі моральні та професійні якості, а також інші умови.

11.8. Питання для самоперевірки

1. Сутність нововведення.
2. Імовірність виникнення виробничих конфліктів під час упровадження інновацій.
3. Поняття інноваційного конфлікту.
4. Класифікація причин інноваційних конфліктів.
5. Прихильники й супротивники впровадження нововведень на підприємстві.
6. Поведінка новаторів і консерваторів в інноваційних конфліктах.
7. Вплив нововведень та інноваційних конфліктів на взаємини в трудовому колективі.
8. Ставлення різних категорій працівників до інновацій.
9. Соціально-психологічні особливості сприйняття нововведень членами трудового колективу.
10. Фактори оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі під час інноваційної діяльності.
11. Рекомендації керівникові щодо врегулювання інноваційних конфліктів.
12. Зміна стереотипів свідомості працівників в умовах формування ринкових відносин у сфері праці.
13. Елементи, що викликають роздратування працівників під час упровадження нововведень.
14. Прийоми своєчасної підготовки працівників до інноваційної діяльності.

12. СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ КОНФЛІКТИ, ЇХ УРЕГУЛЮВАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ

12.1. Кінцеві та проміжні цілі

Кінцева мета:

дати характеристику видам соціально-трудо­вих конфліктів, а також методам, способам та засобам їх врегулювання та вирішення.

Проміжні цілі:

— визначити сутність соціально-трудо­вого конфлікту та його місце в системі соціальних суперечностей;

— дати характеристику різновидам соціально-трудо­вих конфліктів, визначити їх причини та функції;

— виявити умови виникнення конфлікту з конфліктної ситуації та стадії його перебігу;

— дати характеристику методам управління соціально-трудо­вими конфліктами, які сприяють їх подоланню;

— по­знайо­мити зі стратегіями переговорів у вирішенні кон­фліктів соціально-трудо­вого характеру;

— визначити роль посередництва та виявити головні умови досягнення успіху в переговорах;

— дати характеристику різновидам страйків як надзвичайного засобу вирішення колективних трудо­вих суперечок;

— визначити роль соціального партнерства та його примирної функції в досягненні злагоди в колективному трудо­вому спорі (конфлікті).

12.2. Соціально-трудо­вий конфлікт, його сутність і місце в системі соціальних суперечностей

Перехід до ринкової економіки в Україні відбувається вкрай суперечливо. З одного боку, він супроводжується формуванням якісно нових правових соціально-трудо­вих відносин, а з іншого — наростанням конфронтації, соціальної напруженості, про що свідчать масові невдоволення — колективні трудо­ві суперечки й конфлікти (страйки).

В основі наростання конфронтації лежать великі соціальні протиріччя транзитивного етапу економіки, системи державного та соціального управління.

Процеси соціальних суперечностей — це:

процеси, що виникають в умовах прагнення індивідів і соціальних груп задовольнити свої потреби за допомогою об'єктів і засобів, котрими інші індивіди та групи також намагаються задовольнити свої інтереси.

До основних суперечностей, що склалися на сучасному етапі, можна віднести:

у духовному житті:

➤ між бажанням поліпшити життя та нехтуванням духовністю.

у політичному житті:

➤ між державою й суспільством (проблема легітимності й довіри);

➤ між різними гілками влади (законодавчої, виконавчої та судової);

➤ між державою й окремими інститутами політичної системи (наприклад, між державою й політичною партією);

➤ між державно-правовою системою та опозицією, що прагне цю систему змінити;

➤ між державою та особою (проблеми дотримання прав людини).

у правовій сфері:

➤ між декларованим правом громадян на правосуддя та неможливістю для більшості реалізувати його.

в економічному житті:

➤ між інтересами суспільства і приватного капіталу щодо володіння засобами виробництва та прибутком.

➤ відсутність справедливого розподілу прибутку між власниками контрольного пакета акцій та дрібними акціонерами.

➤ відсутність справедливого розподілу прибутку між капіталом і найманою працею.

- між декларативною обов'язковістю сплати податку та існуванням законодавчо закріплених можливостей для ухилення від цього обов'язку.
- між слабкістю національного капіталу та необхідністю нарівні конкурувати з транснаціональним капіталом.
- між декларованою підтримкою сільськогосподарського виробництва та його фактичною руйнацією.
- у соціальній сфері:
- між декларуванням повноцінного соціального захисту та реальною беззахисністю громадян.

у зовнішній політиці:

- між потужними потенційними можливостями України та її низьким статусом на міжнародній арені.

Соціальні суперечності, об'єктивно притаманні людському суспільству. Але слід зазначити, що вони найбільш яскраво проявляються якраз у соціально-економічній сфері.

Процеси соціальних суперечностей у соціально-економічній сфері проявляються в таких формах:

- прихованих (змагання, конкуренція);
 - відкритих (соціальна боротьба, соціальні й соціально-трудові конфлікти).
- Змагання — специфічне соціальне явище, джерелом виникнення й розвитку якого є об'єктивні протилежності, суперечності між людьми, зумовлені їхніми потребами та інтересами й викликані відхиленнями в результатах праці, що пов'язано з їхніми можливостями й хистом. Оскільки останні мають мінливий характер, вони породжують активність, що й виявляється у формі змагання.

Конкуренція — різновид змагання, а саме економічне змагання, спрямоване на досягнення більш прибуткових умов виробництва та збуту товарів.

Соціальна боротьба — форма соціальних суперечностей (суперництва), зумовлена наявною в суспільстві соціальною диференціацією та спрямована на задоволення докорінних, найбільш істотних інтересів соціальних груп у різноманітних сферах життя суспільства.

Соціальний конфлікт являє собою достатньо специфічну форму процесу соціальних суперечностей, адже, з одного боку, не всі суперечності, що виникають між людьми, є гострими, навпаки, деякі з них постійно сприяють активізації діяльності індивідів і груп. З іншого боку, лише в тих випадках, коли суперечності досягнуть певної стадії розвитку, коли вони суб'єктивно усвідомляться людьми як такі, що порушують їхні інтереси та приведуть до активних дій (боротьби), можна говорити про конфлікт.

Основне визначення:

Соціальний конфлікт — це вища стадія розвитку суперечностей у системі стосунків людей, соціальних груп, соціальних інститутів суспільства, яка характеризується максимальним підсиленням протилежних тенденцій та інтересів у поведінці індивідів і соціальних спільнот і супроводжується їх конфронтацією й боротьбою.

Що ж являють собою соціальні конфлікти? Чи є вони дисфункцією організації, проявом відхилень у поведінці людей від прийнятих суспільних норм, аномалією в суспільному житті, або ж це необхідна, нормальна форма соціальної взаємодії між людьми?

В історії розвитку людської думки в соціальних науках представлено дві точки зору на цю проблему.

Одна з них виходить із того, що конфлікт — це всього лише тимчасовий стан суспільства, організації, який можна подолати різними способами.

Друга точка зору, якої дотримується більшість сучасних дослідників (таких, як Р. Дарендорф, Л. Козер), полягає в тому, що конфлікт є нормальним станом, об'єктивною властивістю соціальних систем, зумовленою самою суперечливою природою суспільного життя.

Соціально-трудовий конфлікт — це особливий вид соціального конфлікту, який проявляється через зіткнення двох чи більше різнонаправлених сил, інтересів, поглядів із приводу соціально-трудових відносин та умов їх забезпечення.

Інакше кажучи, це стадія максимального розвитку суперечностей між суб'єктами трудової діяльності в трудовій або пов'язаних із трудовою діяльністю сферах і являє собою силовий динамічний вплив, що здійснюється значною кількістю індивідів, соціальних груп на основі дійсного або сумнівного незбігу інтересів цінностей або браку ресурсів.

Сам термін «трудовий конфлікт»¹ уживається в нашому законодавстві з 1989 р., коли прийняли Закон СРСР «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)» і діяв до моменту прийняття Верховною Радою України у квітні 1998 року Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)».

Головними суб'єктами соціально-трудового конфлікту виступають працівники, роботодавці, органи державного управління й місцевого самоврядування. Інститутами, що захищають і представляють інтереси працівників та роботодавців є відповідно профспілки й об'єднання роботодавців, підприємців. Соціально-трудовий конфлікт тісно переплітається з політичним, підтвердженням цьому служить участь у ньому владних структур та висування учасниками конфлікту поряд з економічними політичних вимог.

Вплив соціально-трудового конфлікту на громадське життя простежується у всіх сферах життєдіяльності суспільства. У цьому розумінні результати впливу конфлікту на суспільство можна поділити на дві великі групи, що відповідають двом головним сферам — соціально-економічній і політичній. Соціально-економічні наслідки тісно пов'язано з виробництвом, матеріальною стороною і може бути оцінено не тільки як руйнівні, але і як творчі. Конфлікт нерідко сприяє перегрупуванню соціальних сил, загальному прогресу соціально-економічної сфери, формуванню нових соціально-трудових відносин.

Політична сторона конфлікту виявляється в політичних вимогах; в участі сторін-конфліктерів у владних стосунках, а також у діяльності владних структур; у сприянні кадровим змінам в органах державної влади й місцевого самоврядування.

Соціально-трудовий конфлікт являє собою всебічний багаторівневий феномен соціально-трудових відносин. Він може відбуватися на макрорівні, тобто як великомасштабне протиборство різних соціальних сил, що мають протилежні економічні й політичні цілі; як менш масштабні зіткнення, за яких у конфлікт вступають інтереси працівників і роботодавців у межах галузі, регіону, підприємства; на міжособистісному рівні (працівник—роботодавець; працівник — керівник; працівник — державний службовець; керівник — державний службовець та ін.).

Наука не дає точної відповіді на питання, де закінчується конфлікт звичайний і починається конфлікт трудовий. Вивчення природи трудового конфлікту вимагає комплексного підходу — урахування суспільної думки, вивчення спрямованості дій учасників соціально-трудових відносин, мотивів поведінки сторін, ціннісної орієнтації конкретних індивідів тощо.

12.3. Різновиди соціально-трудових конфліктів, їх причини та функції

Існує декілька підходів до класифікації трудових конфліктів. Зупинимося на розгляді двох з них, найбільш широко представлених у суспільних науках*.

Перший підхід базується на виявленні сторін, що беруть участь у трудовому конфлікті. І в цьому зв'язку виділяються конфлікти:

- між працівниками(ом) і адміністрацією (адміністратором) підприємства, організації;
- між колективом працівників і профспілковим комітетом;
- між адміністрацією та профкомом;
- між трудовим колективом і керівництвом галузі;
- між трудовими колективами й органами державного управління чи місцевого самоврядування .

Другий підхід характеризується визначенням типів конфліктів на основі змістово-сутнісних критеріїв, відповідно до яких виявляються:

¹ Трудовий конфлікт має соціальну природу, як і сама праця в системі соціально — економічних відносин. Тому говорячи про трудовий конфлікт, слід зазначити, що це поняття тотожне поняттю «соціально-трудовий конфлікт».
* Див.: Анцупов А. Я., Штилов А. И. Конфликтология. — М., 1999. — С. 376, 245.

- конфлікти інтересів;
- конфлікти права;
- ілюзорні конфлікти;
- помилково співвіднесені конфлікти;
- заміщені конфлікти;
- вимушені конфлікти.

Конфлікти інтересів характеризуються яскраво вираженими інтересами сторін-конфліктерів, а не тільки сформульованими позиціями чи вимогами.

Конфлікти права відрізняються юридичним обґрунтуванням захисту трудових прав працівника чи роботодавця.

Ілюзорні конфлікти, як правило, ґрунтуються на відсутності необхідної інформації, на перекрученій інформації чи неправильному сприйманні дій (бездіяльності) іншої сторони.

Помилково співвіднесені конфлікти характеризуються незрозумінням сутності наявних суперечностей, помилковим тлумаченням норм права, прихованими реальними причинами поведінки іншої сторони.

Заміщені конфлікти виражають очевидні розходження між висунутими вимогами і справжніми інтересами та цілями сторони, що ініціює конфлікт.

Вимушені конфлікти — це навмисно створювана конфронтація з метою зміни стану справ у розподілі ресурсів.

Як бачимо з даної класифікації, трудові конфлікти можуть бути ініційованими як роботодавцями, так і працівниками.

Надзвичайна форма трудового конфлікту — страйк і страйковий рух.

Як зазначено в законі, «Страйк — це тимчасове колективне добровільне припинення роботи (невихід на роботу, невиконання своїх трудових обов'язків) працівниками підприємства, установи, організації (структурного підрозділу) з метою вирішення колективного трудового спору (конфлікту)»^{*}.

Страйки в Україні в перехідний до ринку період характеризуються такими особливостями, як:

- спосіб їх проведення (припинення роботи цілком або частково);
- зміст конфлікту (аналіз вимог);
- ступінь участі профспілки в страйку;
- масштаб (у рамках напрямку діяльності підприємства; цеху, регіону і ін.);
- форма організації (примітивні, «за правилами», попереджувальні, відновлені, короткочасні і ін.).

У свою чергу, колективний трудовий спір (конфлікт) — це розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудова відносин, щодо:

- а) установлення нових або зміни наявних соціально-економічних умов праці та виробничого побуту;
- б) укладення чи зміни колективного договору, угоди;
- в) виконання колективного договору, угоди або окремих їхніх положень;
- г) невиконання вимог законодавства про працю (там само, ст. 2).

Відповідно до статті 44 Конституції України (254к/96-ВР) ті, хто працює, мають право на страйк для захисту своїх економічних і соціальних інтересів.

Порядок здійснення права на страйк установлюється Законом України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» ст. 18—21.

Страйк може розпочатись, якщо примирні процедури не сприяли вирішенню колективного трудового спору (конфлікту), або ж власник чи уповноважений ним орган (представник) ухиляється від примирних процедур, або не виконує угоди, досягнутої в процесі вирішення колективного трудового спору (конфлікту).

Страйк — це завжди спосіб прояву позицій суспільних сил, об'єднаних профспілками, робітничим рухом із метою вирішення конфлікту у сфері тільки соціально-трудова відносин.

Не можуть страйкувати студенти, пенсіонери і безробітні, оскільки вони не зайняті в трудових (виробничих) відносинах. Протестні акції цих категорій громадян або їх суспільних об'єднань іноді помилково називають страйками у засобах масової інформації.

Трудові конфлікти, як бачимо, різноманітні. Однак залежно від того, у якій сфері виникають суперечності, можна виділити три основні предмети трудового конфлікту:

^{*} Див.: Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». — Ст. 17.

1. Умови праці: технологія, режим, нормування, безпека та ін.

2. Система розподілу ресурсів: своєчасна виплата зарплати, витрата фінансових ресурсів, розподіл прибутку, участь працівників в управлінні капіталом і т. ін.

3. Виконання колективних договорів, угод, раніше прийнятих домовленостей, а саме: взаємних поставок, розрахунків, погашення боргів і т. ін.

Трудовим конфліктам притаманні такі найбільш типові функції:

- інтегрувальна (конфлікт впливає на встановлення оптимального — співвідношення індивідуальних і групових інтересів).
- дезінтегрувальна (сприяє соціальному розшаруванню прошарків населення;
- диференціувальна — сприяє процесу соціальної диференціації, створенню передумов нової єдності;
- сигнальна чи інформаційна функція як показник актуалізації стану соціально-трудова, суспільних відносин (тобто виявлення проблем, недоліків тощо).
- інноваційна функція (тільки в процесі конфлікту виникають перешкоди, що стоять на заваді перед новим, і воно «пробиває» собі дорогу), тобто конфлікт — це етап руху до прогресивних соціально-трудова відносин;
- пізнавальна функція та вивчення сторонами конфлікту одне одного.
- соціально-психологічна функція (показник докорінних змін у поглядах, поведінці й стосунках між людьми);
- стабілізувальна функція (сприяє стабілізації та згуртованості трудового колективу).

Найпоширенішими конфліктами в системі партнерських стосунків в Україні є конфлікти й трудові суперечки з приводу виплати заборгованості зарплати, збільшення розмірів оплати праці, своєчасності виплати зарплати; забезпечення запобігання масовим звільненням і зростанню безробіття; порушенню трудових прав громадян, процесів роздержавлення, приватизації власності, конверсії оборонних підприємств; зростанню бідності, падінню реальних доходів і рівня життя населення.

В об'єктивному історичному процесі соціально-трудова конфлікт як соціальне явище може бути позитивним, продуктивним і, навпаки, за певних умов, — негативним, таким, що гальмує розвиток суб'єктів — учасників протиборства.

12.4. Основні стратегії переговорів у вирішенні конфліктів соціально-трудова характеру

Як зазначалося раніше, переговори — це засіб вирішення конфлікту, коли за наявності у сторін суперечливих інтересів існує їхня певна взаємозалежність, що дозволяє сторонам виробити взаємоприйнятні рішення. Переговори містять у собі як момент боротьби, так і співробітництво сторін.

На думку Р. Фішера і У. Юрі*, основними стратегіями, що застосовуються в переговорах, є:

- традиційна — позиційної боротьби;
- стратегія колаборативних (принципових) переговорів.

Прихильники традиційної стратегії борються за максимальне задоволення висунутих ними вимог. Ті, хто сповідує цінності принципів переговорів, бачать свою мету в досягненні спільної (колаборативної) перемоги, за якої максимально задовольняються як сьогоденні інтереси всіх сторін, так і майбутні, а також досягається психологічне задоволення від процесу переговорів.

Прихильники позиційного підходу схильні сприймати переговори як боротьбу з супротивником, перемогу в якій здобуває той, хто:

- створює для супротивника труднощі;
- зберігає свободу власних дій і обмежує можливості дій супротивника;
- використовує у своїх цілях резерви супротивника (наприклад, робить із документів або фактів, на які посилається супротивник, корисні для себе висновки);
- розчленовує сили супротивника (за принципом «Divide et impera» — «Поділяй і пануй», який стародавні римляни застосовували у відносинах із сусідніми державами);
- паралізує головний координаційний центр супротивника (як біблійний Давид переміг велетня Голіафа, влучивши йому каменем у голову);
- спрямовує головний удар у слабозахищене місце (цілеспрямовано б'є по найслабшій ділянці);
- захоплює супротивника зненацька тощо.

* Див. Роджер Фішер, Уільям Юри. Путь к согласию или переговоры без поражения. — М.: Наука, 1990. — С. 18—20.

Позиційний підхід передбачає три основні тактичні лінії.

1. Вихідна позиція декларується на початку переговорів, а потім до неї вносяться зміни. Здебільшого вихідна позиція в цьому випадку є програмою-максимумом або містить завищені вимоги. Як писав відомий американський діяч Генрі Кісінджер: «Відповідно до методології вдалого торгу передбачається, що починати треба зі значно екстремальнішої позиції, ніж та, яку готові прийняти. Чим жорсткішою буде початкова позиція, тим кращими будуть перспективи — мета, якої прагнуть насправді, буде розглядатися як компроміс». Водночас завищені вимоги однієї зі сторін можуть спровокувати іншу сторону до аналогічних дій, що збільшує ймовірність ескалації конфлікту.

2. Вихідна позиція захищається протягом переговорів, готовність до компромісу виявляється лише в останню мить. У цьому випадку вихідна позиція має бути реалістичнішою, враховувати інтереси інших учасників. Одна зі сторін бере на себе ініціативу, поводиться як рішучий і серйозний учасник переговорів. Але якщо зрештою їй доведеться йти на серйозні поступки, це завдасть шкоди її репутації.

3. Вихідна позиція залишається незмінною. Позицію недоцільно заявляти на початку переговорів, бо її буде сприйнято як ультиматум. Вона має враховувати інтереси інших сторін, пропозиції, які висловлювалися в процесі переговорів. Водночас успіх переговорів можливий лише тоді, коли інші учасники погодяться з такою позицією (зі сформульованими вимогами), що здебільшого малоімовірно.

Як у позиційних, так і в непозиційних переговорах використовуються такі поняття, як вихідна позиція, запасна позиція, пороговий рубіж, позиція відходу.

Вихідна позиція має на меті вплинути на опонента в бажаному напрямі й запропонувати шляхи вирішення спірних питань. Уважається за потрібне на початку переговорів пояснити опонентові всі переваги розв'язання конфлікту, обґрунтувати свої інтереси, аргументувати доцільність певних домовленостей. Позицію називають закритою, коли сторона, ухиляючись від обговорення інтересів, чітко декларує свою позицію й вимоги з основних питань. Позицію називають відкритою, коли, певною мірою відкриваючи свої інтереси, сторона переговорів пропонує свій погляд на можливість улагодження конфлікту, визнаючи правомірність і доцільність якнайширшого обговорення інтересів усіх сторін і альтернативних варіантів розв'язання конфлікту.

Запасна позиція є модифікацією вихідної позиції. Її не розкривають до того часу, поки опоненти не висловлять принципової згоди на обговорення питань, які було запропоновано у вихідній позиції.

Пороговий рубіж включає в себе визначення того найменшого, що сторона згодна прийняти від опонента, і того найбільшого, що вона може запропонувати опонентові, не ставлячи під загрозу власні інтереси. Визначення порогового рубежу є важливим моментом підготовки до переговорів. Корекція порогового рубежу в процесі переговорів можлива за умови надходження нової важливої інформації.

Позиція відходу попереджає учасника, що він наближається до свого порогового рубежу. На цьому етапі учасники переговорів можуть заявити, що переговори зайшли в глухий кут, а також перервати переговори або вдатися за допомогою до посередника.

Дехто з учасників позиційних переговорів дотримується м'якої лінії поведінки, що дозволяє уникнути гострої конфронтації та погіршення стосунків між учасниками. Заради досягнення угоди вони готові обговорювати пропозиції, йти на певні поступки, бути дружніми і демонструвати довіру іншій стороні. Між близькими людьми переговори проводяться нерідко саме так. Але ця позиція виявляється неефективною під час зустрічі з прибічниками жорсткої лінії ведення переговорів. Прихильники жорсткої лінії, зустрічаючись, неконструктивно витрачають час і сили у запеклому «перетягуванні канату», ставлячи під загрозу реалізацію спільних інтересів.

Як альтернативу жорсткій і м'якій лініям на переговорах американські дослідники Р. Фішер і У. Юрі запропонували стратегію принципів або колаборативних переговорів, орієнтованих не на протиставлення, а на співробітництво у вирішенні спірних питань і максимально можливе задоволення інтересів усіх сторін конфлікту. У колаборативному підході принципове значення надається розмежуванню вимог та інтересів сторін, які беруть участь у переговорах.

Інтереси — це основні цінності, що потребують справедливого й надійного задоволення. Інтереси не підлягають обговоренню на переговорах (було б нереально переконувати когось відмовитися від своїх інтересів). Можна змінити лише черговість, ієрархічну послідовність задоволення інтересів. *Вимоги* — це сформульовані учасниками переговорів і обстоюванні ними уявлення про те, що треба зробити для задоволення своїх інтересів. Вимоги піддаються оцінці, їх можна обговорити, але домовляються не про вимоги, а про можливі рішення, котрі задовольняють інтереси сторін.

Американські дослідники пропонують будувати колаборативні переговори на таких засадах:

— *Видокремте людей від проблеми. Жорстко поведіться з проблемою, м'яко з людьми.* Як правило, люди ідентифікуються за своїми позиціями, тому проблему особистих стосунків потрібно відділити від суті справи. Спробуйте зрозуміти свого опонента, поставити себе на його місце, продемонструйте повагу до його інтересів і водночас ретельно аналізуйте суть справи, шукайте спільні з опонентом інтереси, послідовно обстоюючи власні.

— *Видокремте інтереси від вимог.* Кожна людина і кожна організація мають багато інтересів, які можна задовольнити різними способами. Виявивши свої інтереси, сторони можуть, замість малопродуктивного узгодження взаємнесумісних вимог, розпочати пошук спільних інтересів і шляхів можливого задоволення інтересів партнера.

— *Видокремте минуле від майбутнього.* Зосередьтеся на теперішньому й на перспективах. Минулі образи мають поступитися місцем реальному взаємовигідному співробітництву. Як кажуть у народі, «хто старе поминає, той щастя не має».

— *Видокремте результати від процесу. Шукайте, винаходьте взаємовигідні варіанти.* Відділіть процес обмірковування та продукування можливих рішень від їх оцінки й вибору альтернативи. Спробуйте спочатку разом із партнером з переговорів висунути якнайбільше ідей, варіантів, а потім уже критично проаналізувати їх, відібравши найперспективніші. Таким чином, вам, можливо, вдасться «збільшити пиріг», тобто знайти таку взаємну вигоду, яка відповідно збільшить і вигоду кожного з партнерів.

— *Видокремте критерії рішення від емоцій.* Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв. До об'єктивних належать наукові критерії, норми справедливості й ефективності, а також так звана справедлива процедура. Прикладом такої процедури може бути поділ спірного об'єкта на дві частини, коли одна сторона ділить, а інша вибирає. Часто трапляються ситуації, коли може існувати кілька критеріїв (наприклад, ринкова ціна й амортизаційна), які дають різні результати і які кожна зі сторін вважає законними. У цьому випадку можливе компромісне рішення або звернення за допомогою до посередника чи арбітра.

Запропонований підхід був значним внеском у розробку теорії переговорів, але на практиці швидко став очевидним надмірний оптимізм орієнтації на те, що завжди існує рішення конфлікту, яке задовольняє інтереси різних сторін. Інша справа, що здебільшого існує рішення частково прийнятне для сторін, але воно більшою мірою задовольняє їхні інтереси, ніж у випадку продовження конфлікту.

Чим ближчі інтереси й цілі сторін, тим імовірнішою є можливість співробітництва у вирішенні спірних питань. Чим менш сумісні інтереси, тим меншою є ймовірність співробітництва, тим більше на результати переговорів впливає баланс сил і вміння сторін боротися на переговорах. Спектр питань, які сторони трудового конфлікту вирішують шляхом переговорів, перебуває між крайнощами безумовного співробітництва та жорсткої боротьби. Голландський вчений В. Мастенбрук склав цікаву таблицю, у якій порівнює тактики, що використовуються під час співробітництва, переговорів і боротьби (табл. 12.2).

Таблиця 12.2

**ТАКТИКИ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬ
У СТРАТЕГІЯХ СПІВРОБІТНИЦТВА, ПЕРЕГОВОРІВ, БОРТЬБИ***

Співробітництво	Переговори	Боротьба
Сторони розглядають конфлікт як спільну проблему	Конфлікт — зіткнення різних, але взаємозалежних інтересів	Конфлікт — питання «перемоги чи поразки», «ми або вони»
Партнери формулюють свої цілі достатньо чітко	Партнери перебільшують значення власних інтересів, але не виключають можливості домовленості	Партнери підкреслюють перевагу власних інтересів
Слабкі місця й особисті проблеми обговорюються відверто	Особисті проблеми маскуються або подаються обачно	На особисті проблеми взагалі не звертають уваги
Уся інформація, яка надається, є правдою	Надана інформація не сфальсифікована, але однобічна. Факти, корисні для однієї зі сторін, прикрашаються	Залюбки поширюється хибна інформація, якщо за її допомогою можна підкорити собі опонента

* Див. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер с англ. — М.: ИНФРА, 1996. — С. 127—128.

Питання для обговорення подають у термінах реальних проблем	Питання для обговорення формулюють у термінах альтернативних рішень	Питання незгоди формулюють у термінах власного рішення
Розглядаються всі можливі рішення, незважаючи на їхні практичні наслідки	Іноді під час розгляду окремих питань одна зі сторін наполягає на безумовному виконанні своєї вимоги з тим, щоб здійснити тиск на партнера	Власне рішення розглядається стороною не тільки як єдино можливе, а й прив'язується до високих принципів

Закінчення табл. 12.2

Співробітництво	Переговори	Боротьба
Пропозиції власного рішення накладаються на найпізніший термін	Перевага надається власному рішення, але межі дозволеного й можливості поступок сприймаються як належне	Абсолютна й безумовна перевага надається власному рішення, яке нав'язується всіма наявними засобами
Загрози, внесення плутанини, використання помилок партнера розглядається як шкідливі явища	Помірковане використання ретельно прорахованих загроз, безладдя, хитрощів	Загрози, плутанина, шоківі ефекти тощо можуть бути використаними в будь-який час із метою підпорядкування опонентів
В обговоренні активну участь беруть всі заінтересовані сторони	Контакти сторін обмежуються кількома їхніми представниками	Інтереси висловлюються опосередковано, через «заяви»
Використовується будь-яка можливість приховати свій силовий потенціал і не вдаватися до нього	Іноді застосовуються силові методи, щоб вплинути на баланс сил із метою здобуття переваги	Обидві сторони постійно використовують силові методи в боротьбі, віддаляючись та ізолюючись одна від одної
Учасники переговорів намагаються ввійти в положення опонента, поставити себе на його місце	Повагу до інтересів опонента використовують як тактичний прийом	Нікому нема ніякої справи до інтересів і проблем іншої сторони
Роздратування використовуються для того, щоб розрядити атмосферу напруженості, яка може вплинути на майбутнє співробітництво	Роздратування зазвичай приховують або висловлюють непрямо, наприклад, за допомогою гумору	Роздратування використовується для нагнітання ворожої напруженої атмосфери, для пригнічення іншої сторони
Обидві сторони легко погоджуються на те, щоб запросити зовнішніх консультантів для прийняття рішення	За допомогою до третьої сторони звертаються у випадку абсолютно глухого кута	Консультанти запрошуються у випадку, коли вони можуть надати так звану <i>сліпу підтримку</i>

На думку Мастенбука, переговори є комбінацією двох факторів: захисту власних інтересів, з одного боку, і залежності від опонента — з іншого. Переговори — це самостійне соціальне вміння, яке не можна зводити ні до процесу співробітництва, ні до процесу боротьби.

Починаючи переговори у сфері трудових відносин, потрібно пам'ятати, що переговори є особливим видом діяльності, який використовується у ситуаціях, де є взаємозалежність сторін. Проте занадто швидкий вибір, наприклад, стратегії співробітництва досить часто призводить до того, що сторона, співпрацюючи у вигідному для себе напрямі і отримуючи з цього вигоду, займає жорстку позицію з решти питань. Перша сторона відчуває себе в цій ситуації зрадженою і також займає

жорстку позицію. Тут має місце «парадокс співробітництва», як назвав це В. Мастенбрук, тобто якщо в разі зіткнення протилежних інтересів хтось вибирає тактику співробітництва з властивими їй щирістю й довірою, він фактично збільшує ймовірність переходу до деструктивної конфліктності.

Так само неоптимальною в ситуації трудового спору є тактика жорсткої боротьби, тому що вона може призвести до ескалації конфлікту. Між співробітництвом і боротьбою має бути знайдено оптимальний для даної ситуації баланс, що дозволить трансформувати конфліктну ситуацію у завдання, яке можна розв'язати. Спеціалісти з переговорів називають таку збалансовану тактику «жорсткою гнучкістю».

Успіх у переговорах значною мірою залежить від підготовки до переговорів, кваліфікації учасників і їхнього досвіду з розв'язання трудових конфліктів. У зарубіжних країнах під час ведення ділових переговорів все частіше звертаються за допомогою до спеціалістів, які ведуть переговори від імені своїх клієнтів. Під час розв'язання трудових конфліктів професіонали запрошуються в ролі консультантів, посередників або арбітрів. При цьому використовується «чисте посередництво», коли посередник зосереджується:

- а) на процедурних питаннях;
- б) на підтриманні сприятливої для успіху переговорів атмосфери спілкування;
- в) на допомозі сторонам у якнайкращому розумінні власних інтересів, інтересів іншої сторони, на усвідомлення ними рамок можливої домовленості;
- г) на допомозі в оформленні підсумкових елементів, але з утриманням від порад і пропозицій щодо вирішення спірних питань по суті.

Обов'язок прийняти рішення цілковито покладається на сторони конфлікту.

Інший підхід — це коли посередник одночасно виконує функцію експерта зі спірних питань, розробляє, висуває та узгоджує зі сторонами власні пропозиції щодо розв'язання трудового спору, а в окремих випадках, за попередньою згодою сторін, приймає остаточне зважене рішення зі спірного питання (так званий «посередницький арбітраж»). Цей варіант передбачає низький рівень вимог до переговорної кваліфікації сторін трудового спору та високі різносторонні вимоги до кваліфікації посередника, його неупередженості й авторитету.

12.5. Посередництво та головні умови досягнення успіху в переговорах

Посередництво — це сприяння процесові досягнення домовленості між двома сторонами, яке здійснюється третьою стороною. Згідно зі ст. 10 Закону України «Про порядок розв'язання колективних трудових спорів (конфліктів)», «незалежний посередник — визначена за спільним вибором особа, яка сприяє встановленню взаємодії між сторонами, проведенню переговорів, бере участь у виробленні примирною комісією взаємоприйняттого рішення».

Посередник стимулює конструктивне обговорення спірних питань і сприяє порозумінню сторін передусім через упровадження певних процедурних правил, формування порядку денного переговорів, впливу на психологічну атмосферу, у якій відбуваються переговори. Посередництво є творчим процесом, у якому велику роль відіграють інтуїція та досвід, що мають допомогти посередникові знайти таку тактику дій, котра буде адекватною: 1) специфіці конфлікту; 2) стилям поведінки в конфлікті й на переговорах між сторонами конфлікту; 3) цілям посередництва. Успішний посередник — це тверезий реаліст, який, як підкреслюється в роботах зарубіжних авторів, не ставить за мету досягнення справедливого або найкращого розв'язання конфлікту, а прагне прийняттого для сторін урегулювання спірного питання або питань. При цьому досягнення згоди розглядається як поетапний процес, зумовлений виявленням певної спільності та взаємозумовленості інтересів сторін, зростанням їхньої взаємодовіри й готовності до спільного пошуку та збалансованого розв'язання спірних питань. Як правило, посередник намагається стримати ескалацію конфлікту, але в окремих випадках може допускати тимчасову ескалацію з метою продемонструвати сторонам непродуктивність обраної ними тактики ведення переговорів.

Згідно з українським законодавством участь посередника в переговорах між сторонами трудового конфлікту починається після залучення його примирною комісією, тобто фактично з офіційного початку переговорів, а не з моменту, коли переговори зазнали невдачі, а сторони переконалися у своїй неспроможності самостійно улагодити конфлікт. Права, роль і функції посередника в роботі примирної комісії на сьогоднішній день законами не регулюються, а визначаються за згодою сторін. Наприклад, за посередником законодавчо не закріплено функцію головування на переговорах у примирній комісії. На наш погляд, це зменшує можливість посередника впливати на перебіг переговорів, тому він має обумовити свою згоду

на посередництво угодою зі сторонами як щодо умов та порядку оплати своєї праці, так і щодо своїх функцій і прав. Таким чином, участі в переговорах у примирній комісії передують переговори посередника зі сторонами стосовно умов своєї участі в улагодженні конфлікту. Це відповідальний етап діяльності посередника, який впливає на кінцеву ефективність його роботи. Дуже важливо усвідомити саме переговорний характер стосунків зі сторонами конфлікту і провести роботу на цьому етапі професійно, ствердивши свій авторитет і обумовивши для себе важелі впливу на поведінку сторін у переговорах. Щоб досягти успіху, треба бути готовим до жорсткого обстоювання найширших повноважень щодо управління процесом переговорів. Іноді вважають (на наш погляд, помилково), що відсутність владних повноважень є специфічною рисою посередництва. У цьому випадку те, що прийняття рішення стосовно розв'язання конфліктної ситуації є прерогативою сторін трудового конфлікту, тлумачать як відсутність владних повноважень у посередника. Але повноваження приймати рішення є лише одним із різновидів влади.

На думку американського дослідника Р. Дж. О. Доннела, люди дуже часто не мають уявлення про деякі види влади, що їх могли б застосувати. Він виділяє дев'ять видів влади, які наводить у порядку збільшення їхньої «ціни» (від найдешевшої до найдорожчої):

1. **Процедурна влада** — здатність організувати процес взаємодії з поетапними кроками, спрямованими на розв'язання будь-яких суперечностей.

2. **Влада особиста** — здатність впливати на рішення, дії та поведінку інших осіб через використання логіки, розуміння, наполегливості, довіри, дружби тощо.

3. **Референціальна влада** — здатність управляти діями інших людей, звертаючись до прецедентів, стандартів, прикладів, до авторитету й громадської думки.

4. **Експертна влада** — здатність використовувати знання й досвід у якомусь питанні для впливу на рішення інших людей.

5. **Влада використовувати резерви** — здатність використовувати матеріальні ресурси, час, прогноз майбутнього, підтримку товаришів для прийняття потрібного рішення.

6. **Влада обміну** — здатність обмінювати одне на інше для досягнення потрібного рішення.

7. **Влада винагородження** — здатність нагородити людей у випадку, коли вони здійснять певні дії.

8. **Ієрархічна влада** — здатність використовувати своє службове становище для впливу на інших.

9. **Влада покарання** — здатність позбавляти підтримки або погрожувати покаранням, ескалацією конфлікту, публічним розголошенням стану справ. Це влада, що дуже дорого коштує з погляду майбутніх стосунків між сторонами.

Наведені види влади різною мірою властиві сторонам трудового спору. Посередник зацікавлений, щоб сторони застосовували різні види влади не проти одна одної, а спрямовували їх у русло розв'язання проблеми. Для сприяння конструктивній взаємодії сторін також потрібна наявність влади і в посередника. Водночас він має пам'ятати, що виключне право приймати рішення мають сторони трудового конфлікту (якщо вони дійдуть згоди). Посередник зазвичай стимулює сторони до досягнення рішення найвищого рівня в межах можливого.

Виділяють чотири рівні розв'язання конфлікту:

1) припинення конфлікту, тобто досягнення угоди щодо припинення дій, які завдають шкоди іншій стороні;

2) домовленість із конкретних спірних питань;

3) виявлення й ліквідація факторів, які породили конфлікт;

4) повне примирення сторін.

Відмінність у діяльності посередника в трудових конфліктах від роботи посередника в міжнародних конфліктах зумовлено передусім обмеженою тривалістю посередництва та мінімальним часом на підготовку до участі в посередництві. Відповідно до Закону колективні трудові спори розглядаються виробничою примирною комісією в п'ятиденний термін, галузевою й територіальною примирними комісіями — у десятиденний, примирною комісією на національному рівні — у п'ятнадцятиденний термін із моменту утворення комісій. Обмеження часу роботи примирних комісій має перешкодити невиправданому затягуванню процесу досягнення домовленості однією зі сторін.

Мабуть, саме з цих міркувань обмежено й час на створення примирних комісій. На виробничому рівні вони мають створюватися у триденний, на галузевому й територіальному — у п'ятиденний, на національному рівні — у десятиденний термін із моменту виникнення колективного трудового спору. Практично за цей самий термін має бути обрано (самостійно або за допомогою Національної служби посередництва і примирення) та узгоджено сторонами кандидатуру посередника; а також отримано згоду посередника та вирішено питання оплати його роботи й відшкодування витрат, пов'язаних із участю в примирній процедурі; посередник має узгодити питання щодо його тимчасової відсутності за місцем основної роботи. Зрозуміло,

що коли посередник і сторони конфлікту мешкають у різних містах і областях України, то два-три або й більше днів може піти на узгодження, переговори, вирішення організаційних питань.

Стислі терміни на підготовку до участі в урегулюванні конкретного конфлікту вимагають високого професіоналізму посередника, здатності швидко розібратися в суті конфлікту, його причинах, визначити основних і другорядних учасників та класифікувати застосовані ними тактики. До початку роботи у примирній комісії посередник також отримує від сторін конфлікту письмову або усну інформацію щодо характеру конфлікту, яку треба проаналізувати. Безумовно, він заінтересований у тому, щоб отримати якнайбільше суттєвої інформації, що дозволить йому попередньо визначити стратегію своєї діяльності.

Для цього сторонам ставлять питання стосовно конфлікту (див. розділ «Аналіз конфлікту») і можливих пунктів співпраці сторін трудового конфлікту (табл. 12.3).

У випадку, коли сторони демонструють погану готовність до співпраці та взаємну недовіру, посередникові доцільно запланувати окремі зустрічі з кожною стороною, акцентувати роботу в перший день переговорів на створенні взаємовідносин, необхідних для розробки інтегративного рішення.

Загалом процес посередництва має дві орієнтації:

- на досягнення домовленості;
- на поліпшення стосунків між сторонами.

У реальному процесі посередництва, як правило, існують обидві орієнтації, співвідношення яких визначається посередником на основі аналізу конкретної ситуації.

Таблиця 12.3

ДІАГНОСТИЧНІ ЗАПИТАННЯ ЩОДО ПОТРЕБ СТОРІН У СПІВПРАЦІ

Категорії	Запитання щодо співпраці
Проблеми	Чи існують проблеми, вирішення яких вимагає співпраці сторін задля досягнення ними своїх цілей? Що це за проблеми? Яка співпраця потрібна і в якому обсязі?
Дійові особи	Чи усвідомлюють сторони спірні питання, над якими вони повинні працювати для досягнення своїх цілей? Якою мірою кожна зі сторін готова до співпраці? Чи існує між сторонами «історична» ворожнеча? Наскільки гнучкою є позиція кожної зі сторін? Чи готові вони до компромісу?
Процес	Чи можна очікувати відвертого діалогу сторін під час переговорів?
Стратегії	Яку альтернативу підписанню домовленості має кожна зі сторін? Якою є ціна співпраці та які від неї переваги?
Ситуація	Чи існують якісь сторонні особи або події, які можуть дестабілізувати ситуацію? Чи існують фактори, які можуть зашкодити співпраці? Яке ставлення громадськості до можливої співпраці? Хто, крім сторін переговорів, може бути зацікавленим у їхній співпраці? Як це можна використати для стимуляції відносин співробітництва?

12.6. Страйки як надзвичайний засіб вирішення колективних трудових суперечок, їхня суть, різновиди та проблеми врегулювання й вирішення

Страjk — це тимчасове колективне добровільне припинення роботи (невихід на роботу, невиконання своїх трудових обов'язків) працівниками підприємства, установи, організації (структурного підрозділу) з метою вирішення колективного трудового спору (конфлікту). Страjk застосовується як надзвичайний (коли всі інші можливості вичерпано) засіб вирішення колективного трудового спору (конфлікту) у зв'язку з відмовою власника або вповноваженого ним органу (представника) задовольнити вимоги найманих працівників (уповноваженого ними органу), профспілки, об'єднання профспілок чи уповноваженого нею (ними) органу (див. ст. 17).

Страйк — це одна з найбільш гострих і розповсюджених на підприємствах та організаціях, компаніях форм соціально-трудоових конфліктів.

Страйк — це груповий, організований, привселюдний (на відміну від саботажу) і цілеспрямований вплив на виробничий процес шляхом тимчасової відмови соціального суб'єкта від участі в регламентованій трудовій діяльності з метою задоволення висунутих ним органам управління вимог.

Виділяють такі типи страйків:

— страйк звичайний — коли працівники припиняють виробництво й залишають свої робочі місця.

— страйк «навпаки» — конфліктери виконують свої трудові обов'язки, але відмовляються отримувати заробітну плату. Такий страйк вимагає широкого залучення громадськості та створення страйкового фонду; він (страйк) досить складний для адміністрації з точки зору можливого використання репресивних заходів.

— робота за правилами («італійський страйк») — працівники не припиняють роботу, а починають виконувати свої посадові обов'язки суворо за вимогами технологічних процесів, з урахуванням вимог охорони праці, екології і т. п. Наслідком найчастіше є блокування нормального темпу виробництва, нерідко його повне припинення через те, що деякі «ланки» виробництва розпадаються.

— окупаційний страйк — означає припинення роботи та висування вимог, але працівники при цьому залишаються на своїх робочих місцях. Цей вид страйку досить ефективний у боротьбі проти штрейкбрехерів.

— пульсуючий страйк — відбувається шляхом часткового припинення роботи, наприклад на одну годину під час зміни;

— страйк солідарності — оголошується на підтримку колег, суміжників; умовою його припинення є задоволення тих вимог, із якими солідаризувались страйкарі.

Надзвичайними формами прояву соціально-трудоових конфліктів, крім страйків, виступають:

- саботаж;
- бойкот;
- колективне голодування;
- масове добровільне звільнення працівників;
- окупація підприємства;
- пікетування підприємств;
- фізичне насилля з боку конфліктерів, у т. ч. руйнування обладнання і т. п.;
- цькування, переслідування, репресії з боку адміністрації і деякі інші.

У науці й практиці виділяють цілий ряд ситуацій припинення або виходу зі страйку(рис. 12.2).



Рис. 12.2. Ситуації припинення або виходу зі страйку

Як правило, усі проблеми, пов'язані з урегулюванням соціально-трудоових конфліктів, вирішуються в демократичних країнах за допомогою спеціальних законів. В Україні прийнято й діє з 3 березня 1998 р. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», який і дозволяє цивілізовано регулювати конфліктні ситуації (спори) й самі конфлікти. (див. розділ III, ст. 17—34)*. Особлива роль належить у цій справі Національній службі посередництва і примирення, незалежним посередникам, членам примирних комісій і трудових арбітражів.

Але з метою недопущення критичних конфліктних суперечностей, які нерідко ведуть до страйку, необхідно більшу увагу приділяти соціальному партнерству на всіх його рівнях.

* Стосовно Закону, який має дозвільно-заборонно-обмежувальну спрямованість, уже говорилося раніше. Але, слід зазначити, що в Законі відсутнє чітке трактування трудового спору і власне конфлікту. Схоже, що автори Закону вважають ці поняття тотожними. Але ж у дійсності спір — це поняття, близьке до конфліктної ситуації, яка передувє конфліктові, наприклад страйку, який також може відбуватися не завжди в класичній, обмеженій Законом формі (А. Г.)

12.7. Соціальне партнерство: його примирна функція в досягненні злагоди в колективному трудовому спорі (конфлікті)

Соціальне партнерство — надійна основа для запобігання, регулювання й вирішення трудових конфліктів цивілізованим, конструктивним шляхом у рамках відповідного правового поля, на основі договорів, угод, із використанням методів, процедур, сформульованих у законодавчих і нормативно-правових документах України.

Урегулювання соціально-трудова конфліктів у системі соціального партнерства відбувається переважно за такими напрямками:

- а) досягнення згоди чи примирення зусиллями самих сторін-конфліктерів, підписання колективного договору, угоди чи соціального контракту;
- б) шляхом примирно-посередницьких процедур, використання трудового арбітражу;
- в) через судовий розгляд.

Найважливішим механізмом вирішення трудового конфлікту є колективний договір, угода, що містять права та обов'язки сторін, у тому числі і при виникненні конфлікту. Сама мета колективного договору, угоди, демократичність його прийняття на зборах колективу дозволяють заздалегідь розкривати причини можливих трудових конфліктів і визначати заходи для їх вирішення.

Якщо трудові колективи приймають на себе зобов'язання не вдаватися до страйку в період дії договорів, угод, вони стають основою правового механізму регулювання трудових конфліктів.

Найголовніша складова регулювання трудових конфліктів — примирно-посередницькі технології, що мають своєрідні сутнісні характеристики і специфічне соціальне призначення відповідно до законодавства.

По-перше, законодавством установлюється обов'язковість (примусовість) примирно-посередницьких процедур. Жодна зі сторін колективної трудової суперечки не має права ухилитися від участі в цих процедурах. За порушення зазначеного положення сторони притягаються до юридичної відповідальності. До представників роботодавця застосовуються дисциплінарні стягнення, адміністративні штрафи, а до працівників — санкція визнання судом страйку незаконним, оголошеним без урахування термінів і примирних процедур. Крім того, профспілкорова організація, що оголосила й не припинила страйк після визнання його незаконним, зобов'язана відшкодувати заподіяні збитки за рахунок своїх ресурсів у розмірі, визначеному судом. Мова йде про притягнення профспілкової організації до цивільно-правової відповідальності. Із цього приводу ряд фахівців зазначають необґрунтованість застосування в даному випадку до профспілок заходів цивільно-правової відповідальності, аргументуючи це неадекватністю застосування правового механізму до суб'єктів соціального партнерства.

По-друге, примирно-посередницькі технології здійснюються відповідними комісіями, трудовим арбітражем, що формуються Національною службою посередництва і примирення за участю сторін-конфліктерів.

Національна служба посередництва і примирення здійснює реєстрацію колективної суперечки, конфлікту, перевіряє в разі потреби повноважність сторін трудового конфлікту, призначає посередників або примирну комісію*.

Позитивно зарекомендували себе у вирішенні трудових конфліктів ради трудових колективів, регіонів, погоджувальні комісії, створювані за допомогою механізму соціального партнерства, які працюють на основі дотримання принципів партнерських відносин (консультації; колективні переговори; висновки стосовно договорів і угод між сторонами-конфліктерами на рівні підприємств, регіонів і галузей).

Конфліктні ситуації у стосунках працівників і роботодавців розглядаються комісіями з трудових спорів, що обираються загальними зборами чи конференцією трудового колективу підприємства, організації. У ряді випадків ці комісії створюються на принципах соціального партнерства, тобто з уключенням до їхнього складу і представників роботодавців.

Соціальне партнерство сприяє наповненню реальним змістом самого процесу запобігання, локалізації й регулювання трудових конфліктів, недопущення їх розростання та перенесення на загальнонаціональний рівень.

Соціальне партнерство — це система ненасильницьких засобів і методів урегулювання суперечностей і проблем, що виникають. Головним засобом є переговори,

* ПОЛОЖЕННЯ про примирну комісію затверджено наказом Національної служби посередництва і примирення від 4 травня 1999 року № 36 (Бюлетень Національної служби посередництва і примирення № 3/2001) с.18, 19.

що проводяться в різних напрямках із використанням механізмів узгодження цілей та інтересів сторін-конфліктерів, забезпечення інформування, координації дій і контролю за виконанням прийнятих договорів і угод.

12.8. Питання для самоконтролю

1. Соціально-трудова конфлікт, його сутність і місце в системі соціальних суперечностей.
2. *Різновиди соціально-трудова конфліктів, їх причини та функції.*
3. *Умови виникнення конфлікту з конфліктної ситуації та стадії його перебігу.*
4. *Методи управління соціально-трудова конфліктами, які сприяють їх подоланню.*
5. Стратегії переговорів у вирішенні конфліктів соціально-трудова характеру.
6. Посередництво та головні умови досягнення успіху в переговорах.
7. Страйки як надзвичайний засіб вирішення колективних трудових суперечок, їхня суть, різновиди і проблеми врегулювання.
8. Соціальне партнерство, його примирна функція в досягненні згоди в колективному трудовому спорі (конфлікті).
9. **Як ви характеризуєте поняття «колективна трудова суперечка» і «соціальний конфлікт»?**
10. **Технології врегулювання колективних трудових суперечок і конфліктів.**
11. **Які методи вирішення колективних трудових суперечок, конфліктів є, на ваш погляд, найбільш ефективними?**

ЗМІСТ

Вступ	3
1. Сутність конфлікту та його характерні риси	7
1.1. Кінцеві та проміжні цілі	7
1.2. Визначення конфлікту	7
1.3. Конфліктна ситуація та інцидент як передумови виникнення конфлікту	9
1.4. Характерні ознаки прояву конфлікту	13
1.5. Об'єктивні й суб'єктивні складові конфліктної взаємодії	14
1.6. Межі поширення конфлікту	17
1.7. Види та типи конфліктів	17
1.8. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові для використання в професійній ситуації	22
1.9. Питання для самоперевірки	23
2. Причини й наслідки конфліктів в організації	24
2.1. Кінцеві та проміжні цілі	24
2.2. Типові причини виникнення конфліктів в організації	24
2.3. Функції конфліктів і їхня спрямованість	30
2.4. Вплив конфлікту на соціальне оточення та його учасників	32
2.5. Позитивні наслідки конфліктів	35
2.6. Негативні наслідки конфліктів	36
2.7. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові для використання в професійній ситуації	38
2.8. Питання для самоперевірки	39
3. Система управління конфліктами в організації	41
3.1. Кінцева та проміжні цілі	41
3.2. Правила поведінки з конфліктами в організації	41
3.3. Сутність системи управління конфліктами	43
3.4. Модель організаційного механізму управління конфліктами	46
3.5. Загальні принципи управління конфліктами	49
3.6. Методи управління конфліктами	54
3.7. Роль менеджера в процесі управління конфліктами	58
3.8. Об'єктивна необхідність регулювання конфліктів у виробничих умовах	61
3.9. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові в професійній ситуації	63
3.10. Питання для самоперевірки	64
4. Профілактика й запобігання виникненню конфліктів	65
4.1. Кінцеві та проміжні цілі	65
4.2. Сутність і значення процесів профілактики та запобігання виникненню конфліктів	65
4.3. Передумови успіху, труднощі профілактики та запобігання конфліктам	66
4.4. Технологія профілактики й запобігання конфліктам	67
4.5. Інструменти профілактики й запобігання конфліктам	72
4.6. Інструменти управління емоціями у профілактиці й запобіганні конфліктам	89
4.7. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові для використання в професійній ситуації	98

4.8. Питання для самоперевірки	100
5. Діагностика конфлікту і коригування поведінки його учасників	101
5.1. Кінцеві та проміжні цілі	101
5.2. Логіка своєчасного діагнозу конфлікту.	101
5.3. Технологія діагностики конфлікту	101
5.4. Інструментарій технології діагностики конфлікту	109
5.5. Позичії та стилі поведінки учасників конфлікту.	117
5.6. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові для використання в професійній ситуації	134
5.7. Питання для самоперевірки	136
6. Прогнозування розвитку конфліктів	137
6.1. Кінцеві та проміжні цілі	137
6.2. Особливості прогнозування конфліктів	137
6.3. Основні періоди й етапи розвитку конфлікту	139
6.4. Ескалація конфлікту	143
6.5. Реверсія конфлікту	146
6.6. Форми, результати й критерії завершення конфліктів	147
6.7. Динаміка конфлікту з урахуванням деформації взаємин його учасників	149
6.8. Умови й фактори продуктивного завершення конфліктів	151
6.9. Дії керівника в процесі розвитку конфлікту	153
6.10. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові для використання в професійній ситуації	157
6.11. Питання для самоперевірки	158
7. Розв'язання конфліктів	160
7.1. Кінцеві та проміжні цілі	160
7.2. Сутність процесу розв'язання конфлікту	160
7.3. Правила розв'язання конфліктів	161
7.4. Типові помилки під час розв'язання конфліктів	163
7.5. Технологія розв'язання конфлікту	164
7.6. Конструктивний інструментарій для розв'язання конфліктів	169
7.7. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові для використання в професійній ситуації	184
7.8. Питання для самоперевірки	185
8. Управління стресами в конфліктній ситуації	187
8.1. Кінцеві та проміжні цілі	187
8.2. Класифікація стресорів та їхніх наслідків.	187
8.3. Сутність, фактори та види стресів.	188
8.4. Динаміка розвитку внутрішнього напруження під час стресу	193
8.5. Рівні та методи управління стресами	195
8.6. Умови запобігання стресам	196
8.7. Психологічна готовність членів трудового колективу протистояти стресам	197
8.8. Прийоми виходу зі стресових ситуацій.	200
8.9. Прийоми нейтралізації стресів	202
8.10. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові для використання в професійній ситуації	203
8.11. Питання для самоперевірки	204
9. Безконфліктне спілкування в процесі проведення професійних переговорів і нарад	206
9.1. Кінцеві та проміжні цілі	206
9.2. Переговори й наради у професійній діяльності.	206
9.3. Технологія організації та проведення ділових нарад	210
9.4. Техніка ведення ділових переговорів	215
9.5. Формування культури проведення переговорів і нарад	221
9.6. Рекомендації організаторам та учасникам переговорів і нарад із позицій безконфліктного спілкування і результативного завершення	235
9.7. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові для використання в професійній ситуації	244

9.8. Питання для самоперевірки	246
10. Безконфліктна взаємодія сторін у дискусіях і суперечках	247
10.1. Кінцеві та проміжні цілі	247
10.2. Дискусії й суперечки як специфічні форми ділового спілкування	247
10.3. Передумови формування безконфліктного спілкування у процесі ділових дискусій і суперечок	249
10.4. Етапи проведення ділових дискусій і суперечок	252
10.5. Шляхи встановлення згоди учасників ділових дискусій і суперечок	255
10.6. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові для використання в професійній ситуації	266
10.7. Питання для самоперевірки	267
11. Конфліктна взаємодія в процесі нововведень	269
11.1. Кінцеві та проміжні цілі	269
11.2. Нововведення і їхній вплив на взаємини в трудовому колективі	269
11.3. Особливості сприйняття нововведень різними категоріями працівників	273
11.4. Оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі за інноваційної діяльності	274
11.5. Роль керівника колективу в регулюванні інноваційних конфліктів	275
11.6. Підготовка свідомості працівників до необхідності інноваційної діяльності	277
11.7. Висновки, практичні рекомендації та інструментарій керівникові для використання в професійній ситуації	280
11.8. Питання для самоперевірки	281
12. Соціально-трудова конфлікти, їх урегулювання та вирішення	282
12.1. Кінцеві та проміжні цілі	282
12.2. Соціально-трудова конфлікт, його сутність і місце в системі соціальних суперечностей	282
12.3. Різновиди соціально-трудова конфліктів, їх причини та функції	286
12.4. Основні стратегії переговорів у вирішенні конфліктів соціально-трудова характеру	290
12.5. Посередництво та головні умови досягнення успіху в переговорах	297
12.6. Страйки як надзвичайний засіб вирішення колективних трудових суперечок, їхня суть, різновиди та проблеми врегулювання й вирішення	301
12.7. Соціальне партнерство: його примирна функція в досягненні злагоди в колективному трудовому спорі (конфлікті)	303
12.8. Питання для самоконтролю	305
Література	307
Зміст	312