Міністерство освіти і науки України
Кам’янець-Подільський державний університет
Інститут соціальної реабілітації та розвитку дитини

Кафедра психології освіти і управління

Дуткевич Т.В.

Конфліктологія з основами психології управління

Навчальний посібник для студентів психолого-педагогічних спеціальностей вищих навчальних закладів

Кам’янець-Подільський
2006

Дуткевич Тетяна Вікторівна
Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник. – Кам’янець-Подільський, 2006. - с.

Рецензенти:

Доктор психологічних наук Карамушка Л.М., завідувач лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України

– кандидат психологічних наук Національної Академії Прикордонних військ України, м. Хмельницький
– кандидат психологічних наук Кисіль О.П., доцент кафедри Кам’янець-Подільської державної аграрно-технічної академії

Навчальний посібник включає навчальні програми з конфліктології та основ психології управління, курс лекцій за навчальною програмою, практичні роботи і завдання для програмованого контролю знань, список рекомендованої та використаної літератури.

Зміст посібника добирався з врахуванням найбільш актуальних питань конфліктології та психології управління і включає розкриття феноменології та сутності конфліктної взаємодії, понять управлінської діяльності та факторів її ефективності. Окрема увага приділяється методикам залагодження і попередження міжособистісних конфліктів на основі індивідуального підходу практичного психолога до конфліктуючих. Навчальний посібник рекомендується студентам психологічних та педагогічних спеціальностей. Він може бути у нагоді керівникам установ і практичним психологам.

Рекомендовано до друку на засіданні Вченої Ради Кам’янець-Подільського університету. Протокол №____ від _____2004 р.

ЗМІСТ

.....8
ПЕРЕДМОВА.....9
ЛЕКЦІЙНИЙ КУРС.....11
ЧАСТИНА 1. КОНФЛІКТОЛОГІЯ.....11
РОЗДІЛ 1. Загальні питання конфліктології.....11
ТЕМА 1.1. Поняття про психологічний конфлікт.....11
1.1.1. Поняття про конфлікт.....11
1.1.2.Проблема визначення конфлікту.....13
1.1.3.Порівняння терміну конфлікт із іншими на позначення зіткнення (суперництво, конкуренція, криза).....15
ТЕМА 1.2. Соціологічні теорії конфлікту.....16
1.2.1. Діалектична теорія конфлікту К.Маркса.....16
1.2.2. Конфліктний функціоналізм Г.Зіммеля.....18
1.2.3. Продовження діалектичної теорії у роботах Р.Дарендорфа.....19
1.2.4. Продовження конфліктного функціоналізму у роботах Л.Козера.....21
ТЕМА 1.3. Ситуаційний та когнітивістський підходи у психологічному вивченні конфліктів.....23
1.3.1. Біхевіористичне тлумачення конфлікту.....24
1.3.2. Дослідження М. Дойча та М. Шерифа.....24
1.3.3. Передісторія когнітивістського підходу в роботах К.Левіна.....26
1.3.4. Теорії балансу Ф.Хайдера та Т.Ньюкома.....27
1.3.5. Конфлікт як результат суб’єктивної інтерпретації ситуації.....28
1.3.6. Внесок різних підходів до психологічного вивчення конфлікту в розробку конфліктології.....30
ТЕМА 1.4. Причини, функції та класифікація конфліктів.....30
1.4.1. Причини конфліктів.....31
1.4.2. Типи конфліктів.....32
1.4.3. Функції конфліктів.....34
1.4.4. Психологічна характеристика конфлікту.....35
РОЗДІЛ 2. Психологічні закономірності конфліктної взаємодії.....37
ТЕМА 1.5. Механізми виникнення конфліктів.....37
1.5.1. Формули виникнення конфліктів.....37
1.5.2. Поняття про ескалацію конфлікту.....39
1.5.3. Типи конфліктогенів.....40
1.5.4. Блокування конфліктогенів.....41
ТЕМА 1.6. Динаміка міжособистісних конфліктів.....42
1.6.1. Латентна фаза конфлікту і інцидент.....42
1.6.2. Відкриті фази конфлікту, його кульмінація.....44
1.6.3. Фінал і вихід з конфлікту.....45
ТЕМА 1.7. Індивідуально-особистісні чинники психологічних конфліктів.....47
1.7.1. Конфліктність особистості.....47
1.7.2. Типи поведінки особистості у конфліктній ситуації.....48
1.7.3. Діагностика індивідуального стилю поведінки у конфліктній ситуації.....52
Конкуренція.....53
Співробітництво.....53
Уникнення.....53
Пристосування.....53
РОЗДІЛ 3. Психологічна характеристика різних типів конфліктів.....53
ТЕМА 1.8. Внутрішньоособистісний (інтраособистісний) конфлікт.....53
1.8.1. Особливості і види внутрішніх конфліктів особистості.....53
1.8.1.1. Мотиваційний конфлікт.....54

1.8.1.2. Когнітивний конфлікт....54
1.8.1.3. Рольовий конфлікт....55
1.8.2. Психоаналітичні теорії внутрішніх конфліктів....55
1.8.3. Форми прояву і способи подолання внутрішніх конфліктів....57
ТЕМА 1.9. Міжособистісний та міжгруповий конфлікти....58
1.9.2. Причини і чинники міжособистісних конфліктів....60
1.9.3. Управління міжособистісними конфліктами....62
1.9.4. Поняття міжгрупового конфлікту і його особливості....63
1.9.5. Внутрішньогрупові міжособистісні процеси як причини міжгрупового конфлікту....64
ТЕМА 1.10. Міжособистісний конфлікт в онтогенезі....65
1.10.1. Підходи до вивчення і оцінки значення міжособистісних конфліктів в онтогенезі....65
1.10.2. Міжособистісний конфлікт у дошкільному дитинстві....67
1.10.3. Конфлікти між старшими підлітками....69
1.10.4. Міжособистісні конфлікти у юнацькому віці....70
ТЕМА 1.11. Конфлікти в сім’ї....71
1.11.1. Особливості шлюбно-сімейних і родинних відносин....71
1.11.2. Специфіка сімейних конфліктів....72
1.11.3. Класифікація сімейних конфліктів....73
1.11.4. Умови стабільності подружніх відносин....74
1.11.5. Попередження і вирішення сімейних конфліктів....76
ТЕМА 1.12. Психологічні конфлікти в організаціях....77
1.12.1. Причини конфліктів в організаціях....77
1.12.2. Класифікація конфліктів в організації....78
Ділова сфера....80
СФЕРА ПЕРЕБІГУ КОНФЛІКТУ....80
1.12.3. Наслідки конфліктів в організації....80
1.12.4. Негативний вплив нерозв’язаних конфліктів....81
1.13.1. Психологічні типи конфліктів....82
1.13.2. Управлінсько-комунікативна некомпетентність керівника як джерело конфлікту....83
1.13.3. Важкий працівник....84
РОЗДІЛ 4. Шляхи аналізу та подолання конфліктів....86
ТЕМА 1.14. Психологія взаєморозуміння як психологічна основа попередження і розв’язання міжособистісних конфліктів....86
1.14.1. Роль взаєморозуміння у міжособистісних відносинах....86
1.14.2. Індивідуально-психологічні фактори взаєморозуміння....88
1.14.3. Поняття про соціальну атракцію....90
1.14.4. Теорії факторів соціальної атракції....91
ТЕМА 1.15. Психологічні основи розв’язання міжособистісних конфліктів. Частина 1 93
1.15.1. Підходи до розв’язання конфліктів....93
1.15.2. Психологічна допомога конфліктуючим....95
1.15.3. Вимоги до керівника при розв’язанні конфлікту в організації....95
1.15.4. Аналіз конфлікту....98
ТЕМА 1.16. Психологічні основи розв’язання міжособистісних конфліктів. Частина 2 99
1.16.1. Картографія конфлікту....99
1.16.2. Пам’ятка до розв’язання конфліктів....102
1.16.3. Управління конфліктними ситуаціями....103
1.16.4. Аналіз наслідків конфлікту....104

ТЕМА 1.17. Технології переговорів та посередництва у залагодженні конфліктів……105
1.17.1. Поняття про переговори. Етапи переговорів.....106
1.17.2. Загальні підходи до організації переговорів.....106
1.17.3. Моделі поведінки у переговорах.....109
1.17.4. Стратегії та тактики переговорів.....110
1.17.5. Поняття про посередництво.....112
1.17.6. Прийоми посередництва.....113
ТЕМА 1.18. Профілактика конфліктів.....115
1.18.1. Роль керівника в профілактиці конфліктів.....115
1.18.2. Вимоги до критики.....116
1.18.3. Майстерність бесіди.....116
1.18.4. Розмова – покарання.....118
1.18.5. Правила поведінки керівника у конфліктній ситуації.....119
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК ДО ЧАСТИНИ 1. – “КОНФЛІКТОЛОГІЯ”.....122
ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК ДО ЧАСТИНИ 1. – “КОНФЛІКТОЛОГІЯ”.....124
ЧАСТИНА 2. ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ.....125
ТЕМА 2.1. Поняття про психологію управління.....125
2.1.1. Предмет психології управління.....125
2.1.2. Структура психології управління.....127
2.1.3. Управлінська діяльність як центральний об’єкт досліджень у психології управління.....128
2.1.4. Підходи до розуміння функцій управління.....128
Стислий опис сучасних підходів до визначення функцій управління наведені у Таблиці 1. 128
Підхід.....129
Автор.....129
Визначення функцій управління, їх класифікація.....129
ОПЕРАЦІЙНО-СТАДІЙНИЙ.....129
Г.Черч.....129
Ф. - це групи діяльності: проектування устаткування (створює необхідні фізичні умови), розпорядництво (визначає завдання й наказує, вивчає та нагромаджує позитивний досвід, координує, заохочує), обліку (виміряє, фіксує, складає), оперування (виконує розпорядження).....129
Ф. - це групи операцій відповідно до напрямків управління виробництвом: технічних, комерційних, розрахункових, фінансових, операцій з охорони майна та осіб, адміністрування. Всі “органічні” функції об'єднані під назвою “адміністрування” (вивчення очікуваного майбутнього та складання програм дій; організація, тобто створення матеріального та соціального організму підприємства; координація - об'єднання та узгодження дій та умов; контроль - спостереження за виконанням розпоряджень та встановлених правил).....129
Ф. - це бази організованої діяльності. Вони включають до себе три головних фази: складання організаційного плану, передача іншим планових робіт, контроль. План включає до себе 7 головних елементів: мету діяльності; тип організації, необхідної для досягнення мети; методи роботи, людські та матеріальні ресурси; строки та послідовність виконання робіт, спосіб організації контролю. Особливість цієї схеми полягає в тому, що в ній не виокремлена як самостійна фаза координація, тобто мається на увазі, що ця фаза здійснюється на всіх етапах управління.....129
Відтворює схему управлінських функцій, розроблену І.М.Керженцевим. Тільки “планування” замінюється прийняттям рішень і розчленовується на 3-4 фази. Решта функцій - доведення завдання до виконавців і контроль - залишаються без змін.....129

Ф. - різновиди управлінської діяльності (дій, робіт), які послідовно змінюють один одного. Фази управління: прийняття рішень; організація виконання рішень; регулювання та коригування роботи організації у зв'язку із змінюваними умовами діяльності; контроль…129
Ф. називаються цілеспрямовані дії, які забезпечують процес управління та певні зміщення при здійсненні управлінського циклу.....129
Ф. виокремлюються й визначаються за ознакою узагальнених різновидів управлінської діяльності.....129
Зміст управління як процесу розкривається в його Ф., які репрезентують різновиди діяльності, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на керований об'єкт. Поза Ф. не можна уявити собі процес управління, його зміст.....129
Ф. групуються за спільністю змісту розв'язуваних завдань.....130
Ф. - це угруповання різновидів діяльності за спільністю змісту розв'язуваних завдань, за їхньою цільовою спрямованістю. Не всі Ф. виконуються у певній послідовності. Кожна Ф. відрізняється передусім єдністю змісту розв'язуваних суб'єктом управління завдань.....130
Під Ф. розуміється спеціалізована частина регулярної організаційної діяльності інформаційно-управлінського характеру, яка відрізняється однорідністю цілей, дій або об'єктів цих дій.....130
2.1.5. Традиція вивчення людського фактору виробництва.....130
2.1.6. Тенденції розвитку управління (менеджменту) у XXI сторіччі.....133
ТЕМА 2.2. Методи психології управління та її зв’язок з іншими науками.....135
2.2.1. Види методів у психології управління.....135
2.2.2. Особливості загальнопсихологічних методів у психології управління.....136
2.2.3. Зв’язок психології управління з іншими галузями психології.....137
2.2.4. Психологія управління та інші науки.....137
2.2.5. Психологія управління і менеджмент.....138
ТЕМА 2.3. Соціально-психологічні характеристики організації.....141
2.3.1. Поняття про міжособистісні відносини.....141
2.3.2. Соціальна структура організації.....142
2.3.3. Характеристика лідерства.....145
2.3.4. Особистість лідера.....146
2.3.5. Поняття про популярність.....147
ТЕМА 2.4. Проблеми ефективності міжособистісного спілкування в організації.....149
2.4.1. Характеристика товариських відносин.....149
2.4.2. Фактори групової згуртованості.....151
2.4.3. Поняття соціально-психологічного клімату (СПК) колективу.....154
2.4.4. Роль соціально-психологічного клімату.....154
2.4.5. Створення оптимального соціально-психологічного клімату.....155
ТЕМА 2.5. Психологічні основи управлінських впливів.....156
2.5.1. Поняття про вплив і взаємовплив.....157
2.5.2. Фактори впливовості особистості керівника.....158
2.5.3. Характеристика видів психологічних впливів.....160
2.5.4. Протистояння особистості неконструктивним впливам.....161
2.5.5. Психологічні особливості управлінських розпоряджень.....162
ТЕМА 2.6. Проблема стилю керівництва в психології управління.....164
2.6.1. Поняття про стиль управління та індивідуальний стиль керівництва.....164
2.6.2. Індивідуальний стиль керівництва за К.Левіним.....166
2.6.3. Трансформація стилів керівництва в останній чверті XX століття.....169
2.6.4. Концепція стилю керівництва Р.Р.Блейка та Дж.С.Мутон.....170
2.6.5. Індивідуальний стиль спілкування керівника за Р.Х.Шакуровим.....173
ТЕМА 2.7. Психологічні особливості керівництва педагогічним колективом.....174
2.7.1. Функції управління в педагогічному колективі.....174
2.7.2. Особистість керівника освітньої установи.....174

2.7.3. Професіограма менеджера освіти....176
ТЕМА 2.8. Психологічні основи відбору кадрів....179
2.8.1. Завдання психолога при відборі кадрів....179
2.8.2. Особистісні чинники включення людини в організацію....181
2.8.3. Типологія особистості працівника....183
ТЕМА 2.9. Психологічні основи прийняття рішень....186
2.9.1. Теорії прийняття рішень....186
2.9.2. Етапи прийняття рішень....187
2.9.3. Порівняльна характеристика групових та індивідуальних форм прийняття рішень....188
2.9.4. Структура групового завдання на прийняття рішення....190
2.9.5. Соціально-психологічні феномени групового прийняття рішень....191
2.9.5.1. Групове мислення....191
2.9.5.2. Зсув до ризику....192
2.9.5.3. Поляризація поглядів....192
2.9.6. Прийоми послаблення негативних наслідків групових рішень....193
ТЕМА 2.10. Управління нововведеннями в організації....193
2.10.1. Причини нововведень в організації....194
2.10.2. Напрями та етапи реалізації нововведень....195
2.10.3. Типи нововведень за їх ініціатором....196
2.10.4. Оцінка міри складності реалізації нововведення....197
2.10.5. Опір нововведенням та їх причини....199
2.10.6. Підходи до подолання опору нововведенням....200
ТЕМА 2.11. Основи психолого-управлінського консультування....201
2.11.1. Становлення і сучасний стан управлінського консультування....202
2.11.2. Консультативна діяльність психолога в організації....203
2.11.3. Психологічний аспект управлінського консультування....204
2.11.4. Технологія управлінського консультування....206
2.11.5. Психологічне консультування в організації....207
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК ДО ЧАСТИНИ 2. – “ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ”....210
ПРАКТИКУМ....213
ЧАСТИНА 1. КОНФЛІКТОЛОГІЯ....213
ТЕМА 1. Поняття про психологічний конфлікт....213
ТЕМА 2. Причини, функції та класифікація конфліктів....214
ТЕМА 3. Соціологічні теорії конфлікту....214
ТЕМА 4. Ситуаційний та когнітивістський підходи у психологічному вивченні конфліктів....215
ТЕМА 5. Механізми виникнення конфліктів....217
ТЕМА 6. Динаміка міжособистісних конфліктів....219
ТЕМА 7. Міжособистісний та міжгруповий конфлікти....221
ТЕМА 8. Міжособистісний конфлікт в онтогенезі....223
ТЕМА 9. Внутрішньоособистісний (інтраособистісний) конфлікт....230
ТЕМА 10. Індивідуально-особистісні чинники психологічних конфліктів....233
ТЕМА 11. Психологія взаєморозуміння як психологічна основа попередження і розв’язання міжособистісних конфліктів....236
ТЕМА 12. Психологічні конфлікти в організаціях....238
ТЕМА 13. Особистісні чинники конфліктів в організації....240
ТЕМА 14. Конфлікти в сім'ї....242
ТЕМА 15. Психологічні основи розв’язання міжособистісних конфліктів. Частина 1 247
ТЕМА 16. Психологічні основи розв’язання міжособистісних конфліктів. Частина 2 249
ТЕМА 17. Технології переговорів та посередництва у залагодженні конфліктів....251

ТЕМА 18. Профілактика конфліктів.....252
ЗАВДАННЯ ДО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ З КОНФЛІКТОЛОГІЇ.....255
ЧАСТИНА 2. ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ.....257
ТЕМА 1. Поняття про психологію управління.....257
ТЕМА 2. Методи психології управління та її зв’язок з іншими науками.....258
ТЕМА 3. Соціально-психологічні характеристики організації.....259
ТЕМА 4. Проблема стилю керівництва в психології управління.....261
ТЕМА 5. Психологічні особливості керівництва педагогічним колективом.....265
ТЕМА 6. Психологічні основи відбору кадрів.....267
ТЕМА 7. Психологічні основи управлінських впливів.....268
ТЕМА 8. Психологічні основи прийняття рішень.....270
ТЕМА 9. Проблеми ефективності міжособистісного спілкування в організації.....271
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО КУРСІВ “КОНФЛІКТОЛОГІЯ” ТА “ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ”.....274

ПЕРЕДМОВА

Людина – головна рушійна сила розвитку суспільства, що відбувається на основі удосконалення технологій, нових наукових відкриттів та технічних винаходів. Психологія, яка досліджує таємниці внутрішнього світу людини, чимдалі більше впливає на соціальні процеси, у тому числі на ті, що відбуваються у сфері як матеріального, так і духовного виробництва. Для ефективності останнього велике значення мають питання згуртування людей у колективах навколо спільного вирішення практичних задач. Гострою є проблема збереження психічного здоров'я особистості, яке прямо залежить від якості її спілкування з оточуючими, від злагоди у сім'ї та на роботі.

Кваліфікований працівник поряд з необхідним багажем досвіду повинен володіти і навичками управлінської діяльності, що дозволять йому бути лідером серед менш підготовлених колег, згуртувати їх на співпрацю і взаємодопомогу, і – що не менш важливо – відкриває перед ним перспективу посадового зростання.

Важливі функції у світлі вищезазначених особливостей теперішнього етапу суспільного виробництва покладаються на практичних психологів. Вони покликані поширювати найновіші досягнення психологічної науки у своїх колективах, повинні вміти залагодити і попередити випадки деструктивної міжособистісної взаємодії у самій організації та в сім'ях працівників, надати необхідні обгрунтовані рекомендації як адміністрації, так і персоналу організації. Важливим засобом підготовки майбутніх практичних психологів до вирішення перелічених задач виступають змістовно пов'язані між собою навчальні курси з "Конфліктології" та "Психології управління". Обидва вони стосуються проблем ефективної організації міжособистісної взаємодії.

Курси "Конфліктології" та "Основ психології управління" найбільш тісно пов'язані з такими галузями психології, як соціальна та психологія праці, які становлять теоретичну основу для вирішення прикладних задач при роботі психолога з колективом, іншими соціальними групами. Серед інших наукових дисциплін, що також вирішують і досліджують питання конфліктів та управління, слід, насамперед, назвати соціологію, менеджмент, педагогіку. Послідовність вивчення названих дисциплін повинна відповідати принципу попередньої теоретичної підготовки студента: спочатку вивчаються соціологія, педагогіка, соціальна психологія, психологія праці.

Методичне забезпечення викладання цих предметів отримало певну розробку в Україні, проте зростання кількості студентів зі спеціальності „Практична психологія", а також бурхливий розвиток наукових досліджень психології конфлікту та управління обумовлюють актуальність підготовки нових навчальних посібників з цієї проблематики. Для студентів також важливо мати у розпорядженні не тільки зміст теоретичного матеріалу, але й користуватись методичними розробками до практичних і семінарських занять. Зростання кількості навчальної літератури, а також числа студентів заочної чи дистанційної форм підготовки, працюючих за індивідуальними графіками

(особливо на старших курсах), обумовлює їх потребу в навчальних програмах, за якими вони могли б самостійно і гнучко використовуючи різноманітну навчальну літературу, засвоювати необхідний обсяг знань, готуватись до контрольних і залікових робіт.

Висловлені міркування лягли в основу визначення структури та змісту запропонованого навчального посібника, який є однією зі спроб поширення психологічних знань про конфліктну взаємодію на рівні особистості та соціальної групи, про базові поняття і закономірності психології управління. Він охоплює два методичних комплекса - частини, присвячені “Конфліктології” та “Основам психології управління”. Кожен методичний комплекс включає навчальну програму відповідної дисципліни, курс лекцій за навчальною програмою, практичні та семінарські роботи, завдання для програмованого контролю знань, список рекомендованої та використаної літератури.

Зміст посібника добирався з врахуванням найбільш актуальних питань конфліктології та психології управління і включає розкриття феноменології та сутності конфліктної взаємодії, понять управлінської діяльності та факторів її ефективності. Окрема увага приділяється методикам залагодження і попередження міжособистісних конфліктів на основі індивідуального підходу практичного психолога до конфліктуючих. Представлений посібник на 80% забезпечує навчальну програму курсів “Конфліктології” (загальний обсяг - 81 година) та “Психології управління” (загальний обсяг - 54 години). При цьому література, яка разом із посібником забезпечує всі програмові знання, вказується для конспектування студентами до практичних і семінарських занять.

Метою лекційного курсу є висвітлення основних теоретичних питань навчальної програми. Мета практикуму полягає в осмисленні студентами теоретичних знань і відпрацюванні у них вмінь та навичок їх використання при вирішенні практичних задач міжособистісної взаємодії у працюючих колективах та інших соціальних групах (сім’ї, шкільному класі).

Структура кожного лекційного заняття поділяється на окремі питання, включає план та подальше його розкриття. Структура кожного практичного заняття передбачає повторення теоретичних питань, самостійну роботу студента з навчальною літературою та першоджерелами, виконання практичної роботи.

Навчальний посібник рекомендується студентам психологічних та педагогічних спеціальностей. Він може бути у нагоді керівникам установ і практичним психологам.

ЛЕКЦІЙНИЙ КУРС

ЧАСТИНА 1. КОНФЛІКТОЛОГІЯ

РОЗДІЛ 1. Загальні питання конфліктології

ТЕМА 1.1. Поняття про психологічний конфлікт

ПЛАН

1.1.1.Поняття про конфлікт;
1.1.2.Проблема визначення конфлікту;
1.1.3.Порівняння терміну конфлікт із іншими на позначення зіткнення (суперництво, конкуренція, криза).

1.1.1. Поняття про конфлікт

Слово “конфлікт” багатозначне, походить від лат. Conflictus – зіткнення. Має наступні основні значення (за Н.В.Грішиною, 2000):

- Стан відкритої боротьби, війна, битва;
- Дисгармонія у відносинах людей, зіткнення протилежностей;
- Психічна боротьба між взаємовиключними можливостями;
- Протиборство характерів, героїв у творах художньої літератури, кіно;
- Емоційна напруга внаслідок непримиренності внутрішніх настанов з вимогами ситуації.

Узагальнює ці семантичні нюанси значення “зіткнення протилежних опозиційних сторін” (найчастіше 2-х).

Відомі дослідники конфлікту А.Я.Анцупов і А.І.Шипілов вирізняють 11 галузей науки, що займаються конфліктами: психологія, соціологія, політологія, історія, філософія, мистецтвознавство, педагогіка, правознавство, соціобіологія, математика, військові науки. Послідовність переліку відповідає внеску кожної дисципліни у розробку конфліктології.

Слово “конфлікт” уживають з такими прикметниками: військовий, художній, міжнародний, регіональний, етнічний, міжнаціональний, соціальний, трудовий, кримінальний, моральний, внутрішній, відкритий, міжособистісний, міжгруповий та з багатьма іншими, що відображає як широту феноменології конфліктів, так і складність ознак кожного окремого випадку зіткнення.

Сама теорія конфлікту розроблена недостатньо. Проте на Заході вже протягом декількох десятиріч, особливо в кінці XX ст., цей науковий напрям одержав грунтовний розвиток. Написані сотні книг про конфлікти і способи їх розв’язання, систематично видаються журнали, реферати і збірки статей. Є всі підстави говорити про створення самостійної комплексної науки

конфліктології, *предметом якої є вивчення природи, причин, механізму конфліктів у людському суспільстві, а також розробка шляхів їх запобігання і розв'язання.* У нашій країні ця наука ще не розвинена, хоча вже видано немало робіт про конфлікти і шляхи їх розв'язання.

Цілком зрозуміло, що конфліктологія, як і будь-яка дисципліна, тісно пов'язана із суміжними науками, багато що черпає з них і, у свою чергу, їх збагачує. Це, перш за все, соціологія і соціальна психологія, з якими конфліктологія має багато спільного, оскільки досліджує, подібно названим наукам, відносини між людьми. Далі, це історія, що дає багатий матеріал для роздумів про причини людських вчинків. Це, нарешті, філософія, політологія, економіка і інші суспільні науки, що конкретизують природу, механізми розвитку і наслідки конфліктів різного роду. До числа таких наук відносяться також правознавство і державознавство, які вивчають юридичні форми взаємодії людей, будь то співпраця, мирне співіснування, протидія або боротьба.

Існує безліч визначень і тлумачень конфлікту. Класики теоретичної конфліктології не давали чіткого визначення поняттю конфлікту. Лише по їх загальних висловах можна зрозуміти деякі підходи до того, що ж таке конфлікт. Перші дослідження конфліктів здійснено у соціології та психології. Найбільш значний експериментальний матеріал з конфліктології накопичено у психології. Розглянемо, у чому полягає специфіка вивчення конфліктів у соціології та психології.

1. Соціологічне вивчення конфліктів належить до найперших шкіл конфліктології (XIX ст.). Соціологів цікавлять, насамперед, суспільні конфлікти, їх роль для держави, її політичного устрою тощо. Вже перші представники конфліктології звернули увагу на таку складову структури конфлікту, як суперечності, розбіжності.

Одна група вчених-соціологів вважає, що конфлікт повинен включати особливу змінну - розбіжності (Дарендорф). Згідно думки інших учених-соціологів, конфлікт існує у тому випадку, коли усунені розбіжності або протилежність інтересів (Томас В., Аксельрод). Для третіх - конфлікт виникає у тих випадках, коли розбіжності передбачають опозиційні типи поведінки (Козер, Шмідт, Обершалл). Дехто (Пойлі) вважають, що відмінність поглядів учасників має значення на ранніх і пізніх стадіях конфлікту. Американський соціолог Л. Козер визначає конфлікт як ідеологічне явище, що відображає устремління і почуття індивідів і соціальних груп у боротьбі за об'єктивні цілі: владу, зміну статусу, перерозподіл доходів, переоцінку цінностей і т.п. Цінність конфліктів полягає у тому, що вони запобігають консервуванню соціальної системи, відкривають дорогу інноваціям.

2. Психологічне вивчення конфлікту здійснювалось майже у всіх напрямах психології XX ст. – психоаналізі, біхевіоризмі, гештальтизмі, когнітивізмі тощо.

Наприклад, згідно біхевіористичній (поведінковій) психологічній концепції, конфлікт розуміється як усвідомлене протиборство індивідів або груп з суперечливими інтересами з метою здійснення власного інтересу за

рахунок інтересів інших. Один із засновників Чиказької школи соціальної психології Р.Парк включив конфлікт у число чотирьох основних видів соціальної взаємодії разом із змаганням, пристосуванням і асиміляцією (від лат. *видозмінювати*). З його точки зору, змагання є соціальною формою боротьби за існування, яка будучи усвідомленою, перетворюється на конфлікт, що завдяки асиміляції призводить до зміцнення взаємних контактів, до співпраці і сприяє кращому пристосуванню.

3. Поєднання соціологічного та психологічного вивчення конфлікту знайшло відображення у соціально-психологічній дослідженнях, де під конфліктом розуміється аномальний деформований стан почуттів, установок і відносин між різними сторонами. Дослідження конфлікту ведеться у двох напрямах: соціально-психологічному та індивидуально-психологічному (особистісному). У першому випадку досліджуються психологічні механізми усвідомлення суперечливих цінностей, норм, орієнтацій і цілей индивідів і груп у процесі їх спільної діяльності, а також форми взаємодії і розв’язання конфліктних ситуацій соціальними об'єктами. У другому випадку вивчаються психофізіологічні особливості і характеристики окремої особи, їх вплив на виникнення конфлікту, динаміку поведінки особи в конфлікті і зворотний вплив досвіду конфліктних відносин на формування особистісних властивостей.

1.1.2.Проблема визначення конфлікту

На базі надзвичайно складного сучасного масиву знань про конфлікт досі не вдалось побудувати повне та загальноприйнятне визначення конфлікту, тому розглянемо різні визначення конфліктів, подані у навчальних посібниках.

У посібнику “Практична психологія конфликту” (Ложкін Г.В., Повякель Н.І. – К.: МАУП. - 2002. – 256 с.) подається наступне трактування: “зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб’єктів – сторін взаємодії”. С. 9

Це визначення конфлікту фіксує лише безпосередню конфліктну взаємодію (зіткнення) і не розкриває умов її появи, адже не зрозумілим залишається сам термін “зіткнення”, а взаємодія різноспрямованих сил не обов’язково має форму конфлікту. Подібне визначення знаходимо у словнику “Психологія” за редакцією А.В.Петровського та М.Г. Ярошевського: “конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів або суб’єктів взаємодії”. С. 174.

У посібнику “Психологія педагогічного менеджменту” (Н.Л.Коломінський. – К.: МАУП. - 1996. – 176 с.) визначення конфлікту подається за словником іншомовних слів, а тому носить найбільш узагальнений характер: “Конфлікт – зіткнення сторін, думок, інтересів; серйозна розбіжність, гостра суперечка” с. 146. Це визначення подібне до попередніх двох і за своєю будовою фактично є рядом синонімів (конфлікт, зіткнення, розбіжність, суперечка), причому кожен з них вимагає свого окремого визначення. Конфлікт розглядається через зовнішні форми

поведінки. Незрозумілим залишається призначення конфлікту, на перше місце ставиться зіткнення сторін, а потім вже розбіжності, що порушує причинно-наслідкові зв'язки, наявні при виникненні конфлікту, за якими повинно бути навпаки

О.А.Урбанович використовує наступне визначення: "Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів (цілей, позицій, думок, поглядів тощо) на грунті суперництва; це відсутність взаєморозуміння з різних питань, пов'язане із гострими емоційними переживаннями" с. 318

Це визначення більш повно відображає психологічні атрибути конфлікту (відсутність взаєморозуміння, гострі емоції), позначає не тільки момент безпосередньої конфліктної взаємодії (зіткнення), але й її умову (суперництво). Проте слід зауважити, що остання не розкриває всього комплексу умов виникнення конфлікту, його психологічні механізми залишаються за межами формулювання.

Посібник Альберта Хедоурі: "Конфлікт - відсутність згоди між двома і більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Це ситуація, коли "кожна сторона робить все, щоб прийняли її точку зору або ціль, і водночас заважає іншій стороні робити те ж саме".

Це визначення конфлікту, по-перше, оперує терміном згоди, ототожнюючи конфлікт із станом "згода-незгода". Чим вище ступінь незгоди, тим вище конфліктність. По-друге, виділяє учасників - осіб або групи в організації. По-третє, конфлікт виявляється через зовнішні форми поведінки його учасників. По-четверте, предметом конфлікту є узгодження точок зору або цілей учасників. Недоліки цього визначення:

- конфлікт - це не тільки розбіжності;
- конфлікт - це не тільки діяльність однієї сторони, стверджуючої свою позицію і заперечуючої опозиційну;
- не розкрито стадію розв'язання конфлікту і позитивну діяльність учасників конфлікту щодо погодження поглядів.

Виявивши недоліки у наведених визначеннях і встановивши спільні положення, можна дати синтезоване визначення конфлікту.

Конфлікт - це різні види противодій, протиборства осіб і груп з приводу неузгоджених істотно значущих для них цілей, інтересів, цінностей, установок, а також усвідомлена практична діяльність щодо подолання цих суперечностей.

Н.В.Грішина узагальнює поняття конфлікту таким чином:

"Конфлікт виступає як біполярне явище – протистояння двох сторін, що виявляє себе в їх активності, спрямованості на подолання суперечності, при чому сторони конфлікту представлені активними суб'єктами чи суб'єктом" (2000, с. 17).

Ці визначення підходять до конфлікту з боку його **зовнішніх виявів**, тому носять феноменологічний характер. Вивчення психології конфлікту ставить задачу розкриття психологічної сутності і структури конфлікту, що передбачає використання психологічного визначення конфлікту.

На психологічні ознаки конфлікту звертає увагу визначення у словнику–довіднику “Психологія. А-Я” його автор М.Кордуелл: “Конфлікт, дуже широко використовуваний у психології термін, що звичайно позначає будь-яку ситуацію, у якій організм (людина або тварина) переживає суперечливі почуття або імпульси” с. 144. Проте автор поширює тлумачення конфлікту і на тваринний світ, а традиційна вітчизняна психологія конфлікту розглядає останній як особистісне, міжособистісне та міжгрупове явища.

Більшість дослідників погоджується, що основою конфлікту є **суперечність**, але вона призводить до конфлікту лише за певних психологічних умов, а саме: суперечність повинна усвідомлюватись і сприйматись людиною як значуща. У такій ситуації людина переживає неприємні емоції (напруги, тривоги, невпевненості, роздратування), які мотивують її до пошуку виходу з цього стану.

Наприклад: підлеглий вважає, що керівник до нього несправедливий і переживає цю ситуацію. Конфлікт станеться у тому разі, якщо підлеглий спробує змінити обставини, висловить своє незадоволення низькими оцінками його роботи. Таким чином щодо психологічного конфлікту, то точніше (на наш погляд) його розкриває наступне визначення.

Конфлікт – це суперечність, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв’язання і викликає активність з її подолання.

Дискусія виникла з приводу включення до ознак психологічного конфлікту агресивності, ворожості, деструктивних дій учасників. Прихильниками такого включення були Козер (у роботах 30-річної давнини) і Фрейд. Характерним є наступне визначеннння: “Соціальний конфлікт – боротьба через цінності чи претензії на статус, владу, обмежені ресурси, в якій цілями конфліктуючих сторін є не тільки досягнення бажаного, але й завдання шкоди або усунення суперника” (1968 р., Козер). За такого розуміння конфлікт фактично ототожнюється із конкуренцією.

Анцупов і Шипілов не погоджуються з цим і пропонують наступне визначення:

“Під конфліктом розуміється найбільш гострий спосіб розв’язання значимих суперечностей, виникаючих у ході взаємодії, що полягає у протидії суб’єктів і звичайно супроводжується негативними емоціями” (1999, с.8). Дискутуючі сторони, проте, мають і спільне, погоджуючись у тому, що конфлікт супроводжується **негативними емоціями**, до яких належать агресивність, ворожість тощо.

Зважаючи на наявність разноманітних визначень психологічного конфлікту, це питання не можна вважати остаточно вирішеним.

1.1.3.Порівняння терміну конфлікт із іншими на позначення зіткнення (суперництво, конкуренція, криза)

Разом з поняттям конфлікту використовуються близькі за значенням, але не тотожні за змістом терміни ворожість, суперництво, конкуренція, криза.

Конкуренція - це особливий тип протиборства, мета якого - отримання

вигоди, прибутку або сприятливого доступу до дефіцитних матеріальних і духовних цінностей. У конкуренції чітко позначені і усвідомлені цілі, кінцевий результат. Конкуренція може супроводжуватися конфліктом, а може не супроводжуватися. Особливість конкуренції у використанні тільки тих форм боротьби, які визнані морально-правовими в суспільстві або організації.

Суперництво - це боротьба суб'єкта за визнання його особистих досягнень суспільством, групою, індивідами. Для нього характерна демонстрація взаємної переваги шляхом досягнення загальнозначущих престижних цілей. Суперництво може вилитися у конфлікт, а може ні. Об'єктом суперництва бувають кращі соціальні або професійні позиції, винагороди, оцінка підлеглих, визнання колег або керівництва.

Змагання - більш формалізований і мирний тип суперництва, при якому чітко визначені і оголошені форми, цілі суперництва.

Ворожість - це фіксована психологічна установка, готовність до конфліктної поведінки. Ворожість не завжди переходить у конфлікт і не завжди у конфлікті домінує ворожість.

Криза - це стан системи, при якому неможливе одночасне задоволення різноспрямованих інтересів. Криза - це результат патологічних змін у змісті і формах життя населення; серйозних порушень механізму контролю у політиці, економіці, культурі; вибуху масової незадоволеності. Кризи часто переходять у конфлікти і супроводжують їх, але не кожний конфлікт породжує кризу.

Суперечність – об'єктивний, не завжди усвідомлюваний і зовні виявлений стан системи, при якому виявляються неузгодженими інтереси, цілі, цінності її елементів. Суперечність завжди лежить в основі конфлікту. Конфлікт - зовнішня форма прояву суперечностей, протиборча поведінка з приводу суперечності.

ТЕМА 1.2. Соціологічні теорії конфлікту

ПЛАН

1.2.1. Діалектична теорія конфлікту К.Маркса;
1.2.2. Конфліктний функціоналізм Г.Зіммеля;
1.2.3. Продовження діалектичної теорії у роботах Р.Дарендорфа;
1.2.4. Продовження конфліктного функціоналізму у роботах Л.Козера.

1.2.1. Діалектична теорія конфлікту К.Маркса

Своїм виникненням теоретична конфліктологія зобов'язана Марксу, Зіммелю, Козеру і Дарендорфу.

Маркс розкрив соціально-структурні причини конфліктів, умови їх подолання і підкреслив антагоністичний характер конфліктів. Зіммель описав соціально-психологічні фактори гостроти конфлікту і інтеграційні наслідки конфлікту. Надалі конфліктологи вели постійні дискусії з приводу переваг і

прогалин розглянутих теорій, або робили спроби синтезувати їх, усунувши недоліки. Найсерйозніші спроби аналізу і об'єднання різних теорій були зроблені **Пьером ван ден Бергом і Джоном Тернером**.

Карл Маркс розробив модель соціального революційного конфлікту і соціального перетворення. Основні положення його теорії:

- Незважаючи на те, що соціальні відносини виявляють властивості системи, вони містять значну кількість конфліктних інтересів;
- Внаслідок цього соціальна система систематично порождує конфлікти;
- Конфлікт є неминучим і дуже поширеним явищем соціальних систем;
- Конфлікти мають тенденцію виявлятись у полярній протилежності інтересів;
- Конфлікти найчастіше відбуваються через недостатність ресурсів, особливо влади;
- Конфлікт – головне джерело змін соціальних систем;
- Будь-який конфлікт має антагоністичний характер.

З метою систематизації і унаочнення Тернер сформулював основні положення Маркса про суперечність і конфлікт таким чином:

1. Чим нерівномірніше розподілено у системі дефіцитні ресурси, тим глибшим є конфлікт інтересів між домінуючими і підпорядкованими сегментами (соціальними групами) системи.

2.Чим глибше пригноблені групи починають усвідомлювати свої інтереси, тим більш вірогідно, що вони братимуть під сумнів законність і справедливість форми розподілу дефіцитних ресурсів.

3.Чим більше пригноблені групи системи усвідомлюють свої інтереси, чим більше вони сумніваються в законності розподілу дефіцитних ресурсів, тим більш вірогідно, що вони повинні будуть спільно вступити у відкритий конфлікт з домінуючими групами системи.

4.Чим сильніше поляризація пануючих і підлеглих, тим більш насильницьким буде конфлікт.

5.Чим більш насильницьким є конфлікт, тим глибших структурних змін зазнає система і перерозподіл у ній дефіцитних ресурсів.

Ці ключові тези Маркса в інтерпретації Тернера пояснюють причини і чинники конфлікту та їх вплив на особливості розвитку конфлікту.

Маркс розвивав теорію соціального конфлікту суспільства. Але висловлені тези справедливі і для теорії конфлікту соціальної групи меншого рівня – організації чи трудової групи. Згідно названим положенням Маркса, конфлікт - неминуча і досить помітна властивість розвитку організації.

Однією з основних причин організаційного конфлікту є дефіцит ресурсів і зокрема влади, а також нерівномірний і несправедливий розподіл цих ресурсів. Вищий рівень розвитку організації і отже вищий рівень усвідомлення підлеглими своєї групової мотивації (інтересів, цілей, цінностей) часто викликають позитивні відкриті конфліктні ситуації. Посилення неузгодженості інтересів підлеглих і керівництва викликає більш насильницькі форми конфліктів.

Насильницькі форми організаційних конфліктів спричиняють кардинальніші організаційні зміни і перерозподіл ресурсів. Мирні форми краще врегульовують міжособистісні відносини, але не завжди усувають істинні причини конфліктів, а при врегульованих відносинах створюється ілюзія подолання конфлікту.

Недостатній прояв керівництвом своїх адміністративних інтересів, неузгодженість і нескоординованість адміністративних структур з більшою вірогідністю викликають колективні масові конфліктні виступи підлеглих.

Підтвердження правильності названих положень теорії Маркса стосовно організації можна знайти в сучасних дослідженнях конфлікту і в описах практичного досвіду конфліктних ситуацій.

Аналогічно можна інтерпретувати загальні теорії інших класиків конфліктології до умов організації.

1.2.2. Конфліктний функціоналізм Г.Зіммеля

Г.Зіммеля більшість учених відносить до засновників теоретичної конфліктології. Він, як і К.Маркс, вважав, що конфлікт у суспільстві неминучий і невідворотний. Але якщо Маркс соціальну структуру суспільства представив у вигляді панівних і підлеглих чи пригноблених страт (рівнів), і конфлікт, на його думку, виростає у системі “панування-підкорення” та завжди веде до руйнування або соціальних змін, то Зіммель соціальну структуру суспільства представив у вигляді нерозривно взаємозв’язаних процесів асоціації та дисоціації її елементів. Конфлікт є природною складовою цих процесів, а оскільки конфлікт властивий і дисоціації, і асоціації, то він не обов'язково приводить до руйнування системи чи до соціальних змін.

Зіммель відзначає позитивні наслідки конфліктів: збереження і зміцнення соціальної системи як цілісного об’єднання і уніфікація соціального організму.

Як джерела конфлікту Зіммель називає не тільки зіткнення інтересів, але і прояв людьми так званих “інстинктів ворожості”. Інстинкт ворожості може посилити гостроту конфлікту. Пом'якшити ж конфлікт можливо завдяки гармонії відносин між людьми та інстинкту любові.

Таким чином, Зіммель виділяє своєрідні чинники, впливаючі на характер перебігу конфлікту - **інстинкти любові і ненависті.**

Зіммель розглядає конфлікт як мінливу змінну, що проявляє різні ступені інтенсивності або сили. Полюсами шкали інтенсивності є **конкуренція і боротьба.** Боротьбу Зіммель визначив як безладну безпосередню битву сторін. Конкуренція - це більш впорядкована взаємна боротьба сторін, що приводить до їх взаємного відособлення.

На відміну від Маркса, який вважав, що конфлікт врешті-решт обов'язково посилюється, набуває революційного характеру і приводить до структурних змін системи, Зіммель зосередився на аналізі менш інтенсивних і гострих конфліктів, які посилюють міцність і інтеграцію соціальної системи. Проте Зіммель висловив декілька значущих для загальної конфліктології думок про гостроту і силу конфлікту. Ці думки були формалізовані і

узагальнені Тернером наступним чином. Конфлікт тим гостріший, чим:

1.Більш емоційно група занурюється у конфлікт;

2.Краще організовані кожна з груп, втягнутих у конфлікт;

3 Вище відносна згуртованість груп, що беруть участь у конфлікті;

4.Міцнішою була згода між учасниками до початку конфлікту;

5.Менш ізольовані і обмежені конфліктуючі групи у широкій соціальній структурі;

6.Більше конфлікт стає самоціллю;

7.Більше, за уявленням його учасників, конфлікт виходить за межі індивідуальних цілей і інтересів.

З вище розглянутих положень виходить, що сильніші емоції, викликані конфліктом, з більшою вірогідністю ведуть до появи насильства. У міжособистісних конфліктах почуття, викликані колишньою близькістю, ворожнечею або ревнощами, посилять гостроту конфлікту. У міжгрупових конфліктах внутрішня згуртованість, гармонійність відносин груп, що беруть участь у конфлікті, з більшою вірогідністю викликає насильство стосовно опозиційної групи.

Ці погляди Зіммеля позначають шляхи зниження гостроти конфлікту за допомогою послаблення емоційних зв’язків, зниження згуртованості членів групи та посилення ізольованості і розрізненості групи.

1.2.3. Продовження діалектичної теорії у роботах Р.Дарендорфа

Маркс і Зіммель дали початок конфліктології, що позначається на сучасному її стані.

У сучасній теорії конфлікту (починаючи 60-ми роками) склалося два напрями, в основі яких лежать положення або Маркса, або Зіммеля:
1) діалектична теорія конфлікту; 2) конфліктний функціоналізм.

Діалектична теорія конфлікту К.Маркса знайшла продовження у роботах **Ральфа Дарендорфа.**

Дарендорф аналізує соціальну організацію будь-якого рівня, починаючи від членів невеликої групи або установи до суспільства в цілому, яке він називає “імперативно координованою асоціацією”. Для цієї організації характерне чітке розділення ролей і статусів її членів, а основними рольовими позиціями, згідно Дарендорфу, є позиції, обумовлені диференціацією владних відносин. Тобто у будь-якій організації індивіди і групи виконують певні ролі згідно своєї приналежності владним стратам (рівням).

В організації відносини влади прагнуть бути узаконеними. Отже, їх можна розглядати як відносини авторитету, де деякі індивіди або групи мають загальновизнане, узаконене або нормативне право володарювати над підпорядкованими стратами. Впорядковане функціонування організації підтримується за допомогою процесів, створюючих відносини авторитету і влади.

Проте, влада і авторитет - дефіцитні ресурси. За них йде боротьба і конкуренція між підгрупами в організації. Звідси основними джерелами

конфлікту і змін в організації є дефіцит влади і авторитету.

Особливості розгортання конфлікту залежать від того, яке відношення і приналежність до влади та авторитету різних рольових підгруп і осіб.

Дарендорф відзначає, що в будь-якій організації можна виділити два основні типи ролей - правлячих і керівників. Правлячі зацікавлені у збереженні свого положення, а керівники - у перерозподілі влади, або авторитету. За певних умов усвідомлення цієї протилежності інтересів зростає, і організація ділиться на дві конфліктуючі групи. Подолання конфлікту спричиняє за собою перерозподіл влади. Але перерозподіл влади узаконює нові групи правлячих і керованих ролей, які знову починають конкурувати між собою. Таким чином, розвиток організації - це ланцюг конфліктів, що повторюються щодо розподілу влади.

Проведемо порівняльний аналіз теоретичних положень Маркса і Дарендорфа як представників однієї наукової течії.

По-перше, у цих двох теоретиків схожі моделі розгортання конфліктної ситуації та соціальної реорганізації.

По-друге, при зовнішній подібності загальних моделей виникнення і розвитку конфлікту у Маркса і Дарендорфа істотно розрізняються підходи до джерел конфлікту. Маркс називає джерелом нерівномірність розподілу власності і відповідної частки влади, тобто, насамперед, економічні причини. Дарендорф джерелами вважає рольові відносини і нерівномірний розподіл влади, обумовлений рольовими позиціями і не завжди зв’язаний (як у Маркса) з приватною власністю, тобто називає внутрішньо організаційні, субкультурні причини.

По-третє, виходячи з різних підходів до причин конфлікту, відрізняються і конкретні, виражені в конкретних емпіричних категоріях, схеми виникнення конфлікту.

Дарендорф зробив спробу з’ясувати, які умови викликають перетворення звичайних груп у конфліктні, а також, які умови впливають на гостроту конфлікту, глибину і темп змін, викликаних конфліктом. Відповіді на ці питання узагальнює наступний перелік.

1.Чим більше члени підгруп в організації усвідомлюють свої інтереси і можуть утворити конфліктну групу, тим вірогідніше відбудеться конфлікт.

2.Чем більше розподіл авторитету пов'язаний з розподілом інших винагород, тим гостріше конфлікт.

3.Чим менше мобільність між підлеглими і пануючими групами, тим гостріше конфлікт.

4.Чим більше зубожіння підлеглих наближається до відносного рівня та водночас віддаляється від абсолютного рівня, тим більш насильницьким є конфлікт.

5.Чим менше конфліктні групи здатні до досягнення угод між собою, тим більш насильницьким є конфлікт.

6.Чим гостріше конфлікт, тим більше він викличе структурних змін і реорганізацій.

7.Чим більш насильницьким є конфлікт, тим вище темпи структурних

змін і реорганізацій.

1.2.4. Продовження конфліктного функціоналізму у роботах Л.Козера

Теорія конфлікту **Льюїса Козера** розглядає дуже широкий комплекс питань, а саме: причини конфліктів, їх гостроту, тривалість, функції.

Козер визначає конфлікт як процес, що за певних умов може "функціонувати" з метою збереження "соціального організму".

Основні підходи Козера до конфлікту є наступними:

1. у будь-якій соціальній системі виявляється відсутність рівноваги і конфліктні відносини;

2. багато процесів, що, як вважається, руйнують систему (наприклад, насильство, розбіжності, конфлікт) за певних умов укріплюють інтеграцію системи, а також її "пристосованість" до навколишніх умов.

Видно, що визначення конфлікту і його функцій Козером багато у чому схоже з поняттям конфлікту Зіммеля.

На основі сформованих підходів до конфлікту Козер розвинув цілий теоретичний напрям про функції конфлікту. Козер критикував Дарендорфа за те, що той не надавав належного значення позитивним функціям конфлікту. Згідно Козеру, конфлікт виконує інтеграційні і адаптивні функції у соціальній системі. Як і Зіммель, Козер вважає, що конфлікт сприяє збереженню стійкості і життєздатності організації. Конфлікт може сприяти більш чіткому розмежуванню між групами, централізації ухвалення рішень, укріплювати єдність групи, посилювати соціальний контроль.

Козер виділяє "причинні ланцюги", що описують, як конфлікт зберігає або відновлює інтеграцію системи та її пристосованість. Цей ряд причинних зв'язків виглядає таким чином: 1) порушення інтеграції складових частин соціальної системи; 2) спалахи конфліктів між складовими частинами; 3) тимчасова дезінтеграція системи; 4) перехід соціальної структури у більш гнучкий стан; 5) посилюється здатність системи позбавлятися за допомогою конфлікту від загрожуючих їй у майбутньому порушень рівноваги; 6) система переходить на вищий рівень пристосованості до змінних умов.

Детально описавши функції конфліктів, Козер, подібно своїм попередникам, висловлював однобічний підхід, а саме: не звертав увагу на руйнівні наслідки насильницького неконструктивного конфлікту.

Розглядаючи причини конфліктів, Козер приходить до висновку що вони полягають у таких умовах, коли існуючій системі розподілу дефіцитних ресурсів починають відмовляти у законності. Це виявляється через зниження можливості відкрито виражати незадоволеність рівнем мінімальної взаємної терпимості між групами, необхідної для збереження цілісності системи; рівнем припустимої у системі мобільності (меж у змінах системи), а також через зростання зубожіння і обмежень підпорядкованих груп. Підходи до причин конфлікту Козера узагальнені у наступних положеннях.

1.Чим більше підпорядковані групи сумніваються у законності існуючого розподілу дефіцитних ресурсів, тим вірогідніше вони ініціюють конфлікт:

а)Чим менше шляхів висловлення групами своєї невдоволеності з приводу розподілу ресурсів, тим вірогідніше вони сумніватимуться у законності існуючої соціальної структури;

б)Чим більше члени підпорядкованих груп намагаються перейти у привілейовані групи, і чим менше припустима системою можливість цього, тим вірогідніше вони не дотримуватимуться законності.

2. Чим більше зубожіння груп з абсолютного перетворюється на відносне, тим ймовірніше, що ці групи ініціюють конфлікт:

а) Чим меншою мірою соціалізація членів підпорядкованих груп породжує у них внутрішню особисту пригніченість, тим ймовірніше вони усвідомлюють відносне зубожіння;

б) Чим менше зовнішній тиск на членів підпорядкованих груп, тим вірогідніше вони усвідомлюють відносне зубожіння.

Гострота конфлікту визначається Козером такими факторами, як емоції учасників конфлікту, реалістичність їх поглядів, зв'язок конфлікту з основоположними цінностями і проблемами. Чим більшою мірою вищезазначені фактори виявляють свою конфліктогенність, тим більше створюється умов виникнення конфлікту і тим він гостріший. Розглянемо вплив на гостроту конфлікту кожного з факторів.

1. Емоційність.

1.1. Чим більше емоцій викликає конфлікт, тим він гостріший.

1.2. Виникнення емоцій тим сильніше, чим:

- більше учасників конфлікту пов'язані між собою близькими відносинами;
- менші первинні групи, у яких відбувається конфлікт.

1.3. Чим більш глибокі зв’язки між учасниками конфлікту, тим менше вірогідність відкритого виразу ворожості, але тим сильніше вона виявляється у конфліктних ситуаціях.

1.4. Чим більше вторинних (менш тісних) зв’язків між учасниками конфлікту, тим фрагментарніше їх участь у ньому, тим менше вони залучені до нього емоційно, тим конфлікти частіші, а їх емоційне напруження слабше. Чим чисельніші вторинні групи, тим конфлікти частіші, а їх емоційне напруження слабше.

1.5. Чим гостріші попередні конфлікти між даними групами, тим сильніші їх емоції з приводу подальших конфліктів;

2. Реалістичність поглядів учасників конфлікту.

2.1. Чим більше групи, залучені у конфлікт, переслідують свої реалістичні (об'єктивні) інтереси, тим м'якше конфлікт; тим вірогідніше спроби знайти компромісні способи реалізувати свої інтереси.

2.2. Чим глибші відмінності у розподілі влади між групами, що беруть участь у конфлікті, тим менш вірогідно вони спробують відшукати альтернативні засоби.

2.3. Чим жорсткіша система, у якій відбувається конфлікт, тим вірогідніше конфлікт виявиться нереалістичним; чим жорсткішою (негнучкою) є

система, у якій відбувається конфлікт, тим менше в ній альтернативних шляхів.

2.4. Чим більшою мірою групи конфліктують через нереалістичні дискусійні питання (хибні інтереси), тим гостріше конфлікт.

2.5. Чим більшою мірою конфлікт відбувається через нереалістичні проблеми, тим сильніше емоції його учасників, тим гостріше конфлікт.

2.6. Чим триваліший реалістичний конфлікт, тим більше виникає нереалістичних проблем.

2.7. Чим більше виникнення конфліктних груп було обумовлене цілями конфлікту, тим нереалістичніше подальші конфлікти.

3. Зв'язок конфлікту з основоположними цінностями, світоглядом.

3.1. Чим далі зовнішня сторона (об'єктивація) конфлікту від індивідуальних інтересів і чим на вищому рівні розгортається конфлікт, тим він гостріший.

3.2. Чим більша ідеологічна єдність групи, тим далі виходять конфлікти за межі особистих інтересів:

- Чим вище ідеологічна єдність групи, тим більшого поширення набувають у ній її спільні цілі і тим більше вони виходять за межі особистих інтересів;
- Чим вище ідеологічна єдність групи, тим краще усвідомлюються конфлікти і тим далі вони виходять за межі особистих інтересів.

3.3. Чим більше конфлікт в групі пов'язаний з найістотнішими цінностями і проблемами, тим він гостріше.

3.4. Чим більш жорсткою є структура, у якій відбувається конфлікт, тим вірогідніше, що виникнення конфлікту пов'язане з основними цінностями і проблемами.

3.5. Чим більше емоцій викликає конфлікт, тим вірогідніше його виникнення пов'язане з найістотнішими цінностями і проблемами.

Тривалість конфлікту залежить від ясності цілей конфліктних груп, міри їх згоди з приводу значення перемоги або поразки, здатності лідерів до реалістичних оцінок своїх дій і можливих результатів. Змінні, впливаючі на тривалість конфліктів, були виявлені Козером уперше.

Загальними недоліками розглянутих теорій є:

- не визначено поняття конфлікту;

- поняття конфлікту поширювалося і на різні процеси (будь-які гострі зіткнення інтересів);

- причини і функції конфлікту представлені однобічно, нечітко і неповно;

- теорії мають загальний абстрактний рівень, не розглядають специфічні типи конфліктів.

ТЕМА 1.3. Ситуаційний та когнітивістський підходи у психологічному вивченні конфліктів

ПЛАН

1.3.1. Біхевіористичне тлумачення конфлікту;
1.3.2. Дослідження М. Дойча та М.Шерифа;
1.3.3. Передісторія когнітивістського підходу в роботах К.Левіна;
1.3.4. Теорії балансу Ф.Хайдера та Т.Ньюкома;
1.3.5. Конфлікт як результат суб'єктивної інтерпретації ситуації;
1.3.6. Внесок різних підходів до психологічного вивчення конфлікту в розробку конфліктології.

1.3.1. Біхевіористичне тлумачення конфлікту

Ситуаційні підходи у вивченні конфлікту найяскравіше розкриває біхевіористичне тлумачення конфлікту, яке переносить акцент з його інтрапсихічних джерел на зовнішні детермінанти.

Як відомо, біхевіоризм вважав принципово неможливим наукове дослідження будь-яких суб'єктивних факторів психічного життя людини внаслідок їх безпосередньої неспостережуваності. Біхевіористи проголосили, що вивчати потрібно і можливо лише те, що піддається спостереженню та об'єктивному опису, а саме – поведінку.

Відтак вивчення конфліктів обмежувалось явищами, що спостерігаються зовні - у першу чергу, міжособистісними та міжгруповими конфліктами. Основна схема біхевіоризму "стимул – реакція" конкретизувалась щодо конфлікту як "ситуація – конфліктна поведінка". Вихідною посилкою було: джерела виникнення конфлікту слід шукати через аналіз факторів ситуації.

В результаті серії досліджень, виконаних у 30-50-х роках фахівцями Йєльського університету (Дж. Доллард, Л. Дуб, Н. Міллер, А. Бандура, Л. Берковиць) виникла теорія, згідно якої соціально-психологічні конфлікти розуміються як особлива форма агресивної відповіді (прямої чи прихованої, стримуваної або пригнічуваної, спрямованої на причину агресії або на інший об'єкт) на ситуацію фрустрації. Поняття про фрустрацію цими дослідниками максимально розширюється: фруструючою вважається і така ситуація, коли індивід стає лише свідком агресії, спрямованої на когось іншого.

Конфлікт розглядається як патологічна поведінка, що виникає внаслідок научіння неправильній, неадекватній чи адиктивній поведінці. Тим самим ключ до розуміння конфліктної поведінки людини варто шукати в ситуативних, зовнішніх факторах.

1.3.2. Дослідження М. Дойча та М. Шерифа

Безпосереднє дослідження конфліктів як реакції на особливості зовнішньої ситуації зв'язано з експериментальними роботами М.Дойча щодо інтерперсональних конфліктів та М.Шерифа щодо міжгрупових конфліктів. Ці дослідження були першими експериментальними розвідками у психології конфлікту. Найвизначніший внесок у ситуаційну теорію конфлікту зробив М.Дойч. Водночас Дойча не можна однозначно вважати представником класичного біхевіоризму, через те, що значний вплив на нього мали роботи К.Левіна. Останній вважав найважливішою характеристикою соціальної

групи систему взаємозалежностей та взаємодій між її членами. Саме ці характеристики соціальних відносин стали предметом багаторічних досліджень Дойча.

В одному з перших експериментів Дойч визначав вплив конкурентної та кооперативної системи оцінювання на взаємини у групі студентів. При конкурентній системі оцінка ставилась кожному учаснику групи. При кооперативній системі – оцінка виставлялась групі в цілому.

Всі студенти були згодні із запропонованими процедурами, і, оскільки оцінкам у їхньому інституті надавалось великого значення, вони були мотивовані на одержання високих балів в обох ситуаціях.

Реєструвались такі аспекти групового спілкування, як доброзичливість, відкритість і якість дискусії; взаємне прийняття і розуміння під час дискусій. Після кожної дискусії студенти заповнювали анкети, у яких оцінювали різні аспекти обговорення, свої реакції і свої установки щодо інших членів групи (Дойч, 1985).

Починаючи з 1948 року, Дойчем були виконані сотні варіантів досліджень за вищеописаною схемою. Дослідження проводилися в навчальних класах, в робочих ситуаціях і лабораторних умовах; вивчалися групи з гомогенним складом і з учасників, різних за здібностями, расовою й етнічною приналежністю тощо. Результатом цих численних досліджень стала **теорія кооперації та конкуренції,** за якою взаємовідносини визначаються двома головними факторами: типом взаємозалежності між цілями учасників групи та типом дій цих людей. Дойч розрізняє два основних типи взаємозалежності цілей: сприятлива взаємозалежність, коли досяжність мети однією людиною позитивно корелює із досяжністю цілей іншими; і протилежна взаємозалежність, коли досяжність мети одним негативно корелює з досяжністю цілей іншими. Також виділяються два типи дій індивіда: ефективні дії, що поліпшують шанси діючої особи на досягнення мети, і дії, що перешкоджають досягненню цілей. Далі Дойч комбінує типи взаємозалежності і типи дій, щоб установити, як вони будуть впливати на основні соціально-психологічні процеси.

Таким чином, у теорії Дойча конфліктна феноменологія описується як наслідок об’єктивного зіткнення інтересів. Він формулює “закон соціальних відносин”, згідно якому кооперація викликає і викликається усвідомленою подібністю в уявленнях і атитюдах, готовністю допомагати, відкритістю в комунікації, довірчими і дружніми установками, здатністю відволікатись від протилежних інтересів, зосереджуючись на спільних. Конкуренція обумовлює і обумовлюється використанням у взаєминах тактики примушення, погроз, хитрощів; підкресленням різноспрямованості інтересів, цінностей; установками на підозри та ворожість.

Експерименти Дойча були піддані суворій критиці за нерелевантність умов експерименту реальним життєвим ситуаціям. Адже саме конфліктні ситуації найменше піддаються відтворенню в лабораторних умовах, тому що їх виникнення обумовлене значущістю саме реальних взаємовідносин між людьми.

Інше відоме ім’я в межах ситуаційного підходу до вивчення конфліктів - М.Шериф з його відомими експериментами, у яких міжгруповий конфлікт створювався у реальних умовах людської взаємодії. Цілком закономірно, що саме міжгрупові конфлікти стали об’єктом уваги багатьох дослідників. Вони охоплюють значну кількість учасників, відзначаються масштабністю, у тому числі і руйнівної їх сили. До них належать різні види соціальних, расових, етнічних та інших конфліктів, що вимагають пошуку практичних шляхів свого вирішення. Загальна схема експериментів Шерифа (з варіаціями в різних серіях) полягала в наступному. У літньому таборі група незнайомих між собою хлопчиків-підлітків (від 11 до 14 років) поділялася на дві підгрупи, у кожній з яких йшло своє життя. Перебуваючи у таборі, хлопчики здружилися між собою, утворивши дві згуртовані групи. Після цього створювалась конкурентна ситуація: змагання, у якому одна з груп оголошувалась програвшою, інша – переможницею. Це викликало конфлікт між групами. Таким чином був зроблений висновок, що конфлікт є породженням об’єктивної конкурентної ситуації.

Недоліки ситуаційного підходу:

- невиправдані спроби перенести лабораторні дані на процеси поведінки і взаємодії людей у реальних умовах людського існування;
- редукція конфлікту до поведінкової реакції, за межами розгляду залишився зміст людських переживань, мотивів, уявлень про те, що відбувається – саме те, що найбільше цікавить психологію та становить психологічну сутність людських конфліктів;
- індивідуально-психологічні особливості учасників конфлікту відіграють другорядну роль і розкриваються у виборі тієї чи іншої стратегії подолання конфлікту (компромісу, суперництва, співпраці тощо), однак фундаментальною залишається залежність поведінки та реагування від зовнішніх умов ситуації, яку біхевіористи зводять до поняття стимулу.

Переваги:

- завдяки ситуаційним підходам сучасна наука одержала найбагатший емпіричний матеріал щодо конфліктної проблематики;
- розширилось розуміння конфлікту за межі поданого у психоаналізі тлумачення конфлікту як винятково інтрапсихічного за походженням феномену.

1.3.3. Передісторія когнітивістського підходу в роботах К.Левіна

На думку Агєєва, “когнітивисти, мабуть, уперше звернули увагу на те, що безпосередньо спостережувані взаємодії суб’єктів у соціальній ситуації можуть бути зрозумілі і проінтерпретовані з погляду їхнього суб’єктивного відображення, тобто з погляду їхнього сприйняття, усвідомлення, рефлексії, оцінки тощо "взаємодіючим суб’єктом"” (там же, с. 34).

Когнітивістські підходи привертають увагу до ролі когнітивних процесів у регуляції взаємодії людей, до ролі когнітивних механізмів сприймання навколишньої дійсності, що складаються в індивіда у системні та по

можливості несуперечливі інтерпретації картини світу.

Курт Левін ввів принципово інше, ніж у біхевіористів, розуміння середовища, що оточує індивіда. Опис ситуації повинен бути більше суб'єктивним, ніж об'єктивним, тобто ситуація повинна описуватися з позиції індивіда, поведінка якого досліджується, а не з позиції спостерігача. Тим самим Левін подолав несумісність внутрішнього та зовнішнього в інтерпретації джерел соціальної поведінки: якщо психоаналіз розглядав внутрішні фактори як головні в регуляції поведінки, а біхевіоризм віддавав пріоритет ситуативним, зовнішнім, то Левін фактично об'єднав їх. Саме завдяки роботам К. Левіна, інших представників когнітивного підходу загальноприйнятим у сучасній психології є положення про те, що "поведінку визначає не ситуація, яку можна описати "об'єктивно" або погоджену думку про яку висловлює декілька спостерігачів, а ситуація, як вона розкривається суб'єкту в його переживанні, як вона існує для нього" (Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. В 2-х т. – М.: Педагогика, 1986, Т. 1 - с. 22. – 408 с.). Роботу К.Левіна "Вирішення соціальних конфліктів" (1948) беззаперечно можна вважати першим дослідженням не тільки у психології конфліктів, але й у конфліктології загалом. У теорії поля Левіна конфлікт "психологічно характеризується як ситуація, у якій на індивіда діють протилежно спрямовані та одночасно впливаючі сили приблизно однакової величини". Гришина с. 58. Причому сили, що впливають, не є об'єктивними характеристиками зовнішньої ситуації, а являють собою результат наділення індивідом зовнішніх об'єктів суб'єктивними значеннями.

1.3.4. Теорії балансу Ф.Хайдера та Т.Ньюкома

Ідеї Левіна про природу конфліктів стали безпосереднім джерелом теорії Хайдера, вперше розкритій у роботі "Психологія міжособистісних відносин" (1958). Взаємовідносини породжуються співвідношенням між попередньо сформованим уявленням про партнера по спілкуванню (симпатіями-антипатіями) та актуальним сприйняттям та оцінкою його поведінки. Суб'єкт прагне до несуперечливості (збалансованості) між цими компонентами свого образу ситуації (тобто когнітивної структури). Схема взаємовідносин, за Хайдером, включає три компоненти: перший суб'єкт – $Сб_1$, другий суб'єкт - $Сб_2$, дії другого суб'єкта – $Д_2$.

Можливі співвідношення компонентів та відповідні взаємини представлені у Таблиці 1.

Таблиця 1

Варіанти співвідношення компонентів образу ситуації міжособистісної взаємодії за Хайдером

Ставлення $Сб_1$ до $Сб_2$	Ставлення $Сб_1$ до $Д_2$	Стан взаємовідносин
Симпатія	Позитивна оцінка дій	Збалансований
Антипатія	Негативна оцінка дій	Збалансований
Симпатія	Негативна оцінка дій	Небалансний
Антипатія	Позитивна оцінка дій	Небалансний

Небалансний стан спонукає здійснити певні перетворення, щоб досягти балансу (несуперечливості) в уявленнях, з одного боку, про $Сб_2$, а з другого боку про те, що він робить. Можливі перетворення:

1. за рахунок зміни ставлення $Сб_1$ до $Сб_2$ чи до $Д_2$;
2. шляхом зміни всіх трьох складових.

Перший шлях реалізується у наступних варіантах:

a) $Сб_1$ починає думати, що $Д_2$ не такі вже й погані - виникає баланс позитивних ставлень;
b) $Сб_1$ починає думати, що $Сб_2$ не такий вже й гарний – виникає збалансована когнітивна схема “поганий $Сб_2$ робить погане $Д_2$”.

Зміни щодо цілого виявляються у наступних варіантах:

a) $Сб_1$ починає думати, що $Сб_2$ в дійсності не винен за $Д_2$, тоді зв’язок $Сб_2$ - $Д_2$ руйнується;
b) $Сб_1$ вирішує ситуацію за рахунок диференційованої оцінки $Сб_2$ за схемою “$Сб_2$ має і погані, і гарні риси”. Баланс досягається за рахунок негативного ставлення $Сб_1$ до “поганої” частини $Сб_2$, відповідальної за “погані” дії $Д_2$, і доброго ставлення $Сб_1$ до “гарної” частини $Сб_2$.

Однак очевидно, що в багатьох ситуаціях реальної взаємодії проблеми так просто не вирішуються. Наприклад, $Сб_2$ володіє $Д_2$, до якого прагне $Сб_1$. При чому спільне володіння $Д_2$ обома суб’єктами виключається. Виникає конфлікт.

Аналогічно виникає конфлікт, якщо обидва суб’єкти прагнуть уникнути $Д_2$, але це можливо лише для одного з них. Нарешті, ще один варіант виникнення конфлікту зв’язаний з необхідністю для суб’єктів діяти відносно $Д_2$ спільно й однаковим чином, а їхнє ставлення до $Д_2$ різне. Тоді один з них повинен відмовитися від позитивних для нього дій або інший повинен прийняти негативні для себе дії.

Подальший розвиток ідеї Хайдера отримали в роботах Т. Ньюкома, де вихідним положенням стала теза: люди прагнуть, щоб ті, з ким вони мають справу, розділяли їхню точку зору, особливо якщо мова йде про важливі речі, а їхні партнери здаються їм привабливими. Модель міжособистісних відносин Ньюкома виходить з того, що особистості А і В регулюють свої взаємовідносини не просто внаслідок ставлення кожного з них до об’єкта, а залежно від свого **сприймання** ставлення партнера до об’єкта. Ця модель включає п’ять компонентів.

1.3.5. Конфлікт як результат суб’єктивної інтерпретації ситуації

Одна з робіт, у якій конфлікт безпосередньо вивчається як когнітивна схема, належить У.Клару та його колегам (1988). Автори інтерпретують міжгруповий конфлікт як специфічний зміст знання, чи як специфічну когнітивну схему. Під когнітивною схемою розуміється семантична система взаємозалежних значень (того, що мається на увазі), породжених певним вихідним переконанням. У випадку конфліктної схеми цим специфічним центральним переконанням є несумісність цілей різних сторін. Якщо ця

несумісність визнається індивідом чи групою, конфліктна схема активізується і ситуація буде розглядатися як випадок конфлікту.

Полемізуючи з Дойчем, Клар і його співавтори особливо підкреслюють, що конфлікт не виникає лише внаслідок несумісності дій, оскільки останні зовсім не обов'язково сприймаються як такі. Конфлікт - це не просто властивість ситуації, але більшою мірою висновки, що робляться на її основі. Сформована когнітивна схема, за якою робляться ці висновки, починає значною мірою керувати кодуванням, організацією та пошуком інформації. Якщо ситуація гіпотетично визначається як конфліктна, для її характеристики будуть підбиратися ознаки, що підтримують цю схему.

Оскільки конфлікт пов'язаний з певною інтерпретацією ситуації, то виникають розходження між індивідами і групами в тому, як вони оцінюють ті чи інші особливості ситуацій. Зміст уявлень про те, що вважати конфліктом, може розрізнятися. Крім того, можуть спостерігатися розходження внаслідок когнітивних стилів, наповненості когнітивного репертуару різних людей.

Виходячи з розуміння конфлікту як когнітивної схеми, автори пропонують ряд наслідків із загального розуміння природи і механізмів дії когнітивних схем. Відповідно до положень, що розвиваються ними, усі структури знання формуються в результаті двохфазного процесу, у ході якого генеруються і перевіряються гіпотези. Фактори, що полегшують чи утрудняють висування гіпотез, поділяються на дві категорії - когнітивні та мотиваційні. Когнітивні фактори можна описати за двома ознаками: наявності ідей в особистісному концептуальному репертуарі та міри їхньої реалізованості на даний момент. До мотиваційних факторів автори відносять прагнення мати ясне і чітке уявлення про дану проблему, страх недостовірності знань та потребу в остаточних висновках, прийняття яких залежить від того, якою мірою вони відповідають (конгруентні) індивідуальним бажанням і прагненням. Установка на певні висновки може спонукати індивіда генерувати уявлення, альтернативні небажаним, і навпаки, утримувати його від цього, якщо виникаюче уявлення його влаштовує. Розуміння конфлікту як когнітивної схеми дає можливість авторам висунути також ряд ідей, що стосуються можливостей управління конфліктами.

Радянська психологічна наука (насамперед, у варіанті, пов'язаному із психотерапевтичним підходом) розглядала суб'єктивну оцінку людиною наявної ситуації, її суб'єктивне переживання обов'язковим компонентом розгортання конфлікту.

В.С.Мерлін, один з провідних радянських дослідників конфлікту обов'язковою умовою його виникнення розглядає суб'єктивну невирішуваність ситуації, що не може бути нічим іншим, як результатом відповідної оцінки, інтерпретації її людиною (Мерлін, 1970). Можна навести й інші приклади, що свідчать про фактичне використання у радянській психології принципів – принаймні у розумінні й описі природи конфліктних явищ - , які в західній психології прийнято відносити до когнітивистської традиції.

Як відзначає Н.В.Грішина, сьогодні в психології остаточно утвердився

підхід, передбачаючий врахування суб’єктивного ставлення людини до різних подій та явищ, сторін оточуючого. Ймовірно, це результат могутнього посилення психологічної практики, для якої суб’єктивні переживання людини і є об’єктивним предметом роботи. С.62-63. Стосовно до конфліктів це означає, що сприйняття та інтерпретація зовнішньої ситуації, чи власних почуттів і переживань як конфлікту, загальновизнано розглядаються як обов’язкова наявності конфлікту, а сама по собі зовнішня ситуація, які б об’єктивні суперечності вона не містила, не може автоматично вести до розвитку конфлікту. Когнітивна складова є обов’язковою умовою його виникнення.

1.3.6. Внесок різних підходів до психологічного вивчення конфлікту в розробку конфліктології

Класична психологія запропонувала кілька варіантів розуміння конфліктів: 1) як явища, природа якого визначається через інтрапсихічні процеси та фактори; 2) як явища, виникнення й особливості якого визначаються переважно ситуацією; 3) як явища, для розуміння якого недостатньо знання особистісних властивостей чи об’єктивного опису ситуації, але необхідне розуміння когнітивної складової - суб’єктивної інтерпретації того, що відбувається.

Кожний з цих підходів зробив свій внесок у розуміння конфліктів. Психоаналітична традиція збагатила психологію унікальними описами та клінічним досвідом спостереження й інтерпретації взаємозв'язків між внутрішнім світом особистості та її існуванням в умовах інтерперсональних відносин. Інтерес психоаналітиків до індивідуальних особливостей та їхніх сполучень стимулював до опису особистісних типів, стилів, до підняття проблеми конфліктних особистостей. У межах ситуаційних підходів виконана величезна кількість експериментальних досліджень різних аспектів поведінки учасників конфліктів залежно від змінюваних параметрів ситуації. Когнітивістські підходи відкрили можливість глибшого розуміння конфлікту, включеного у ширший, ніж обмежений параметрами ситуації безпосередньої взаємодії, соціально-психологічний контекст.

Напрямки класичної психології не просто запропонували різні підходи до розуміння природи конфліктів, але й, виходячи зі своїх концептуальних побудов, фактично розробляли різні виміри даного явища. Психодинамічні підходи з їхньою увагою до внутрішнього світу особистості збагатили “афективний” аспект у вивченні конфлікту, що зв’язаний з почуттями і переживаннями людей. Ситуаційні підходи працювали з “поведінковим” виміром. Когнітивні підходи додали до цього врахування когнітивних факторів при формуванні як афективного, так і поведінкового параметра, розкривши конфлікт як суб’єктивний феномен.

ТЕМА 1.4. Причини, функції та класифікація конфліктів

ПЛАН

1.4.1.Причини конфліктів;

1.4.2. Типи конфліктів;
1.4.3. Функції конфліктів;
1.4.4. Психологічна характеристика конфлікту.

1.4.1. Причини конфліктів

З погляду причин конфліктної ситуації існують три типи конфліктів. Перший – це конфлікт **цілей**, коли сторони конфлікту по-різному бачать бажаний стан об'єкту в майбутньому. Другий – це конфлікт **пізнання**, коли у сторін конфлікту розходяться погляди, ідеї і думки щодо вирішуваної проблеми. І, нарешті, третій – це **емоційний** конфлікт, що з'являється, коли в учасників в основі їх міжособистісних відносин лежать різні почуття і емоції. Люди просто викликають один у одного роздратування стилем своєї поведінки, ведення справ, взаємодії або поведінки в цілому.

С.М.Ємельянов класифікує причини конфліктів на загальні та часткові. (с.26) Загальні так чи інакше виявляються у всіх конфліктах. До них належать:

- Соціально-політичні та економічні;
- Соціально-демографічні – відображають розбіжності між людьми, обумовлені їх статтю, віком, приналежністю до етнічних груп;
- Соціально-психологічні – явища у соціальних групах (взаємини, лідерство, настрої, групова думка);
- Індивідуально-психологічні – індивідуальні особливості особистості (здібності, темперамент, характер, мотиви).

Часткові причини конфлікту: обмеженість ресурсів, які потрібно розподілити, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях, у цінностях, у манері поведінки, у рівні освіти, неякісна комунікація, незбалансованість соціальних ролей (робочих місць), недостатня мотивація тощо.

Розподіл ресурсів. Ресурси, наявні у соціальної групи, якими б значними вони не здавались, завжди обмежені. Один з членів групи або її підрозділів повинні вирішити, як розподілити матеріали, інформацію, людські ресурси і фінанси між різними суб’єктами, щоб найефективнішим чином досягти цілей. Люди, як правило, важливішими і достойнішими вважають свою ділянку роботи і завжди бажають одержати більше, а не менше. Необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різного роду конфліктів.

Відмінності у цілях. Кожен учасник соціальної групи і сама соціальна група формують свої цілі, несуть відповідальність за їх досягнення, одержують кінцевий результат. Окремі члени групи можуть надати більше уваги досягненню особистих цілей, ніж цілям всієї групи. Відмінності у цілях наявні і між різними групами.

Взаємозалежність задач. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать у виконанні задачі від іншої людини або групи. Причиною конфлікту, як правило, є і те, що ні функції, ні засоби, ні обов’язки, ні влада, ні відповідальність не розподілені чітко між членами соціальної структури.

Відмінності в уявленнях і цінностях. Відмінності у цінностях - дуже поширена причина конфлікту. Замість того, щоб об'єктивно оцінювати ситуацію, люди зосереджуються на тих поглядах, альтернативах і аспектах ситуації, які, на їх думку, сприятливі для групи і особистих потреб.

Низький рівень комунікації. Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим особам або групі зрозуміти ситуацію або погляди інших. Поширені проблеми передачі інформації, що викликають конфлікт, - неоднозначні критерії якості, нездатність точно визначити рольові обов’язки і функції особи чи групи, а також висування взаємовиключних вимог один до одного. Ці проблеми можуть виникати або поглиблюватися через неорганізованість групи, погану узгодженість між ними функціональних обов’язків, недостатність керівництва. Погана передача інформації є і наслідком конфлікту. Так, між його учасниками знижується рівень комунікацій, починають формуватися невірні уявлення один про одного, розвиваються ворожі відносини - все це приводить до посилення і продовження конфлікту.

Незбалансованість робочих місць. Поширене джерело конфліктів в організації. Має місце, коли посадова функція працівника не підкріплена повною мірою засобами його діяльності і відповідно - правами і владою.

Неправильний контроль. Контроль не повинен диктуватися підозрілістю. Невизначений, тотальний контроль призводить до того, що людина врешті-решт втрачає самовладання і через знервованість дійсно стане помилятись.

Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді. Людина не відчуває ідентичності з партнером і налаштовується відразу на те, що вона не зрозуміє його та – навпаки. Виникає бар'єр у спілкуванні.

Відсутність пошани до авторитетних у групі осіб. Якщо у більшості співробітників виникає відчуття, що стиль і методи управління не відповідають практичним потребам, то це може послужити причиною виникнення конфліктної ситуації. Незадоволеність рівнем ділової або управлінської компетенції керівника знижує мотивацію діяльності. Очевидно, важливо знати, чого чекає персонал від своїх керівників, і робити з цього належні висновки.

Недостатня мотивація. Якщо вдається досягти збігу потреб індивідів з потребами організації, очевидно, що персонал викладатиметься заради задоволення цих потреб, чого не забезпечить ніякий наказ чи примус.

1.4.2. Типи конфліктів

Конфлікти об’єднують значну кількість різноманітних соціально-психологічних явищ, які досить виразно розрізняються між собою. Необхідно враховувати типологію конфліктів, щоб правильно аналізувати та ефективно долати їх.

Типи конфліктів вирізняються за багатьма ознаками.

1. За носіями суперечності:

1) Внутріособистісні (інтраперсональні). Суперечність розгортається між конкурентними інтересами, потребами, ролями особистості. Наприклад, конфлікт між бажанням і можливостями його задоволення, вимогами сім'ї і роботи.
2) Міжособистісні (інтерперсональні) – між людьми через суперечність їх цілей, інтересів, з приводу їх спільної діяльності.
3) Конфлікт між особою і групою може виникнути, якщо особа займе позицію, відмінну від позиції групи. У процесі функціонування групи виробляються групові норми, стандартні правила поведінки, яких дотримуються її учасники. Дотримання групових норм забезпечує схвалення або засудження індивіда групою.
4) Міжгрупові – учасниками виступають соціальні групи. Часто виникають через відсутність чіткого узгодження функцій і графіків роботи між підрозділами. Причиною може послужити і дефіцит ресурсів: матеріалів, інформації, нового устаткування, часу тощо. Міжгрупові конфлікти виникають і між неформальними групами.

2. За мотивацією учасників:

1) прагматичні, спрямовані на подолання перешкод спільної діяльності;
2) особисті, які переслідують корисні егоїстичні інтереси.

3. За статусом учасників:

1) горизонтальні; 2) вертикальні знизу; 3) вертикальні зверху;

1. **За наявністю насильства** враховуються наступні ознаки:

1) є чи немає насильство; 2) його міра; 3) роль учасників у розгортанні насильства; 4) масштаб поширення насильницького конфлікту у суспільстві.

5. За доцільністю:

1) закономірні; 2) необхідні; 3) вимушені; 4) невиправдані.

6. За функцією:

1) конструктивні; 2) деструктивні.

7. За масштабом цілей:

1) Особисті; 2) групові; 3) суспільні.

8. За емоційністю:

1) високо емоційні; 2) низько емоційні.

9. За кількістю учасників:

1) діадичні; 2) локальні – дехто з членів групи; 3) загальні – весь колектив; 4) міжгрупові.

10. За динамікою відповідно до її етапів:

1) виникнення: а) стихійні; б) заплановані;
2) розвитку: а) короткочасні; б) тривалі; в) затяжні;
3) усунення: а) керовані; б) погано керовані; в) некеровані;
4) згасання: а) спонтанно припиняються; б) під впливом самих учасників; в) вирішуються при втручанні ззовні.

11. За тактичною корисністю:

1) виправдані; 2) невиправдані.

12. За етичністю форм прояву:

1) соціально прийнятні; 2) соціально неприйнятні.

1.4.3. Функції конфліктів

Конфлікт виконує ряд функцій у тому середовищі, де він відбувається. Функції конфлікту не тільки деструктивні, але і конструктивні.

Конструктивні функції

Інформаційно-пізнавальна. Будь-який конфлікт сигналізує про наявність проблеми, дозволяє її пізнати, виявляє її у сукупності сприйманих людьми фактів. Конфлікт стимулює до пізнання інтересів, цінностей, позицій, що зустрічаються в протиборстві суб'єктів; висвічує єство соціальних змін, виражених суперечністю, що лежить в основі конфлікту. Розбіжності, дискусії, як форми конфліктної поведінки, сприяють пошуку істини. У ході і в результаті взаємних зіткнень партнери розкривають один одного, засвоюють корисний з погляду кожної сторони досвід, знаходять можливі точки зіткнення та узгодження своїх поглядів та інтересів. У процесі конфлікту розкривається справжня картина того, що являє з себе кожна сторона, які цінності вона відстоює.

Інша загальна функція конфлікту — *інтеграційна*. Здавалося б, має місце парадокс: конфлікт сприяє інтеграції, об'єднанню людей, а отже, встановленню рівноваги, стабільності в суспільстві. Проте в реальній діалектиці соціуму конфлікт і інтеграція нерозривно взаємозв'язані і постійно міняються місцями. Домінування одного поступається місцем домінуванню іншого. Виникнення, розвиток, вирішення конфлікту об'єднує групи, співтовариства, сприяє гармонізації суспільних відносин, стимулює соціалізацію груп і індивідів, а тим самим сприяє формуванню необхідної рівноваги в суспільному організмі.

Стимулювання адаптації соціальної системи або її окремих елементів (груп) до змінного середовища. Суспільству, соціальним групам, індивідам, партіям і іншим об'єднанням, ідеологіям, культурним системам доводиться постійно стикатися з новими умовами. Звідси необхідність адаптації, пристосування до нової ситуації шляхом перетворення форм і методів діяльності і відносин, переоцінки цінностей, критики застарілих зразків поведінки і мислення. Зрозуміло, що процес адаптації не відбувається без суперечностей і конфліктів між старим і новим. Якщо суспільна система або якісь підсистеми (економічні, політичні і ін.) не справляються з виникаючими конфліктами в процесі адаптації, вони йдуть у небуття.

Дисфункції конфлікту

Конструктивні функції конфлікту невіддільні від руйнівних наслідків, від дисфункцій. Будь-яка позитивна функція конфлікту має негативну сторону. Та і інша виявляються в певній ситуації, на певній стадії конфлікту, в результаті цілеспрямованих дій суб'єктів-супротивників. Об'єктивні наслідки конфлікту (конструктивні або деструктивні) залежать від багатьох змінних і,

значною мірою, від засобів боротьби. Насильницькі засоби ведуть до розколу суспільства, а не до його інтеграції. Насильницький конфлікт може перерости в хронічну форму, стати нерозв’язуваним (антагоністичним), навіть якщо раніше він таким не був. Послідовна серія насильницьких конфліктів руйнує суспільство, дезорганізовує, перешкоджає його духовній і практичній консолідації. Отже, кажучи про позитивні функції конфлікту, слід зважати на їх відносність. Позитивні (конструктивні) функції конфліктів не реалізуються, якщо: вони не регулюються спільними зусиллями супротивників; пригнічується одна із сторін; заганяються вглиб суспільного організму. У результаті можуть утворитися наступні дисфункціональні наслідки:

- Незадоволеність, поганий психічний стан, прагнення вийти з соціальної групи (зростання плинності кадрів); зниження продуктивності спільної діяльності;
- Погіршення співпраці у майбутньому;
- Посилення інтеграції членів певної групи та непродуктивної конкуренції останньої з іншими групами організації;
- Уявлення про іншу сторону як про “ворога”, про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони як про негативні;
- Згортання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами;
- Збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами у міру зменшення взаємодії і спілкування;
- Зсув цілей: надання більшого значення «перемозі» в конфлікті, ніж рішенню реальної проблеми.

1.4.4. Психологічна характеристика конфлікту

Опис конфлікту є основою його характеристики та подальшого аналізу. Він повинен включати всі основні ознаки конфлікту чи його параметри, які дозволяють класифікувати конфлікт і розробити стратегію його подолання.

Зовнішні ознаки конфлікту утворюють три групи: просторові, часові, внутрішньосистемні**. Просторові** межі конфлікту визначаються місцем розташування його учасників (квартира, вулиця, будинок, робота, регіон). **Часові** параметри конфлікту пов'язані з його тривалістю, включаючи початок і кінець. Щодо **внутрішньосистемних** параметрів конфлікту необхідно сказати, що він завжди відбувається в певній соціальній системі: сім'ї, групі товаришів по службі, трудовому колективі, державі, міжнародному співтоваристві країн. Виявлення внутрішньосистемних меж конфлікту пов'язано з визначенням конфліктуючих сторін, виступаючих його головними учасниками, а також виділенням інших осіб або організацій, прямо в конфлікті не замішаних, але виступаючими елементами соціальної системи. У такому разі межі конфлікту в системі залежатимуть від того, яке число учасників до нього залучено.

Внутрішні ознаки конфлікту – це його структура, динаміка і гострота, умови.

Елементи **структури** конфлікту:

1) два учасники або дві сторони конфлікту;

2) несумісні цінності і інтереси сторін;
3) поведінка, спрямована на знищення планів, інтересів протилежної сторони;
4) вживання тиску для впливу на іншу сторону;
5) протиборча спрямованість дій, поведінки сторін;
6) стратегії і тактики конфліктної взаємодії;
7) особистісні характеристики учасників: агресивність, авторитетність, конфліктність
8) особливості зовнішнього середовища (присутність третьої сторони, сторонніх спостерігачів).

Динаміка розвитку конфлікту полягає у динамічній структурі конфлікту, яка розкривається у його етапах, та у силових характеристиках конфлікту (швидкість, гострота).

ДИНАМІЧНА СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ:

- виникнення конфліктної ситуації
- усвідомлення конфліктної ситуації
- власне конфліктна поведінка - обопільно спрямовані і емоційно забарвлені дії, які утруднюють досягнення цілей, інтересів супротивника і сприяють реалізації власних інтересів за рахунок іншої сторони;
- розгортання конфлікту або його розв'язання залежить від учасників, їх індивідуальних особливостей, інтелектуальних, матеріальних можливостей, які є у сторін, від суті і масштабів самої проблеми, від позицій навколишніх осіб, від уявлення учасників про наслідки конфлікту, від стратегії і тактики взаємодії.

Динамічними особливостями конфлікту є швидкість і гострота його перебігу. **Гострота конфлікту** – жорсткість протидії, залежить від *характеру проблеми*, її значущості для учасників. Чим вища значущість, тим менша схильність конфліктуючих до компромісу, тим вища міра їх емоційної напруги. На гостроту конфлікту впливають також *індивідуальні особливості* (конфліктність) його учасників, *досвід відносин* між ними. Перед тим, як здійснювати заходи з подолання конфлікту, необхідно зменшити його гостроту.

Способи зменшення гостроти конфлікту :

- зниження значущості проблеми (пошук альтернатив, компромісів);
- зняття емоційної напруги;
- переорієнтація на розв'язання проблеми - реалістичний підхід замість панування негативних емоцій.

Георг Зіммель – один з основоположників теоретичної конфліктології з'ясував, що конфлікт тим гостріший, чим:

- більше учасники емоційно занурені у конфлікт;
- краще організовані групи, втягнуті у конфлікт;
- згуртованіші групи - учасники конфлікту;
- сильнішою була згода між учасниками конфлікту до його виникнення;.
- менш учасники ізольовані від соціальної структури;

- більше конфлікт стає самоціллю;.
- більше, на думку учасників, конфлікт виходить за межі індивідуальних цілей і інтересів.

Сильні емоції, викликані конфліктом, з більшою ймовірністю ведуть до застосування насильства. У міжособистісних конфліктах почуття, викликані минулою близькістю, ворожістю чи ревнощами, посилять гостроту конфлікту. У міжгрупових конфліктах групова згуртованість, гармонійність взаємовідносин груп з більшою ймовірністю викликає насильство.

Умови конфлікту:

1. взаємозалежність сторін, тобто обидві сторони залежать між собою, активність однієї людини обумовлює дії іншої, які, у свою чергу, викликають у відповідь реакції першого суб'єкта, і таким чином відбувається взаємодія сторін, їх взаємоконтролю. Проте, якщо існують жорсткі правила контакту (наприклад, бій боксера), то це не конфлікт;
2. усвідомлення ситуації як конфліктної, тобто одна або обидві сторони оцінюють дії опонента як навмисно ворожі з метою перешкодити досягненню бажаних цілей або принизити;
3. вибір стратегії подальшої поведінки: до пошуку компромісу чи раціонально прийнятного рішення, або до ескалації конфлікту, до посилення боротьби, наприклад, від боротьби точок зору (когнітивний конфлікт) переходять до боротьби осіб (міжособистісний конфлікт), потім до боротьби груп і насильства.

РОЗДІЛ 2. Психологічні закономірності конфліктної взаємодії

ТЕМА 1.5. Механізми виникнення конфліктів

ПЛАН

1.5.1. Формули виникнення конфліктів;
1.5.2. Поняття про ескалацію конфлікту;
1.5.3. Типи конфліктогенів;
1.5.4. Блокування конфліктогенів.

1.5.1. Формули виникнення конфліктів

Психологічна структура конфлікту може бути описана за допомогою двох найважливіших понять: конфліктної ситуації та інциденту.

Конфліктна ситуація - це об'єктивна основа конфлікту, що фіксує виникнення реальної суперечності в інтересах і потребах сторін. По суті справи, це ще не сам конфлікт, оскільки існуюча об'єктивна суперечність може певний час не усвідомлюватися учасниками взаємодії.

Конфліктна ситуація має певну структуру.

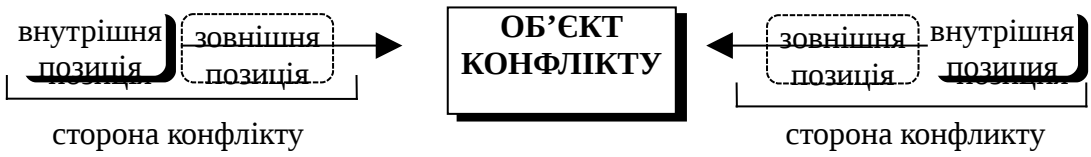


Схема 1. Структура конфліктної ситуації

Як видно зі Схеми 1, в об'єктивній конфліктній ситуації присутні об'єкт конфлікту - реальний або ідеальний предмет, що є причиною суперечки і сторони конфлікту або його учасники, якими можуть виступати окремі люди чи групи людей. Об'єкт конфлікту відображається у свідомості його учасників як образ конфлікту. Для сторін характерна наявність у них зовнішньої і внутрішньої позиції в конфлікті. Зовнішня позиція - це те мотивування участі в конфлікті, яке відкрито висувається сторонами своїм опонентам. Вона може збігатись, а може й ні з внутрішньою позицією, що є набором тих справжніх інтересів, мотивів і цінностей, які примушують людину або групу включатися у конфлікт. Відзначимо, що внутрішня позиція часто прихована не тільки від опонентів і спостерігачів, але і від самого суб'єкта, оскільки є неусвідомлюваною.

Як приклад такої розбіжності внутрішньої і зовнішньої позицій можна навести типовий конфлікт підлітка і дорослого, в якому за зовні агресивною позицією дитини, як правило, стоїть потреба у визнанні, пошані, необхідність підтримки значущості свого "Я", неусвідомлювана нею самою.

Конфлікт стає психологічною реальністю для учасників з моменту виникнення інциденту. *Інцидент* - це ситуація взаємодії, що дозволяє його учасникам усвідомити наявність об'єктивної суперечності в їх інтересах і цілях. Тобто інцидент - це усвідомлення конфліктної ситуації. Він може протікати в різних формах. Розрізняють прихований і відкритий інцидент. У своїй першій формі інцидент розгортається на рівні усвідомлення учасниками суперечності, але може ніяк не виявлятися в їх реальних відносинах і реакціях. Відкритий інцидент відбувається як серія конфліктних дій учасників щодо один одного.

Початок конфлікту зв'язаний, щонайменше, з трьома умовами:

1) перший його учасник свідомо і активно діє на шкоду іншому учаснику шляхом фізичних дій, демаршів, заяв тощо;

2) другий учасник усвідомлює, що ці дії направлені проти нього;

3) другий учасник відповідає активними діями проти ініціатора конфлікту, що і можна вважати початком конфлікту.

З цього виходить, що конфлікт починається у разі протиборства сторін. Він виникає лише тоді, коли сторони почнуть активно протидіяти одна одній, переслідуючи свої цілі. Тому конфлікт завжди починається як взаємодія двох чи більше суб'єктів і йому, як правило, передують ініціюючі дії однієї із сторін, виступаючої **ініціатором** конфлікту.

У виникненні конфліктів мають значення наявність конфліктної ситуації, привід чи інцидент, конфліктогени. Згадані компоненти механізму виникнення конфліктів становлять єдність об'єктивних і суб'єктивних умов.

Якщо конфліктна ситуація з наявною у ній суперечністю становить переважно об’єктивні причини виникнення конфлікту, то конфліктогени породжуються негативними емоціями, супроводжуючими усвідомлення людиною суперечності, а отже становлять переважно суб’єктивні причини конфлікту. За співвідношенням компонентів механізму виникнення конфліктів Шейнов В.П. вирізняє три формули виникнення конфліктів.

1. Накопичення конфліктогенів (переважають суб’єктивні причини):
   $КФГ_1 + КФГ_2 + КФГ_3 + ... = КФ;$

2. Наявність конфліктної ситуації та приводу:
   КС + Інц = КФ

3. Накопичення конфліктних ситуацій:
   $КС_1 + КС_2 + КС_3 + ... = КФ$

Умовні позначення: КС- конфліктна ситуація; КФГ – конфліктоген; Інц – інцидент; КФ – конфлікт.

1.5.2. Поняття про ескалацію конфлікту

Ескалація конфлікту – це посилення напруги у міжособистісних відносинах, що загострює конфлікт.

Чим більше стадій проходить конфлікт, тим важче його долати. Тому ставиться завдання блокувати ескалацію конфлікту. За рахунок чого? Потрібний вплив на фактори ескалації конфлікту. Що саме є такими факторами? Насамперед, це конфліктогени.

Конфліктогени – слова, дії (чи бездіяльність), що можуть призвести до конфлікту, спрямовані на те, щоб образити, принизити опонента, вивести його з себе.

На конфліктоген, адресований людині, вона намагається відповісти більш сильним конфліктогеном, що і становить механізм ескалації конфлікту.

Наприклад, в автобусі дівчина випадково штовхнула чоловіка середнього віку.

- Ну й корова! – зреагував той. Дівчина запропонувала вийти на наступній зупинці, а тоді скористалася газовим балончиком.

Чому виникає така різка реакція на конфліктоген? Динаміка цієї реакції розгортається за схемою: конфліктоген ображає, принижує гідність особистості → виникає бурхливе роздратування → особистість шукає засоби подолання, чи зниження роздратування. Засоби зняття роздратування можуть бути двох основних різновидів, вибір яких обумовлює прогноз розгортання міжособистісних відносин і динаміку конфлікту. По-перше, конструктивні засоби, якими є прийоми самоволодіння. По-друге, афективні (бурхливо емоційні) реакції з негативним забарвленням, що мають форму агресивних проявів, спрямованих на конфліктогенне джерело. Використання цих засобів загострює конфлікт, тобто призводить до його ескалації.

Конфліктогени спрацьовують у взаємовідносинах як добре, так і мало знайомих людей. Конфлікти, викликані лише конфліктогенами (а не розходженням цінностей чи інтересів), не мають глибокого підгрунтя, проте нарощування конфліктогенів у спілкуванні призводить до ворожості та розбрату між людьми, про яких кажуть, що їм і ділити особливо нічого. Основною психологічною причиною цих ситуацій є невміння володіти собою, недостатність культури вираження емоцій в учасників конфлікту

Під впливом конфліктогенів виникає 80% конфліктів. Значний вміст конфліктогенів спостерігається у взаємовідносинах літературних героїв твору Нечуя-Левицького “Кайдашева сім’я”.

1.5.3. Типи конфліктогенів

Щоб оволодіти культурою спілкування, потрібно знати, які саме слова, висловлення, дії можуть йому нашкодити. Іноді людина у мовленні використовує невдалі висловлення, навіть не передбачаючи, що вони можуть когось образити. Причиною є і обмежений лексичний запас, і брак тактовності, делікатності, проникливості, і недостатнє володіння механізмами взаєморозуміння (емпатією, ідентифікацією, рефлексією, каузальною атрибуцією). Все розмаїття конфліктогенів поділяють на три групи:

1. прагнення до зверхності;
2. прояви агресивності;
3. прояви егоїзму.

1. Прагнення до зверхності виявляються у наступних формах:

- прямі вияви (наказ, погроза, зауваження, негативна оцінка, критика, звинувачення, сарказм);
- поблажливе ставлення (прояви зверхності з відтінками доброзичливості: “Як можна цього не знати?”, “Заспокойтесь”, “Ви ж розумна людина, а робите…”);
- хвалькуватість (перебільшення своїх успіхів);
- категоричність, надмірна впевненість у своїй правоті, зловживання “Я – висловлюваннями” (“Я вважаю”, “Я впевнений”, “Всі чоловіки - зрадники”, “…і припинимо цю розмову”);
- нав’язування порад;
- перебивати співбесідника (підвищувати голос, виправляти);
- приховування важливої інформації (поява пліток в організації, якщо керівник вчасно не повідомляє інформацію);
- порушення етики (образити, не вибачатися, не привітатися тощо);
- кепкування;
- брехня - дуже сильний конфліктоген;
- нагадування про ситуації, у яких партнер виявив слабкість (“…а я тобі допоміг…”). З цього приводу давньоримський історик і політик Тацит

зауважив: “Благодіяння приємні, якщо за них можна відплатити, якщо ж ні – то замість вдячності виникає ненависть”;

- перенесення відповідальності на інших.

2. Агресивність має наступні різновиди (“aggressio” з латини – напад).

- природна як риса особистості, її виявляють тести на рівень агресивності;
- ситуативна як реакція на ситуацію;
- вікова – підлітка;
- вербальна;
- фізична.

Людина з підвищеною природною агресивністю – дуже конфліктна особа, яка отримує психологічне розвантаження за рахунок інших (вампір).

З низькою агресивністю – апатична, безхарактерна людина, не здатна відстояти свою думку, нерішуча.

Ситуативна агресивність виявляється як захисна реакція на конфліктну ситуацію, спричинена фрустрацією (емоційним станом людини, викликаним непередбаченою перешкодою на шляху до мети). Схильність до фрустрації є індивідуальною характеристикою емоційно-вольової сфери людини, яку можна виявити за допомогою тесту Розенцвейга.

3. Егоїзм – ціннісна орієнтація особистості, де пріоритетними виступають корисливі потреби без врахування інтересів інших людей.

Наприклад, у транспорті - година пік. Пасажир просить іншого пройти вглиб салону, а у відповідь чує: “А мені і тут добре”, “Я зараз виходжу”. Егоїзм подібний до зверхності у тому, що перешкоджає співпраці. Розрізняється тим, що егоїстична людина не схильна допомогти іншому, об’єднати з будь-ким свої зусилля, прагне виграти за рахунок іншого. Зверхня людина погоджується на співпрацю і може її виконувати, проте лише на правах лідера. Завищена самооцінка і егоцентризм особистості виникають у дитинстві, а тому їх нелегко позбутись дорослій людині.

1.5.4. Блокування конфліктогенів

Зниження вмісту конфліктогенів у спілкуванні призводить до попередження конфліктів. Напрями блокування конфліктогенів відповідають їх різновидам:

1) блокування зверхності відбувається як переконання людини у тому, що образно висловив давньокитайський філософ Лао-цзи: ”Річки і ручаї віддають свою воду морям тому, що ті нижче від них. Так і людина, бажаючи возвеличитись, повинна триматись нижче від інших”. Психологу доцільно розкрити перед людиною деструктивні наслідки використання конфліктогенів. Особа - джерело конфліктогенів - швидко опиняється в комунікативній та соціальній ізоляції, викликає негативну реакцію з боку оточуючих. Проводиться також корекція самооцінки, активізація рефлексивних механізмів;
2) стримування агресії досягається використанням наступних способів.

- Пасивний - висловити комусь свої негативні емоції, пожалітися, викликати співчуття, виплакатись. Сльози виводять стресогенні ферменти. До цього способу схильні жінки.
- Активний - за допомогою рухової активності, спорту, фізичних вправ, особистих захоплень улюбленою справою (полювання, читання, перегляд детективів, серіалів). Як відомо, на деяких японських фірмах існують спеціальні розвантажувальні зали для виявлення агресії. Там можна вдарити опудало, що нагадує зовнішність керівника відповідного підрозділу.
- Логічний - передбачає аналіз неприємностей, прийняття найкращого рішення, розгляд перспектив.

3) Подолання повинно враховувати таку його ознаку, висловлену Аристотелем: ”Егоїзм полягає не в любові самого до себе, а в більшій, ніж слід, мірі цієї любові”. Допомагає розвиток механізмів сприйняття людини людиною та тренінги комунікабельності.

ТЕМА 1.6. Динаміка міжособистісних конфліктів

ПЛАН

1.6. Латентна фаза конфлікту і інцидент;
1.6. Відкриті фази конфлікту, його кульмінація;
1.6. Фінал і вихід з конфлікту.

1.6.1. Латентна фаза конфлікту і інцидент

Динаміка міжособистісного конфлікту – це його розгортання у часі. При цьому відбуваються зміни у таких напрямах: емоційному, діяльнісному, комунікативному.

Вирізняють наступні **фази конфлікту**.

1. Латентна – зовні майже не виявляється, припиняється спілкування між партнерами, виникає ігнорування один одного.
2. Демонстративна – партнери усвідомили конфлікт.
3. Агресивна – в учасників формуються образи ворога, виникають плани помсти.
4. Батальна - демонстративно-агресивна реалізація планів помсти.

Для **емоційної** динаміки конфлікту характерними є наступні послідовні переходи:

1. від здивування до спроб з’ясувати і переконати;
2. від суперечок до розриву відносин і припинення спілкування;
3. від агресивних планів до оголошення “війни”;
4. ворожість, ескалація конфлікту.

Розглянемо характеристику окремих фаз.

Латентна фаза (провідна емоція - здивування).

Відбувається перехід від нормального спілкування до конфліктного, здебільшого непомітний для його учасників. З певного моменту у людини

виникає враження недомовок, таємниць, ігнорування з боку партнера. Порушується спілкування, проте гра у нормальні відносини продовжується. Її тривалість залежить від характеру учасників. Виникають непорозуміння у спільній діяльності і сумніви у надійності партнера.

Порушення спілкування мають характеристики:

- прагматичні - усвідомлення різниці інтересів і віра в опозиційність партнера, охолодження відносин, відчуття загрози, перешкоди своїм цілям;
- комунікативні - ізоляція, шушукання, замовчування, обдурювання, наклеп;
- легітимні - звинувачення у несправедливості, підступності, злонамірах.

Передконфліктну ситуацію можна умовно розділити на три фази розвитку, для яких характерні наступні особливості у взаємовідносинах сторін:

- виникнення суперечностей з приводу певного об'єкту; зростання недовір'я і напруженості; висування односпрямованих або взаємних претензій; зменшення контактів і накопичення образ;
- прагнення довести правомірність своїх домагань і звинувачення супротивника в небажанні вирішувати спірні питання “справедливими методами”; замикання на своїх власних стереотипах; поява упередженості і неприязні в емоційній сфері;
- руйнування нормальної взаємодії; перехід від взаємних звинувачень до погроз; зростання агресивності; установка на боротьбу з опонентом.

Таким чином, конфліктна ситуація поступово трансформується у відкритий конфлікт. Але сама по собі вона може існувати довго і не переростати в конфлікт. Для того, щоб конфлікт став реальним, необхідний інцидент.

Інцидент - формальний мотив, поштовх для початку безпосереднього зіткнення сторін. Інцидент може відбутися випадково, а може бути спровокований суб'єктом (суб'єктами) конфлікту, з'явитися результатом природного ходу подій. Буває, що інцидент готує і провокує якась “третя” сила, переслідуюча свої інтереси в передбачуваному “чужому” конфлікті.

Можна виділити чотири типи інциденту за характером виникнення:

1. Об'єктивні цілеспрямовані інциденти.
2. Об'єктивні нецілеспрямовані інциденти.
3. Суб'єктивні цілеспрямовані інциденти (людина йде на конфлікт, щоб розв'язати свої проблеми).
4. Суб'єктивні нецілеспрямовані (ненавмисне зіткнення інтересів двох або декількох сторін).

Інцидент знаменує собою перехід конфлікту в нову якість. Можливі три варіанти поведінки конфліктуючих сторін:

- сторони (сторона) прагнуть полагодити виниклі суперечності і знайти компроміс;
- одна із сторін вдає, що “нічого не відбулося” (відхід від конфлікту);

- інцидент стає сигналом до початку відкритого протистояння.

Вибір того або іншого варіанту багато в чому залежить від конкретної установки (цілей, очікування, емоційних орієнтацій) сторін.

1.6.2. Відкриті фази конфлікту, його кульмінація

Початок відкритого протиборства сторін є результатом конфліктної поведінки, під якою розуміють дії, направлені на протилежну сторону з метою захоплення, утримання спірного об'єкту або примушення опонента до відмови від своїх цілей чи до їх зміни. Конфліктологи виділяють декілька форм конфліктної поведінки:

- активно-конфліктна поведінка (виклик);
- пасивно-конфліктна поведінка (відповідь на виклик);
- конфліктно-компромісна поведінка;
- компромісна поведінка.

Залежно від конфліктної установки сторін і форми поведінки сторін, конфлікт набуває розвитку. Конфлікт по мірі свого заглиблення сам створює додаткові фактори розростання, починає живити сам себе, створюючи, нові підстави подальшого розвитку.

Тому кожний конфлікт є певною мірою унікальним. Можна виділити три **відкритих фази** у розвитку конфлікту.

1. ДЕМОНСТРАТИВНА: перехід конфлікту з латентного стану у відкрите протиборство сторін. Боротьба ведеться поки що обмеженими ресурсами і носить локальний характер. Відбувається перша проба сил. На цьому ступені ще існують реальні можливості припинити відкриту боротьбу і вирішити конфлікт іншими методами.

Провідні емоції – розпач, тривога, гнів. Акцентується увага на відмінностях у позиціях партнерів. Дискусії з метою переконати один одного перетворюються у суперечки, взаємозвинувачення. Спостерігається бурхлива емоційність і розрив спілкування. Опоненти прагнуть відновити відносини, але за рахунок зміни позиції іншого.

2. АГРЕСИВНА: подальша ескалація протиборства. Для досягнення своїх цілей і блокування дій супротивника вводяться нові ресурси сторін. Майже всі можливості знайти компроміс упущені. Конфлікт стає все більш некерованим і непередбачуваним.

Провідні емоції – злість, тривога, гнів, страх.

Виникають мотиви зробити якомога гірше іншому, зруйнувати “Я”-концепцію противника. Відкрито не демонструються. Явища зловтіхи, підступності, обдурювання тощо.

3. БАТАЛЬНА: конфлікт досягає свого апогею і приймає форму тотальної війни із застосуванням всіх можливих сил і засобів. На цьому ступені конфліктуючі сторони забувають істинні причини і цілі конфлікту. Головною метою протиборства стає нанесення максимальної втрати супротивнику.

Провідні емоції - злість, тривога, гнів, страх, ненависть.

Діє стратегія психологічного знищення партнера (руйнування його “Я” – концепції, дискредитація його успіхів, інтересів, цінностей). Спостерігається відкритий напад, загострення конфлікту, ворожі стосунки, виклик один одному.

Цю стадію ще називають *ескалація конфлікту* (від лат. Scala — сходи), тобто тут конфлікт ніби “крокує сходинками”, реалізовуючись у серії окремих актів - дій і протидій конфліктуючих сторін.

Для батальної фази характерним явищем є **кульмінація.**

Вона настає тоді, коли ескалація конфлікту приводить одну або обидві сторони до дій, що завдають серйозного збитку справі, яка їх об’єднує (їх діловим зв'язкам, дружнім чи родинним відносинам тощо). *Кульмінація* - це верхня точка ескалації. Вона звичайно виражається в якомусь вибуховому епізоді або декількох послідовних епізодах конфліктної боротьби. При кульмінації конфлікт досягає максимального напруження, обом сторонам стає ясно, що продовжувати його більше не слід. Кульмінація безпосередньо підводить сторони до усвідомлення необхідності припинити як подальше загострення відносин, так і посилення ворожих дій і шукати вихід з конфлікту.

Ескалація не обов’язково закінчується кульмінацією. Тут має місце “межа терплячості”, при перевищенні якої учасники конфлікту втомлюються від свого протиборства, у них виникає бажання полагодити розбіжності.

У затяжному конфлікті момент кульмінації довго не настає. В одних випадках конфлікт при цьому поступово згасає. Але в інших – затягування кульмінації обходиться дорого: в процесі тривалої ескалації нагромаджується високий “енергетичний потенціал” негативних емоцій, що не знаходить розвантаження; коли, нарешті, момент кульмінації приходить, викид всієї цієї енергії має значну руйнівну силу. Такого роду кульмінація - це ще один варіант гострого конфлікту.

Розгортання міжособистісного конфлікту змальовується у багатьох творах художньої літератури, особливо у жанрі трагедії. Наприклад, у Шекспірівському творі “Отелло” зображається конфлікт між Отелло, Дездемоною і Яго.

1.6.3. Фінал і вихід з конфлікту

Розгортання конфлікту не обов’язково проходить чотири фази. Посередник у розв’язанні конфлікту повинен врахувати, на якому його етапі перервані відносини, наскільки глибокими є негативні наслідки припинення спілкування. Якщо менеджер “входить і управляє конфліктом” у початковій фазі, він долається на 92%; якщо на фазі підйому — на 46%, на стадії піку - менше 5%, на стадії спаду — біля 20%, на стадії вторинного зростання – менше 7%, на стадії вторинного піку — менше 2%.

Фіналом конфлікту є зміст взаємовідносин, що виник між учасниками конфлікту. Зміст взаємовідносин визначається відповідно до фази конфлікту.

У латентній фазі виникає непорозуміння, яке можна усунути у відвертій розмові за умови бажання партнерів його відновити.

У демонстративній фазі з’являється негативне ставлення до партнера, до його поведінки у складних ситуаціях взаємодії. Розрив відносин веде до байдужості один до одного.

На агресивній фазі характерне прагнення бути пильним щодо злонамірів партнера, очікування від нього неприємностей. Перейти безпосередньо від агресивної фази конфлікту до нормального спілкування неможливо. Вихід з цієї фази веде до “перемир’я”, припинення якого поновлює і загострює конфлікт, спричиняючи його ескалацію.

На батальній фазі виходом є укладання “перемир’я”, яке легко переходить в агресивну фазу. Чим далі заглиблюється конфлікт, тим важче повернути нормальні відносини. Конфлікт періодично інтеріоризується і час від часу відновлюються.

Відновлення нормального спілкування - ***реверсія конфлікту*** - здійснюється шляхом поступових переходів на попередні фази конфлікту до повного виходу з нього. Відповідно до кожної фази конфлікту визначається мета його розв’язання .

Фаза конфлікту	Мета розв’язання
Латентна	відновлення взаєморозуміння
Демонстративна	готовність до нормального спілкування після уточнення позицій партнерів
Агресивна	руйнування “образу ворога”, пригнічення підозр щодо агресивності, підступності партнера, нейтралізація прагнення чинити йому зло;
Батальна	перемир’я (“статус мирного співіснування”), припинення агресивних дій, домовленість не чинити зло один одному, не псувати життя.

На стадії вирішення конфлікту можливі варіанти розвитку подій:

- очевидна перевага однієї із сторін дозволяє їй нав’язати слабшому опоненту свої умови припинення конфлікту;
- боротьба йде до повної поразки однієї із сторін;
- боротьба приймає затяжний характер через нестачу ресурсів;
- сторони йдуть на взаємні поступки в конфлікті, вичерпавши ресурси і не виявивши явного (потенційного) переможця;
- конфлікт може бути зупинений під тиском третьої сили.

Соціальний конфлікт продовжуватиметься до тих пір, поки не з’являться реальні умови його припинення, які можуть бути визначені ще до початку протиборства, а можуть бути вироблені і узгоджені в ході розвитку конфлікту.

Існують такі абсолютні конфлікти, в яких боротьба ведеться до повного знищення одного або обох суперників. Чим чіткіше окреслений предмет суперечки, чим очевидніші ознаки перемоги і поразки сторін, тим більше шансів для локалізації конфлікту.

Способи завершення конфлікту спрямовані в основному на зміну самої конфліктної ситуації, шляхом впливу на учасників, або зміни характеристики об'єкту, чи іншими способами. Назвемо деякі з цих способів:

- усунення об’єкту конфлікту;
- заміна одного об’єкту іншим;
- усунення одного з учасників конфлікту;
- зміна позиції однієї із сторін;
- зміна характеристик об’єкту і суб’єкта конфлікту;
- отримання нових відомостей про об’єкт або створення додаткових умов;
- недопущення безпосередньої або опосередкованої взаємодії учасників;
- вироблення учасниками конфлікту єдиного рішення або звернення до арбітрів за умови підкорення будь-якому їх рішенню.

ТЕМА 1.7. Індивідуально-особистісні чинники психологічних конфліктів

ПЛАН

1.7.1. Конфліктність особистості;
1.7.2. Типи поведінки особистості у конфліктній ситуації;
1.7.3. Діагностика індивідуального стилю поведінки у конфліктній ситуації.

1.7.1. Конфліктність особистості

Особистісним фактором виникнення конфліктів є рівень конфліктності особистості. Коли цей рівень високий, говорять про конфліктну особистість, яка схильна до конфліктних взаємовідносин. Для керівника також корисно знати, які риси вдачі, особливості поведінки людини характерні для конфліктної особи. Узагальнюючи дослідження психологів, можна сказати, що до таких якостей можуть бути віднесені наступні:

- неадекватна самооцінка своїх можливостей і здібностей, яка може бути як завищеною, так і заниженою. І в тому, і іншому випадку вона може суперечити адекватній оцінці оточуючих - і грунт для виникнення конфлікту готовий;
- прагнення домінувати будь-що, де це можливо і неможливо;
- консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання подолати застарілі традиції;
- зайва принциповість і прямолінійність у висловах і думках, прагнення сказати те, що є, на погляд особи, правдою, іншому в очі, незважаючи ні на що;
- певний набір емоційних якостей особи: тривожність, агресивність, упертість, дратівливість.

Конфліктологи виділяють декілька форм конфліктної поведінки, які виявляються залежно від індивідуального рівня конфліктності особистості:

- активно-конфліктна поведінка (виклик);

- пасивно-конфліктна поведінка (відповідь на виклик);
- конфліктно-компромісна поведінка;
- компромісна поведінка.

Різне поєднання конфліктних якостей у характері конкретної людини обумовлює **типи конфліктних особистостей**, до яких належать наступні.

1) Демонстративні: прагнуть будь-що перебувати в центрі уваги;
2) Ригідні: надмірна честолюбність, підвищена самооцінка, небажання рахуватись з думкою інших;
3) Некеровані: імпульсивність, нестриманість, зухвалість, знижений самоконтроль, агресивна, екстравагантна поведінка;
4) Педантичні: надмірні вимоги до інших, різка критика, тривожність, підозрілість, чутливі до оцінок з боку керівників;
5) Раціоналісти: використовують конфлікт як засіб досягнення своїх цілей;
6) Безвольні: без власних переконань, принципів, діють під впливом інших.

Як вважає М.Пірен (1998), існує значна кількість комбінацій особистісних рис, які утворюють різноманітні типи конфліктогенної особистості. Зокрема:

- Агресивісти, що постійно чіпляються до оточуючих, висловлюючи їм свої уїдливі зауваження, непомірно дратуються, коли їх ігнорують;
- Скаржники, які завжди на когось або на щось скаржаться, але не беруть на себе відповідальності за проблеми;
- Мовчуни, які тримають свої міркування при собі і цим ставлять оточуючих у складне становище, бо їм важко здогадатись, про що насправді думають і чого бажають їхні партнери по спілкуванню;
- Надто поступливі, які завжди погоджуються з усім і обіцяють підтримку, проте слова в них розходяться з ділом;
- Песимісти, які завжди у будь-якій справі передбачають невдачу, на різні пропозиції з легкістю відповідають “ні” і відчувають сильне занепокоєння, з чимось погодившись;
- Нерішучі, які бояться помилитись, якомога довше не приймають рішення, що залежить від них, аж поки потреба у ньому не відпадає;
- Всезнайки, які своєю начебто обізнаністю вводять в оману оточуючих.

Черненький Ю.П. (1999) з’ясував залежність конфліктності вчителів від властивостей їх когнітивного стилю. Найбільш конфліктними виявились педагоги, для когнітивного стилю яких одночасно притаманні ознаки поленезалежності, імпульсивності, когнітивної простоти.

1.7.2. Типи поведінки особистості у конфліктній ситуації

Кеннетом У.Томасом і Ральфом Х.Кілменном (1972) були описані основні найпоширеніші стратегії поведінки в конфліктній ситуації. Стиль поведінки в конкретному конфлікті, вказують вони, визначається тією мірою, в якій ви хочете задовольнити власні інтереси, діючи при цьому пасивно або активно, та інтереси іншої сторони, діючи спільно або індивідуально. Ці автори розрізняють п’ять основних стилів поведінки при конфлікті:

пристосування, *компроміс*, *співпраця*, *ігнорування*, *суперництво* або *конкуренція*.

Наведемо рекомендації щодо найдоцільнішого використання того або іншого стилю залежно від конкретної ситуації і характеру людини.

1. **Колаборація** (співробітництво, співпраця) – орієнтація на виграш обох сторін. Учасники конфлікту відмовляються від силового протистояння. Ця стратегія найбільш ефективна, але і найскладніша для учасників, тому, як правило, без спеціальної підготовки, спонтанно конфліктуючі не спроможні нею скористуватись. Розв'язання відбувається шляхом переговорів, для ведення яких потрібно володіти спеціальними навичками. Під час переговорів як окремі тактичні прийоми використовується втеча (промовчати), поступливість (погодитись), боротьба (наполягти на своєму), компроміс (поступитись в обмін на поступку іншого).

Стиль співпраці можна використовувати, якщо, відстоюючи власні інтереси, ви вимушені брати до уваги потреби і бажання іншої сторони. Цей стиль найважче реалізувати, оскільки він вимагає більш тривалої роботи і психологічної підготовки. Мета співпраці - розробка довгострокового взаємовигідного рішення. Такий стиль вимагає вмінь пояснювати свої бажання, вислуховувати один одного, стримувати свої емоції, планувати взаємодію. Найефективнішою формою пошуку спільного рішення є переговори. Відсутність одного з цих чинників робить цей стиль неефективним. Для вирішення конфлікту цей стиль можна використовувати у наступних ситуаціях:

- необхідно знайти спільне рішення, якщо кожний з підходів до проблеми важливий і не припускає компромісних рішень;
- у вас тривалі, міцні і взаємозалежні відносини з іншою стороною;
- основною метою є надбання досвіду співпраці;
- сторони здатні вислухати одна одну і висловити суть своїх інтересів;
- необхідна інтеграція точок зору і посилення особистісного включення співробітників у діяльність.

2. **Компроміс** (партнерство, порозуміння) – орієнтація на взаємні поступки або стан перемир'я. Виступає як позитивний тип, якщо є згода у чомусь принциповому, а розходження стосуються другорядних питань. Якщо компроміс веде до перемир'я, то суперечність залишається нерозв'язаною і прихований конфлікт періодично дає про себе знати.

Стиль компромісу. Суть його полягає в тому, що сторони прагнуть врегулювати розбіжності шляхом взаємних поступок. У цьому плані він дещо нагадує стиль співпраці, проте здійснюється на більш поверхневому рівні, оскільки сторони в чомусь поступаються одна одній. Цей стиль найбільш ефективний, коли обидві сторони хочуть одного і того ж, але знають, що одночасно це нездійсненно. Наприклад, в основі конфлікту прагнення конфліктуючих посісти одну і ту ж посаду або зайняти одне і те ж приміщення для роботи. При використанні цього стилю акцент робиться не на рішенні, яке задовольняє інтереси обох сторін, а на варіанті, який можна висловити: "ми не

можемо повністю виконати свої бажання, отже, необхідно прийти до рішення, з яким кожний з нас міг би згодитися”.

Такий підхід до вирішення конфлікту можна використовувати в наступних ситуаціях:

- обидві сторони мають однаково переконливі аргументи і володіють однаковою владою;
- задоволення вашого бажання має для вас не дуже велике значення;
- вас може влаштувати тимчасове рішення, оскільки немає часу для вироблення іншого, або ж інші підходи до рішення проблеми виявилися неефективними;
- компроміс дозволить вам хоч щось одержати при загрозі все втратити.

3. **Втеча (уникнення, ігнорування).** Прояви цього типу поведінки у конфліктній ситуації: грюкання дверима, мовчазний бунт, психосоматичні розлади (порушення серцево-судинної діяльності, негативний вплив стресу на організм людини). Не веде до розв’язання проблеми, яка згодом поглиблюється.

Стиль уникнення(втечі) реалізується, коли проблема не така важлива для вас, ви не відстоюєте свої права, не співробітничаєте ні з ким для вироблення рішення і не хочете витрачати час та сили на її рішення. Цей стиль рекомендується також у тих випадках, коли одна із сторін володіє більшою владою або відчуває, що неправа, або вважає, що немає серйозних підстав для продовження контактів.

Стиль уникнення можна рекомендувати у наступних ситуаціях:

- джерело розбіжностей неістотне для вас у порівнянні з іншими більш важливими задачами, а тому ви вважаєте, що не варто витрачати на нього сили;
- знаєте, що не можете або навіть не хочете вирішити питання на свою користь;
- у вас мало влади для вирішення проблеми бажаним для вас способом;
- хочете виграти час, щоб вивчити ситуацію і одержати додаткову інформацію, перш ніж ухвалити яке-небудь рішення;
- намагатися розв'язати проблему негайно небезпечно, оскільки розкриття і відкрите обговорення конфлікту можуть тільки погіршити ситуацію;
- підлеглі самі можуть успішно врегулювати конфлікт;
- у вас був важкий день, а рішення цієї проблеми може принести додаткові неприємності.

Не слід думати, що цей стиль є втечею від проблеми або уникненням відповідальності. Насправді відхід або ігнорування може бути цілком адекватною реакцією на конфліктну ситуацію, оскільки за цей час вона може вирішитись сама собою, або ви зможете зайнятися нею пізніше, коли володітимете достатньою інформацією і можливістю розв’язати її.

4. **Поступливість** (пристосування) виявляється як згода програти на користь опонента, який починає цим користуватись і висуває нові складніші

вимоги. У результаті поступлива людина втрачає авторитет, повагу і престиж. При розумному використанні може вести до розв'язання.

Стиль пристосування виявляється, коли ви дієте спільно з іншою стороною, але при цьому не намагаєтеся відстоювати власні інтереси в цілях згладжування суперечок і відновлення нормальної робочої атмосфери. Томас і Кілменн вважають, що цей стиль найбільш ефективний, коли результат справи надзвичайно важливий для іншої сторони і не дуже для вас, або коли ви жертвуєте власними інтересами на користь іншої сторони.

Стиль пристосування доцільний у наступних ситуаціях:

- найважливіша задача - відновлення спокою і стабільності, а не вирішення конфлікту;
- предмет розбіжності не важливий для вас або вас не особливо хвилює;
- вважаєте, що краще зберегти добрі відносини з іншими людьми, ніж відстоювати власну точку зору;
- усвідомлюєте, що правда не на вашому боці;
- відчуваєте, що у вас недостатньо влади або шансів перемогти.

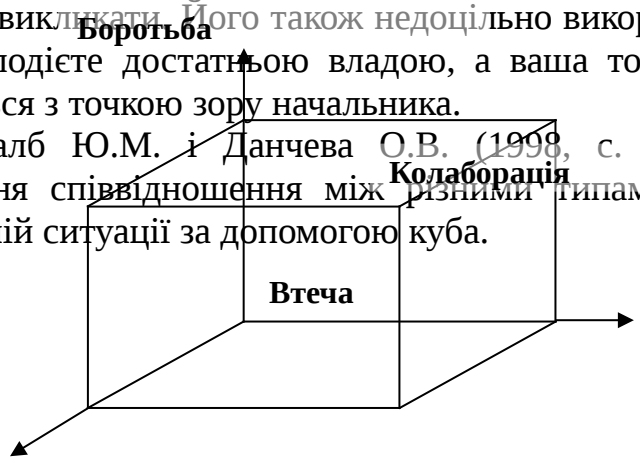
5. **Боротьба (конкуренція, суперництво)** – протилежний тип до "Поступливості", відзначається прагненням до перемоги за рахунок іншого, будь-що довести свою перевагу. Виступає як негативний тип поведінки у конфлікті, якщо є стратегією, але як тактичний прийом ефективний за умови розумного використання справжніх своїх переваг.

Стиль конкуренції, суперництва може використовувати людина з сильною волею, достатнім авторитетом, владою, не дуже зацікавлена у співпраці з іншою стороною і прагнуча в першу чергу задовольнити власні інтереси. Його можна використовувати, якщо:

- результат конфлікту дуже важливий для вас, і ви робите велику ставку на своє рішення проблеми;
- володієте достатньою владою та авторитетом і впевнені, що пропоноване вами рішення - якнайкраще;
- відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і вам нічого втрачати;
- повинні ухвалити непопулярне рішення і у вас достатньо повноважень для вибору цього кроку;
- взаємодієте з підлеглими, що віддають перевагу авторитарному стилю.

Проте слід мати на увазі, що це не той стиль, який можна використовувати в близьких стосунках, оскільки окрім відчуження він нічого не зможе викликати. Його також недоцільно використовувати за ситуації, коли ви не володієте достатньою владою, а ваша точка зору з якогось питання розходиться з точкою зору начальника.

Швалб Ю.М. і Данчева О.В. (1998, с. 143) пропонують графічне зображення співвідношення між різними типами поведінки особистості у конфліктній ситуації за допомогою куба.



М.Пірен (1997) зауважує, що інколи цих п’ять стилів конфліктної поведінки зводять до трьох:

1. Суперництво;
2. Самооборона (водночас ухилення і пристосування);
3. Співробітництво (включає і партнерство).

Конфліктогенною вважають людину, у якої переважає стиль суперництва, інколи самооборони і майже не зустрічається стиль партнерства. Точно так, як і жоден стиль керівництва не може бути ефективним у всіх без виключення ситуаціях, так і жоден з розглянутих стилів вирішення конфлікту не може бути виділений як найкращий. Треба навчитися ефективно використовувати кожний з них і свідомо робити той або інший вибір, враховуючи конкретні обставини.

1.7.3. Діагностика індивідуального стилю поведінки у конфліктній ситуації

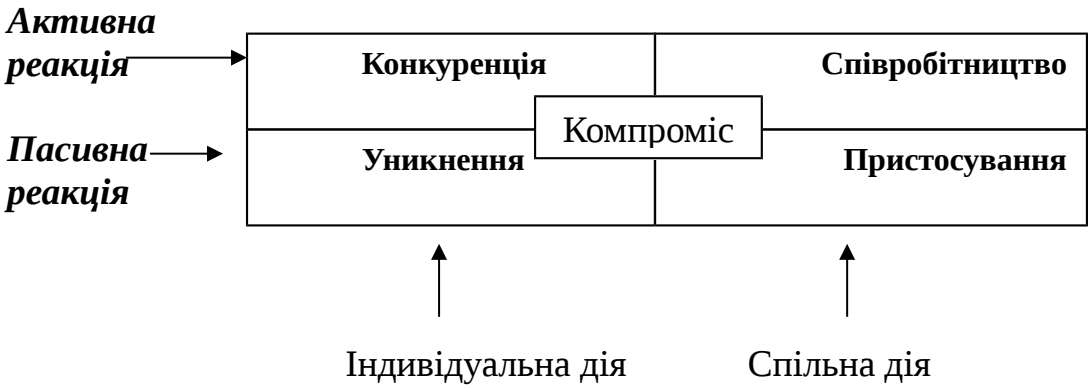
Томас і Кілменн розробили методику визначення схильності особистості до того чи іншого стилю поведінки у конфлікті. Основні стилі поведінки у конфліктній ситуації пов’язані із загальним джерелом будь-якого конфлікту - розбіжністю інтересів двох і більше сторін. Індивідуальний стиль поведінки у конкретному конфлікті визначається мірою активності особистості, достатньою для задоволення власних інтересів, а також її здатністю до врахування інтересів іншої сторони шляхом спільних чи самостійних дій. Якщо представити це графічно, то отримаємо сітку Томаса - Кілменна, яка дозволяє визначити місце і назву для кожного з п’яти основних стилів розв'язання конфлікту.

Якщо реакція особистості є пасивною, то вона прагне вийти з конфлікту; якщо реакція є активною, то особистість орієнтована на вирішення проблеми.

Якщо перевага віддається узгодженню дій з опонентом, спільним діям з ним, то конфлікт долається усіма його учасниками разом (співпраця, пристосування). Якщо ж перевага складається на користь індивідуальних самочинних дій, то вирішення проблеми уникають або воно здійснюється за рахунок іншої сторони.

Компроміс однаковою мірою включає спільні та індивідуальні дії, а також пасивну і активну поведінку. Кожна людина може якоюсь мірою використовувати всі ці стилі, але, звичайно, має пріоритетні. Крім того, деякі стилі можуть бути найефективнішими для розв’язання конфліктів певного типу.

СІТКА ТОМАСА-КІЛМЕННА



РОЗДІЛ 3. Психологічна характеристика різних типів конфліктів

ТЕМА 1.8. Внутрішньоособистісний (інтраособистісний) конфлікт

ПЛАН

1.8.1. Особливості і види внутрішніх конфліктів особистості:
- 1.8.1.1. Мотиваційний конфлікт;
- 1.8.1.2. Когнітивний конфлікт;
- 1.8.1.3. Рольовий конфлікт;

1.8.2. Психоаналітичні теорії внутрішніх конфліктів;
1.8.3. Форми прояву і способи подолання внутрішніх конфліктів.

1.8.1. Особливості і види внутрішніх конфліктів особистості

Особистісний конфлікт розгортається в мотиваційній, когнітивній або діяльнісній сферах особистості, виражається боротьбою суперечностей усередині людини, супроводжується емоційною напруженістю. Близьке до нього явище *кризи*. Різниця останньої з конфліктом у тому, що криза має більш масштабний характер, зачіпає найбільш фундаментальні, життєві цінності і потреби, стає домінантою внутрішнього життя особистості і супроводжується сильними емоційними переживаннями.

Особливості внутрішнього конфлікту особистості.

• Незвичність з погляду структури конфлікту: немає суб'єктів конфліктної взаємодії в особі окремих індивідів або груп людей.

• Специфічність форм протікання і прояву у формі важких переживань. Він супроводжується специфічними станами: страхом, депресією, стресом. Нерідко внутрішній конфлікт переходить у невроз.
• Латентність. Внутрішній конфлікт нелегко виявити. Часто людина і сама не усвідомлює, що знаходиться в стані конфлікту, маскує його за удаваною ейфорією або за активною діяльністю.

1.8.1.1. Мотиваційний конфлікт

Мотиваційні конфлікти проявляються у боротьбі мотивів, які одночасно нездійсненні, є взаємовиключними.

За теорією З.Фрейда, який вперше поставив проблему інтраособистісного конфлікту, наявність останнього – обов'язкова, сутнісна ознака особистості, в основі якої боротьба між інстинктом і розумом, біологічним і соціальним, вродженим і набутим .

Особливо глибоко розробляв питання мотиваційного конфлікту німецький психолог Курт Левін, який виділив три його типи.

1) Між двома однаково привабливими, але взаємовиключними мотивами (еквівалентний). Цей різновид характеризує ситуація "Буриданова вислюка".

В епоху середньовіччя філософ Буридан склав притчу про тварину, яка знаходилась між двома однаковими стіжками сіна, почергово дивилась то ліворуч, то праворуч, а в результаті померла з голоду.

2) Між двома однаково непривабливими можливостями (вітальний). Наприклад, чоловік повинен або жити разом з дітьми і некоханою дружиною, або окремо від дітей з коханою людиною.

3) Мета однаково і приваблива, і непривабливa водночас (амбівалентний). Наприклад, бажання придбати важливу, але дорогу річ; отримати вигідну, але нецікаву роботу.

1.8.1.2. Когнітивний конфлікт

Когнітивний конфлікт породжується внаслідок суперечності в думках, знаннях, уявленнях. Таку суперечність прийнято називати когнітивним дисонансом. Людина прагне до побудови такого образу дійсності, який мав би логічну і несуперечливу структуру. Наявність когнітивного конфлікту порушує узгодженість елементів образу дійсності і є джерелом пізнавальної мотивації, спонукаючи людину до пізнання. Суперечність, що виникає в образі дійсності, прийнято називати **проблемною ситуацією**, яку С.Л.Рубінштейн охарактеризував як невідповідність думки про предмет з самим предметом. Для проблемної ситуації, а отже і когнітивного конфлікту, властиві суперечності між: а) метою і засобами досягнення;

б) вихідними умовами та засобами досягнення мети;

в) вихідними умовами і метою;

г) суб'єктом (його знаннями, досвідом) та ціллю, засобами, умовами діяльності.

Постановка проблеми починається зі стану готовності людини виявити нову задачу і завершується невиразним початковим її формулюванням, а отже містить дві основні стадії: поява суперечності, яку прийнято називати проблемною ситуацією, та формулювання задачі. На етапі проблемної ситуації

людина переживає стурбованість, занепокоєність, висловлювані питаннями і фразами за схемою “щось не так”.

Подолання когнітивного конфлікту можливе двома шляхами. По-перше, через узгодження суперечливих думок і отримання нового знання. По-друге, внаслідок зниження гостроти переживань, пов’язаних із проблемною ситуацією, відмови від її розв’язання. Другий шлях дозволяє людині позбутися надмірної психічної напруги, але не призводить до розширення її знань.

1.8.1.3. Рольовий конфлікт

Рольові конфлікти розгортаються між соціальними ролями, які виконує особистість. Їх поділяють на два види:

- міжрольові (жінка як професіонал і як мати);
- внутрішньорольові (між вимогами ролі і можливостями людини).

Внутрішньорольовий конфлікт - одна з найпоширеніших форм особистісного конфлікту, що зустрічається в організаціях. Характерні причини рольового конфлікту наступні: до однієї людини висуваються суперечливі вимоги з приводу того, яким повинен бути результат її роботи; вимоги не узгоджуються з особистими цінностями; робоче перевантаження або недовантаження. Останнє пов’язане з низьким ступенем задоволеності роботою, відсутністю справжньої справи. Ця обставина часто хворобливо б'є по тій категорії працівників, які протягом довгого часу вели активну діяльність на роботі, але потім, через певні причини, були вимушені різко змінити об'єм або місце роботи. Ця проблема в даний час вельми актуальна. Наприклад, працівник не встигає за швидким темпом діяльності через особливості свого типу темпераменту, актор втрачає зовнішність і не може працювати на сцені.

1.8.2. Психоаналітичні теорії внутрішніх конфліктів

Згідно **З. Фрейду (1856-1939),** людина конфліктна за своєю природою. У ній від народження борються два протилежні інстинкти, що визначають її поведінку. Такими інстинктами є эрос (сексуальний інстинкт, інстинкт життя і самозбереження) і танатос (інстинкт смерті, агресії, деструкції і руйнування). Ця боротьба виявляється в амбівалентності людських почуттів, у їх суперечливості. Амбівалентность почуттів посилюється суперечністю соціального буття і доходить до стану конфлікту, який виявляється в неврозі. Конфліктна природа людини представлена З.Фрейдом в його поглядах на структуру особи, яка включає три інстанції: Воно (Ід), “Я” (Его) і Зверх-Я (Супер-Его). Основні внутрішні суперечності особи складаються між Воно і Зверх-Я, які регулює і розв’язує “Я”. Якщо «Я» не вдається подолати суперечність між Воно і Зверх-Я, то виникають глибокі переживання, що характеризують внутрішній конфлікт.

Фрейд розкриває механізми захисту від них: проекція, раціоналізація, витіснення, регресія і ін.. Основним механізмом такого захисту він вважає сублімацію, тобто перетворення сексуальної енергії людини в інші види її діяльності, у тому числі і у творчість.

Теорія комплексу неповноцінності Альфреда Адлера (1870-1937).

Згідно поглядам А.Адлера, формування характеру особи відбувається в перші п'ять років життя людини. У цей період вона переживає на собі вплив несприятливих чинників, які і породжують **комплекс неповноцінності**, що слугує основою внутрішніх конфліктів особистості.

Адлер розкриває два шляхи подолання (тобто компенсації комплексу неповноцінності) таких конфліктів. По-перше, це розвиток "соціального почуття", соціального інтересу. Розвинене "соціальне почуття" зрештою виявляється в цікавій роботі, нормальних відносинах і т.п. Нерозвинене соціальне почуття має різні негативні форми прояву: злочинність, алкоголізм, наркоманія і т.п. По-друге, стимуляція власних здібностей, досягнення переваги над іншими. Компенсація комплексу неповноцінності за допомогою стимуляції власних здібностей може мати три форми прояву: а) адекватна компенсація, коли її зміст відповідає соціальним інтересам (спорт, музика, творчість і т.п.); б) зверхкомпенсація, коли відбувається гіпертрофований розвиток однієї із здібностей, має яскраво виражений егоїстичний характер (жадібність, байдужість і т. п.); в) уявна компенсація, коли комплекс неповноцінності компенсується хворобою, обставинами або іншими чинниками, не залежними від суб'єкта.

Вчення про екстраверсію та інтроверсію Карла Юнга (1875-1961).

К.Юнг у поясненні внутрішніх конфліктів виходить з визнання конфліктної природи установки особистості. В опублікованій у 1921 р. книзі "Психологічні типи" він дав типологію особи, яка дотепер вважається однією з найпереконливіших і широко використовується як у теоретичній, так і в практичній психології. Головним у типології Юнга є спрямованість — екстраверсія або інтроверсія. Саме вона визначає установку особистості, яка зрештою і виявляється у внутрішньому конфлікті.

Так, екстраверт насамперед орієнтований на зовнішній світ. Він будує свій внутрішній світ відповідно до зовнішнього. Інтраверт же занурений у себе. Для нього найголовніше - світ внутрішніх переживань, а не зовнішній світ з його правилами і законами. Екстраверт більш схильний до внутрішнього конфлікту, ніж інтраверт.

Концепція "екзистенціальної дихотомії" Еріха Фромма (1900-1980).

У поясненні внутрішніх конфліктів Е.Фромм намагався подолати біологічні трактування особи і висунув концепцію "екзистенціальної дихотомії". Відповідно до цієї концепції, причини внутрішніх конфліктів закладені в дихотомічній природі самої людини, яка виявляється у її екзистенціальних проблемах: життя і смерті; обмеженості людського життя; величезних потенційних можливостях людини і обмеженості умов їх реалізації і ін.

Більш конкретно філософські підходи в поясненні внутрішніх конфліктів Е.Фромм реалізує в теорії біофілії (любов до життя) і некрофілії (любов до смерті).

Теорія психосоціального розвитку Еріка Еріксона (1902-1994).

Суть теорії Е.Еріксона полягає в тому, що він висунув і обгрунтував ідею стадій психосоціального розвитку особи, на кожній з яких людина

переживає свою кризу і відбувається або сприятливе подолання кризової ситуації, або несприятливе. У першому випадку - це позитивний розвиток особи, її впевнений перехід на наступний життєвий етап з хорошими передумовами для його успішного подолання. У другому - особа переходить на новий етап свого життя з проблемами (комплексами) минулого етапу. Все це створює несприятливі передумови розвитку особи і викликає у неї внутрішні переживання.

1.8.3. Форми прояву і способи подолання внутрішніх конфліктів

Для подолання внутрішніх конфліктів важливо, по-перше, встановити факт такого конфлікту, по-друге, визначити тип конфлікту і його причину; по-третє, застосувати відповідний спосіб подолання. Таблиця з формами прояву внутрішніх конфліктів полегшить їх діагностику.

Таблиця 1

Форми прояву внутрішніх конфліктів

Форма прояву	Симптоми
Неврастенія	Нетерплячість до сильних подразників; пригнічений настрій; зниження працездатності; поганий сон; головні болі.
Ейфорія	Удавані веселощі; вираз радості, неадекватний ситуації; “сміх крізь сльози”.
Регресія	Звернення до примітивних форм поведінки; відхід від відповідальності.
Проекція	Приписування негативних якостей іншому; критика інших, часто необгрунтована.
Номадизм	Часта зміна місця проживання, місця роботи, сімейного стану.
Раціоналізм	Самовиправдання своїх вчинків, дій.

Прогноз виходу з особистісного конфлікту може бути позитивним і негативним. Ефективні стратегії спрямовані на саму проблему, зміст суперечності і мають метою подолання тих перешкод, які створює проблема на шляху самоактуалізації особистості, при цьому досягається розвивальний ефект.

Неефективний шлях полягає у послабленні, пом’якшенні гостроти конфлікту і веде до деградуючого для особистості ефекту. Наведемо приклади основних стратегій виходу із особистісного конфлікту.

1. Заперечення (нівелювання) проблеми, спотворення реальності, її уникнення. Людина намагається відволіктися, переконує себе, що конфлікт є надуманим, штучно створеним і для його подолання достатньо просто менше зосереджуватись на проблемі.
2. Визнає наявність суперечності, але не бачить шляху її розв’язання. Людина не здатна до прийняття рішення, щоб змінити життя.

Перша і друга стратегії не дають можливості подолати конфлікт і призводять особистість до алкоголізму, наркоманії, неврозів.

3. Пошук змін та їх здійснення, що передбачає об’єктивний аналіз ситуації і породження нового особистісного смислу. Наприклад, учень розуміє необхідність підготовки уроків, але більше йому хочеться поспілкуватись з друзями. Щоб подолати цей внутрішній конфлікт, він повинен **переконати** себе у необхідності підготовки уроків. При цьому використовуються аргументи обов’язку, отримання позитивної оцінки, схвалення батьків тощо. Підготовка уроків набуває нового сенсу: зробити приємне батькам, виконати свій обов’язок.

Способи подолання внутрішньоособистісного конфлікту узагальнює Таблиця 2.

Таблиця 2

Способи подолання внутрішніх конфліктів

Спосіб	**Зміст дії**
Компроміс	Зробити вибір на користь якогось варіанту і приступити до його реалізації.
Уникнення	Відхід від рішення проблеми.
Переорієнтація	Зміна домагань відносно об'єкту, що викликав внутрішню проблему.
Сублімація	Перехід психічної енергії в інші сфери діяльності — заняття творчістю, спортом, музикою і т.п.
Ідеалізація	Надмірна мрійливість, фантазування, відхід від дійсності.
Витіснення	Придушення почуттів, прагнень, бажань.
Корекція	Зміна Я-концепції у напрямі досягнення адекватного уявлення про себе.

ТЕМА 1.9. Міжособистісний та міжгруповий конфлікти

ПЛАН

1.9.1. Поняття міжособистісного конфлікту і його особливості;

1.9.2. Причини і чинники міжособистісних конфліктів;

1.9.3. Управління міжособистісними конфліктами;

1.9.4. Поняття міжгрупового конфлікту і його особливості;

1.9.5.Внутрішньогрупові міжособистісні процеси як причини міжгрупового конфлікту.

1.9.1. *Поняття міжособистісного конфлікту і його особливості*

До найпоширеніших психологічних конфліктів відносяться міжособистісні конфлікти. Вони охоплюють практично всі сфери людських відносин. Будь-який конфлікт зрештою зводиться до міжособистісного. Навіть у міждержавних конфліктах відбуваються зіткнення між лідерами або

представниками держав. Тому знання особливостей міжособистісних конфліктів, причин їх виникнення і способів управління ними є важливою складовою у професійній підготовці будь-якого фахівця. Міжособистісні конфлікти виникають через суперечності у відносинах двох або більшої кількості людей, які виконують спільну діяльність. Конфлікт блокує взаємодію між ними і робить їх співпрацю неможливою чи малоефективною. Цей тип конфлікту найпоширеніший. Конфлікти між особами виникає там, де стикаються різні погляди, манери поведінки; їх може живити і бажання одержати щось, не підкріплене відповідними можливостями. Міжособистісний конфлікт може також виявлятися як зіткнення людей з різними рисами вдачі, поглядами і цінностями. В організації міжособистісний конфлікт – це найчастіше боротьба керівника за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час використання устаткування або схвалення проекту; це боротьба за владу, привілеї; це зіткнення різних поглядів у рішеннях проблем, щодо різних пріоритетів у роботі.

Міжособистісні конфлікти мають свої відмітні **особливості**, які зводяться до наступного.

1. У міжособистісних конфліктах протиборство людей відбувається безпосередньо, тут і зараз, на основі зіткнення їх особистих мотивів.
2. У міжособистісних конфліктах виявляється весь спектр відомих причин: загальних і конкретних, об’єктивних і суб’єктивних.
3. Міжособистісні конфлікти для суб’єктів конфліктної взаємодії є своєрідним “полігоном” перевірки характерів, темпераментів, прояву здібностей, інтелекту, волі та інших індивідуально-психологічних якостей.
4. Міжособистісні конфлікти відрізняються високою емоційністю і поширенням на практично всі сторони відносин між конфліктуючими.
5. Міжособистісні конфлікти зачіпають інтереси не тільки конфліктуючих, але і тих, з ким вони безпосередньо зв'язані або службовими, або міжособистісними відносинами.

Міжособистісні конфлікти, як вже відзначено вище, охоплюють всі сфери людських відносин. У Таблиці 1. представлені основні сфери міжособистісних конфліктів з виділенням деяких їх типів і причин.

Таблиця 1.

Сфери прояву міжособистісних конфліктів

№ пп	Сфера прояву	Тип конфлікту	Причини
1.	Колектив (організація)	Керівник–підлеглий. Між співробітниками одного рангу. Службові чи неслужбові.	Організаційно-технічні: розподіл ресурсів; незадовільні комунікації; відмінності в цілях. Психологічні: індивідуально-психологічні особливості; соціально-психологічні явища (позиція, статус, роль, внутрішня установка і ін.).

2.	Сім’я	Подружні конфлікти. Батьки-діти. Подружжя-родичі.	Обмеження свободи, активності і дій; девіантна поведінка одного або декількох членів сім’ї; наявність протилежних інтересів; сексуальна дисгармонія; матеріальні проблеми; індивідуально-психологічні особливості і рівень психолого-педагогічної культури членів сім’ї; психофізіологічна несумісність.
3	Суспільство (установи соціальної сфери; державні установи; вулиця; суспільний транспорт)	Громадянин-суспільство. Громадянин-урядовець і т.п.	Нерозвиненість технологій прийому громадян у державних установах і у сфері обслуговування; низька правова і психолого-педагогічна культура.

1.9.2. Причини і чинники міжособистісних конфліктів

Причини міжособистісних конфліктів поділяють відповідно до характеру проблем, які їх викликають:

Ціннісні – розбіжності між учасниками спільної діяльності пов’язані із непоєднуваними значущими уявленнями. Цінності відображають найбільш важливе у житті, пов’язане із смислоутворюючими для особистості цілями. Як правило, до таких цінностей належить професійна діяльність людини – робота. Для одного її смисл полягає у джерелі засобів існування, для іншого – це можливість самореалізації. По-різному розуміється мета існування сім’ї: заради дітей, кохання, господарства.

На систему цінностей впливає світогляд особистості, весь її попередній досвід, тому ці конфлікти носять найбільш глибокий характер, їх найважче розв’язувати, а іноді і неможливо. В останньому випадку говорять про психологічну несумісність. Ціннісні конфлікти носять стратегічний характер для взаємовідносин, визначають їх перспективу.

Водночас люди з різними цінностями можуть працювати безконфліктно. Конфлікт виникає тоді, коли розбіжності перешкоджають співпраці або виступають приводом тиску один на одного (нав’язування своїх поглядів іншим).

Конфлікти інтересів зачіпають цілі, плани, прагнення, мотиви учасників. Вони виникають, наприклад, у сім’ї при вирішенні питання “Де відпочивати?”, чи на роботі з приводу “Коли їхати у відпустку?”.

Інтереси можуть не тільки розрізнятись, але й збігатися, коли їх реалізація обома учасниками неможлива. Це ресурсні конфлікти. Наприклад, отримати певну посаду хоче два працівника, претензії на розподіл фінансів на виробництві чи в сім’ї має кілька людей.

Конфлікти етикету виникають через порушення норм і правил взаємодії, недотримання домовленостей. Причини порушення норм визначають сутність цього конфлікту. Несвідомі порушення етикету трапляються через незнання правил поведінки. Наприклад, мандрівник порушує місцеві звичаї незнайомої країни. Свідоме порушення виникає через незадоволеність взаємодією. Якщо підліток прийшов пізно додому, то оцінка його поведінки залежить від того, свідомо, чи ні він це зробив.

Нереалістичні конфлікти призначені для вираження ворожості. Постійні конфлікти (навіть з дріб'язкових причин) породжують ворожість, неприязнь, агресивність, тривожність, підозрілість.

За зовнішніми проявами конфлікту не завжди легко визначити його справжні причини. Такою зовнішньою ситуацією конфлікту є **привід**.

Причина становить джерело конфлікту, перебіг якого, його глибина, тривалість обумовлені чинниками. Класифікацію чинників конфлікту представляє Таблиця 2.

Таблиця 2

Чинники міжособистісних конфліктів за В. Лінкольном

№ п/п	Тип чинників і їх основний зміст	Форми прояву
1.	Інформаційні чинники: неприйнятність інформації для однієї із сторін.	Неповні і неточні факти; чутки, мимовільна дезінформація; передчасна інформація або інформація, передана із запізненням; ненадійність джерел інформації; сторонні факти; неадекватні акценти.
2.	Поведінкові чинники: недоречність, грубість, нетактовність і т.п.	Прагнення до переваги; прояв агресивності; егоїзму; порушення обіцянок; мимовільне порушення комфортних відносин.
3.	Міжособистісні чинники: незадоволеність від взаємодії між сторонами.	Дисбаланс у відносинах; несумісність у цінностях, інтересах, манерах поведінки і спілкування; відмінність в освітньому рівні; класові відмінності; негативний досвід відносин у минулому; низький рівень довір'я і авторитетності.
4.	Ціннісні фактори: протилежність принципів поведінки.	Вірування і поведінка (забобони, уподобання, пріоритети); прихильність до групових традицій, цінностей, норм; релігійні, культурні, політичні і інші цінності; етичні цінності (уявлення про добро і зло, справедливість і несправедливість).

5	Структурні фактори: відносно стабільні об'єктивні обставини, які важко піддаються зміні.	Влада, система управління; право власності; норми поведінки, «правила гри»; соціальна приналежність.

1.9.3. Управління міжособистісними конфліктами

Управління міжособистісними конфліктами можна розглядати в двох аспектах: внутрішньому і зовнішньому. Внутрішній аспект передбачає вживання технологій ефективного спілкування і раціональної поведінки в конфлікті. Зовнішній аспект відображає управлінську діяльність з боку керівника (менеджера) або іншого суб’єкта управління щодо конкретного конфлікту. Зміст такої діяльності на кожному етапі управління представлений у Таблиці 3.

Таблиця 3.

Управління міжособистісними конфліктами в організації

№	Етап управління	Основний зміст етапу
1.	Прогнозування конфлікту.	Вивчення індивідуально-психологічних особливостей співробітників; знання і аналіз ранніх симптомів прихованого конфлікту на стадії виникнення конфліктної ситуації (обмеження відносин, підкреслено-офіційна форма спілкування, критичні вислови на адресу суперника і ін.).
2.	Попередження конфлікту.	На основі поглибленого аналізу причин і чинників назріваючого конфлікту вжити заходи до їх нейтралізації: педагогічні /бесіда, роз'яснення, формування культури міжособистісних відносин/; адміністративні /зміна умов праці; переведення потенційних конфліктантів у різні підрозділи і т.п./.
3.	Регулювання конфлікту.	Добитися визнання конфліктуючими реальності конфлікту; нагадати конфліктуючим про дотримання коректності у взаємостосунках; використовувати всі технології, обмежити число учасників конфлікту, не припустити залучення в конфлікт інших співробітників.
4.	Вирішення конфлікту.	Виходячи з оцінки глибини конфлікту використати один із способів подолання: адміністративний або педагогічний

У процесі управління міжособистісними конфліктами важливо враховувати їх причини і чинники (див. Таблицю 2), а також характер міжособистісних відносин конфліктантів до конфлікту, їх взаємні симпатії та антипатії.

Привід конфлікту (інцидент) – конкретна подія, що виявляє приховані суперечності і, "як крапля, переповнює склянку".

На початку зародження конфліктної напруги привід не діє. Тому однакові події не обов'язково завжди призведуть до конфлікту, це залежить від попереднього досвіду взаємовідносин. Наприклад, працівник неодноразово запізнювався на роботу. Його попередили раз, другий, а на третій виник конфлікт.

Розрізнення причин конфліктів потрібно для їх конструктивного розв'язання.

Зовні однаковий конфлікт може мати різні причини.

Наприклад, сварка батьків з дитиною через її небажання прибирати свої речі може своїм підгрунтям мати:

а) порушення домовленості ("Ти не виконуєш обов'язків");

б) зіткнення інтересів ("До мене приходять колеги, мені соромно за безлад у квартирі");

в) зіткнення цінностей ("Раз ти не дотримуєшся порядку в кімнаті, то так буде в усіх справах").

Таким чином, характер конфлікту визначається типом проблеми, що породжує суперечності між його учасниками.

1.9.4. Поняття міжгрупового конфлікту і його особливості

Суспільство складається з багатьох формальних і неформальних груп, між якими можуть виникати конфлікти. Наприклад в організації, між керівництвом і виконавцями, між працівниками різних підрозділів, між неформальними групами усередині підрозділів, між адміністрацією і профспілкою.

На жаль, частим прикладом міжгрупового конфлікту служать розбіжності між вищим і нижчим рівнями управління. Це яскравий приклад дисфункціонального конфлікту.

Міжгрупові конфлікти обумовлені несумісністю цілей у боротьбі за обмежені ресурси (владу, багатство, територію, матеріальні ресурси тощо), тобто наявністю реальної конкуренції, а також виникненням соціальної конкуренції.

Міжгрупові конфлікти супроводжуються:

— проявами "деіндивідуалізації", тобто члени групи не сприймають особистість та самобутність учасників іншої групи, якій приписується негативна поведінка. Деіндивідуалізація полегшує прояв агресивності щодо інших груп;

— проявами соціального, міжгрупового порівняння, в ході якого більш високо і позитивно оцінюють свою групу, підвищують свій престиж і одночасно принижують, знецінюють чужу групу, дають їй негативну оцінку. Соціальне порівняння може ініціювати конфлікти, а також підтримувати, «виправдовувати себе» в конфлікті, адже, щоб перемогти, треба оцінювати себе як "позитивну групу, яка правильно діє" і негативно оцінювати чужу

групу. Часто лідери груп прагнуть частково або повністю ізолюватися від інформації з протилежної сторони про чужу групу (“залізна завіса”); тоді легше зберігати конфлікт між своєю і чужою групою. Для залагодження конфлікту корисний обмін реальною інформацією між конфліктуючими групами;

— **проявами групової атрибуції,** тобто схильністю вважати, що саме чужа група відповідальна за негативні події. Пояснення причин подій різко розрізняється для своєї і чужої групи: 1) позитивній поведінці своєї групи і негативній поведінці чужої групи приписуються внутрішні причини (“ми діємо правильно, тому що ми хороші”, “вони чинять погано, тому що вони погані”); 2) негативна поведінка своєї групи і позитивна поведінка чужої групи пояснюються зовнішніми причинами, зовнішніми обставинами. Так, напади своєї групи (негативна, агресивна поведінка) пояснюють зовнішніми причинами (“нас вимусили обставини”), а напади супротивників пояснюють внутрішніми причинами (“вони погані люди”). Конструктивні позитивні дії чужої групи оцінюють, як зовні обумовлені (“у них не було іншого виходу, обставини вимусили їх піти на угоду”), або деколи сприймаються як витівки, “військові хитрощі” (“щось тут не так, не можна довіряти їх миролюбним пропозиціям”). Навіть розкол усередині своєї групи схильні пояснювати діями “чужої групи”, які “шкодять нам, будують змови проти нас”.

1.9.5. Внутрішньогрупові міжособистісні процеси як причини міжгрупового конфлікту

Типологія найпоширеніших міжгрупових конфліктів за їх причинами та наслідками включає сім груп.

1. Конфлікти можуть виникати у взаємодії стабільно існуючих мікрогруп і всередині групи. Такі групи, як правило, існують у рамках будь-якої малої соціальної спільності, їх чисельність коливається від 2-х до 6-8 чоловік, при цьому частіше за все виникають міні-групи з 3 учасниками (тріади). Більш чисельні підгрупи, як правило, не дуже стійкі. Міні-групи відіграють велику роль у житті групи в цілому. Їх взаємостосунки впливають на загальний клімат групи, продуктивність діяльності. Саме всередині них відпрацьовуються норми і правила групового життя, і саме міні-група звичайно виступає ініціатором зміни цих правил. Людина сама по собі дуже рідко діє в своїй малій групі. Як правило, вона спирається на мікрогрупу, залежить від неї і орієнтується на неї як на експерта при виробленні тієї або іншої стратегії свого рішення. “Новачок”, що потрапляє в нове соціальне середовище, перш за все, встає перед задачею вибору мікрогрупи, яка б прийняла його і схвалила його поведінку. Керівник у своїй діяльності також повинен діяти зважаючи на реакцію міні-груп, особливо тих з них, які займають лідерські позиції.

Іноді в групі можна виділити “джерело” міжгрупових конфліктів - одну людину або стійку пару, що встановили конфліктні відносини з представниками інших мікрогруп. Найімовірніше, в цих конфліктних відносинах вони будуть підтримані своїм міні-співтовариством, і виникне вогнище внутрішньогрупового конфлікту.

2. Конфлікти можуть виникати також унаслідок орієнтації певних, перш за все, високостатусних членів групи на зовнішню референтну групу, що протистоїть у своїх цілях або цінностях даній групі або її керівнику. У такому випадку людина є своєрідним носієм суперечливої системи вимог і норм, що може провокувати незадоволеність керівника або інших членів групи і розпалювати внутрішньогруповий конфлікт.

3. Можливе виникнення конфліктної ситуації у взаємодії керівника з певною неформальною групою, не згідною із задачами або стилем управління, реалізовуваним керівником. Цікаво відзначити, що конфлікти такого роду рідко починаються як групові. На перших етапах обміну конфліктними діями, учасниками можуть здаватися керівник і окремий член групи. Проте вкрай рідко людина йде на конфлікт усередині своєї постійної групи без впевненості у підтримці з боку референтної мікрогрупи. У результаті будь-який міжособистісний конфлікт у малій групі, у тому числі з керівником, швидко стає міжгруповим.

4. Конфлікт може виникнути і внаслідок розриву відносин усередині якої-небудь підгрупи. У випадку якщо решта членів групи не підключаться до конфлікту, він закінчиться частковим переструктуруванням неформальних зв'язків у групі, оскільки члени угрупування, що розпалося, повинні будуть знайти своє місце в інших співтовариствах. Інакше відбудеться значна зміна групи в цілому відносно її статусної і лідерської ієрархій.

5. Можливі нормативні групові конфлікти. Вони пов'язані з феноменом групового тиску більшості на меншість, не бажаючу приймати норми і цінності більшості.

6. Типовими для групової діяльності є конфлікти між лідерами.

7. Нарешті, вельми поширені конфлікти між неформальним лідером і керівником групи.

ТЕМА 1.10. Міжособистісний конфлікт в онтогенезі

ПЛАН

1.10.1. Підходи до вивчення і оцінки значення міжособистісних конфліктів в онтогенезі;
1.10.2. Міжособистісний конфлікт у дошкільному дитинстві;
1.10.3. Конфлікти між старшими підлітками;
1.10.4. Міжособистісні конфлікти у юнацькому віці.

1.10.1. Підходи до вивчення і оцінки значення міжособистісних конфліктів в онтогенезі

Вивченню міжособистісних конфліктів, що виникають в онтогенезі в різних вікових групах і зрізах відносин (“вертикальному” і “горизонтальному”), присвячена значна кількість теоретичних і експериментальних досліджень у психології.

Дослідження особливостей міжособистісних конфліктів в онтогенезі показали їх неоднозначний вплив на розвиток особистості та міжособистісних відносин. Конструктивну роль міжособистісний конфлікт відіграє у якості чинника соціалізації особистості на різних вікових етапах її формування і розвитку.

Підхід до конфлікту як до чинника, що детермінує процес особистісного формування, заснований на теоретичному положенні про **інтеріоризацію** як основний механізм розширення суб'єктом внутрішнього досвіду. Конфлікт як форма зовнішнього протиборства - зіткнення думок, оцінок, способів поведінки, інтересів і т. п. активізує особистісну рефлексію і породжує внутрішні суперечності, сумніви, боротьбу мотивів, що розглядаються як атрибути “складного” внутрішнього світу особи.

Аналіз спеціальної літератури дозволяє виділити два напрями у вивченні міжособистісних конфліктів з погляду їх соціалізуючої функції у віковому розвитку.

По-перше. роботи, присвячені дослідженню ***міжособистісного конфлікту як моменту вікової кризи*** (Божович Л.І.). Зміна одного стабільного періоду іншим традиційно трактується як період важковиховуваності дитини, яка виявляється в зовнішній конфліктності і складає деструктивну складову кризи.

Своєрідність соціальної ситуації розвитку дітей у період кризи полягає в тому, що внутрішньо вони вже готові для того, щоб включитися в нові форми життя, але цьому перешкоджають зовнішні обставини, що утримують дитину в системі колишніх відносин. Виникаюче у дитини почуття дорослості не знаходить своєї реалізації у малозмінній (ригідній) системі відносин з дорослими, що призводить до горезвісної важковиховуваності.

Результати досліджень також показали, що структура перехідного віку віддзеркалює динаміку взаємопереходів реальної та ідеальної форм поведінки (Поліванова К.Н.). Зміна в переживанні дитиною дійсності обумовлена тим, що у момент вікового переходу відкривається ідеальна форма поведінки і самосприйняття. Витоком кризи є диференціація дитиною двох світів - старого і нового, розрізнення реальної і ідеальної форм поведінки. Дитині відкривається нова, ідеальна форма дорослої поведінки, і вона діє у ще не зміненій реальній ситуації за логікою нових схем поведінки – вже, як їй здається, дорослої. Ця суперечність і провокує складну невмотивовану поведінку дитини, а конфлікт розглядається як необхідна умова розвитку дитини в період кризи.

Йдеться про конструктивний конфлікт, що дозволяє дитині і дорослому гранично відверто висловлювати власні позиції і тим самим створювати умови для їх рефлексії. Конфлікт викликаний тим, що дорослий не визнає зростаючого почуття дорослості дитини. Позитивне значення конфлікту полягає в розкритті для самої дитини її власних можливостей. Перешкодою для реалізації дитиною зразків дорослої поведінки, тобто для матеріалізації її ідеалізованої форми, залишаються зовнішні обмежувачі (це "старі" форми життя, взаємовідносин), а також власний рівень розвитку. Міжособистісні

конфлікти створюють умови для диференціації цих обмежувачів: що дійсно залежить від заборон дорослих, а що обумовлене власною недостатністю, невмінням, нездатністю самої дитини. Відбувається рефлексія власних можливостей на основі інтеріоризації конфлікту між бажаним і реальним. Звідси виникає прагнення до самовиховання і самовдосконалення, мотивація нової діяльності, створюються умови для подолання кризи.

Таким чином, відкриття ідеальної (бажаної) форми поведінки і її міфологізація змінюють поведінку дитини в звичних ситуаціях, знецінюючи відносини з близькими, провокуючи конфлікти. Але оборотною стороною цих негативних явищ виявляється випробування своїх нових можливостей і прагнення до їх розвитку у нових видах діяльності.

Особливості поведінки дитини в кризові періоди обумовлені спробою побудувати нову систему відносин.

Отже, джерелом конфліктів дітей з дорослими в критичні періоди розвитку є суперечності між новими потребами, можливостями і здібностями дитини, представленими у так званій “ідеальній формі” дорослості і можливостями її реалізації в умовах “старої” соціальної ситуації розвитку.

В основі іншого напряму вивчення міжособистісних конфліктів у різні вікові періоди лежить уявлення про те, що ***джерелом конфліктів є суперечності, обумовлені характером тієї спільної діяльності дітей, яка є провідною у відповідні вікові періоди.***

Для цього напряму досліджень характерне вивчення міжособистісного конфлікту через призму розвитку спільної діяльності дітей на різних вікових етапах. Найбільш повно ці роботи розкривають міжособистісний конфлікт у дошкільному віці.

1.10.2. Міжособистісний конфлікт у дошкільному дитинстві

Провідною діяльністю дітей дошкільного віку є гра, відтворююча різні типи дитячих взаємостосунків. Характерна особливість гри дошкільників - створення уявної ситуації, що полягає в обранні дитиною ролі дорослого і втіленні її у створеній самою дитиною ситуації.

Специфічне задоволення дитини від гри пов’язане з подоланням безпосередніх спонукань, з підкоренням правилам, що регламентують дану роль. У грі здійснюється розвиток конструктивних способів подолання внутрішніх і зовнішніх суперечностей і конфліктів.

Найчастіше конфлікти виникають у творчих іграх (сюжетно-рольових, іграх-драматизаціях, конструктивних). Об’єктивною основою конфліктів між однолітками є суперечності, що виникають при організації ними спільної діяльності або в її процесі. Ці конфлікти носять скороминущий, ситуативний характер і, як правило, вирішуються самими дітьми.

Зовнішні конфлікти кваліфікуються як конструктивні, корисні перш за все тому, що вони, за умови психологічно адекватної поведінки педагога, сприяють вихованню у дитини почуття відповідальності, самостійності та інших вольових і етичних якостей, виробленню умінь вирішувати проблеми, враховуючи інтереси інших, умінь взаємодіяти у співпраці.

Грі властива певна комунікативно-організаційна основа, що включає низку організаційних задач ігрової діяльності: вибір теми гри, підбір учасників гри, розподіл ролей і ін. У процесі виконання цих задач і виникають конфлікти дітей.

Я.Коломінський і Б.Жизневський наводять сім основних **причин зовнішніх конфліктів** у групах молодших, середніх і старших дошкільників:

• руйнування гри – з тими дітьми, дії яких переривають або утруднюють процес гри;

• вибір спільної теми гри - діти хочуть гратись в різні ігри;

• склад учасників - розбіжності на основі вибору учасників гри;

• через іграшки- прагнення володіти іграшкою висловлює одразу кілька дітей;

• вибір сюжету гри - діти не можуть домовитися про порядок гри, тобто якими будуть ігрові ситуації і дії персонажів;

• визначення ролей - боротьба за виконання найпрестижніших ролей;

• правильність ігрових дій – неоднаковий рівень розвитку ігрових дій у різних дітей.

У дітей **раннього віку** найбільше конфліктів виникає через несумісні бажання володіти однією і тією ж іграшкою. У **дошкільному віці** конфліктні ситуації виникають внаслідок порушення правил гри, правильності ігрових дій і у зв’язку з вибором ролей.

Зміна змісту дитячих конфліктів полягає у переході від суперечки через іграшку в ранньому віці до конфліктів, де іграшка виступає атрибутом певної ролі, яку дитина прагне виконати.

Це явище закономірне, пов’язане із розвитком ігрової діяльності протягом дошкільного дитинства. Відбувається перехід від предметно-маніпулятивних ігор, де центральне місце посідають ДІЇ з іграшками, до сюжетно-рольових, де акцент переноситься на РОЛЬ. Д.Б.Ельконін відзначав, що конфлікти частіше виникають:

• серед молодших дошкільників - через іграшки;

• серед дітей середнього дошкільного віку - з приводу вибору ролей;

• у старшому дошкільному віці - через правила гри.

У конфліктній взаємодії в іграх діти користуються такими видами впливів на однолiток:

фізичний;	словесний ;
опосередкований (через третього гравця, скарги старшим);	загрози і санкції;
аргументи;	психологічний (психологічний тиск).

Аналіз динаміки конфліктної поведінки дітей у різних вікових групах дошкільного віку дозволяє зробити висновок про те, що поведінка дітей у конфлікті зазнає певного еволюційного розвитку. Спочатку здійснюється поступова заміна фізичних дій словесними, потім словесний вплив ускладнюється і з'являються певні обгрунтування, оцінка, що, у свою чергу,

відкриває шлях до обговорення спірних питань і знаходження позитивного варіанту вирішення конфлікту.

Особливості завершення дитячих конфліктів свідчать про динаміку оволодіння дітьми різними комунікативними уміннями, за допомогою яких вони спілкуються з ровесниками. Серед дітей раннього віку конфлікти завершуються неконструктивно, серед старших дітей спостерігається рівномірне співвідношення неконструктивного і конструктивного завершення конфліктів у грі. Конфліктні ситуації у дитячих іграх, які не вирішуються позитивно часто призводять до порушення сфери спілкування у дітей.

З віком збільшується частка спільних дій дітей, в яких вони виступають не як окремі індивіди, а як група, об'єднана спільною метою, з певними правилами регуляції своєї групової поведінки. Діти спроможні самі визначати для себе норми і правила полагодження конфліктних ситуацій, на відміну від правил, що використовують дорослі для вирішення конфліктів між дітьми.

Таким чином, конфлікти дітей - це не просто негативні явища в дитячому житті, це особливі, значущі ситуації спілкування, які виконують соціалізуючу функцію на відповідному етапі формування особистості.

1.10.3. Конфлікти між старшими підлітками

Об’єктивною основою міжособистісних конфліктів у групах старших підлітків є суперечності процесу соціалізації, пов'язані як з психологічними особливостями віку, так і зі специфікою життєдіяльності підлітка. Віддзеркалюючи суперечності процесу соціалізації у міжособистісних відносинах, конфлікти є одним із засобів самоутвердження особи, формування її активної позиції у взаємодії з навколишнім світом і можуть бути визначені як конфлікти становлення, самоутвердження.

Міжособистісні конфлікти в перехідний період від підліткового до юнацького віку мають специфічні особливості:

• Своєрідність структури підліткових конфліктів характеризується часто відсутністю предмету - спільного змісту активності конфліктуючих сторін;

• Суперечки і зіткнення підлітків не завжди пов’язані з порушенням міжособистісних відносин.

За ознаками “наявності – відсутності” предмету розбіжностей і “збереження – деструкції” міжособистісних відносин розроблена типологія підліткових міжособистісних конфліктів, що відображає їх специфіку:

конфлікт думок;
конфлікт інтересів;
конфлікт цінностей;
конфлікт зовнішньої поведінки.

Типи міжособистісних конфліктів у підлітковому віці за характером суперечностей мають різні функціональні наслідки для учасників та їх відносин.

Конфлікт думок, як правило, вирішується конструктивним шляхом і може розглядатися як адекватний засіб формування активної позиції особи. Регулювання конфліктів у разі **зіткнення інтересів** сторін залежить від переважаючих способів їх відстоювання підлітками. Схожість індивідуальних

стратегій поведінки в конфлікті створює умови для вирішення проблем конструктивним шляхом.

Руйнівні психологічні наслідки для розвитку особистості у підлітковому віці несуть **конфлікти цінностей**, для яких характерна несумісність стратегій конфліктної поведінки.

Конфлікт зовнішньої поведінки є характеристикою стилю взаємодії, прийнятої в групі старших підлітків, і не пов'язаний з порушенням їх міжособистісних відносин.

Міжособистісні конфлікти в учбових групах є груповою нормою поведінки, регулюючою особливості самоутвердження особи в середовищі однолітків. Відбувається засвоєння соціально значущих цілей і способів самоутвердження, що є ознакою успішності соціалізації старших підлітків.

Практика невтручання, якщо йдеться про конфлікти цінностей у підлітковому віці, може сприяти закріпленню в індивідуальному досвіді підлітка соціально неприйнятних способів самоутвердження, заснованих на авторитеті сили; зневажливого ставлення до оточуючих, розвитку і стабілізації стереотипів конфліктної поведінки в конфліктних ситуаціях, стабілізації психологічних захистів типу проекцій, заміщень і ін.

Установка на придушення або згладжування будь-яких конфліктів також є неефективною у підлітковому віці, оскільки позбавляє підлітка можливості розширення досвіду відстоювання своєї точки зору, свого “Я”, ствердження своїх цінностей, своєї життєвої позиції.

1.10.4. Міжособистісні конфлікти у юнацькому віці

Типовими і найзначущішими за змістом причинами міжособистісних конфліктів **у юнацькому віці є:**

• обмежувальний виховний стиль дорослого;

• зіткнення з питань еротики і сексу;

• шкільна неуспішність;

• допомога в господарських справах, акуратність;

• ситуації, обмежуючі автономію і авторитет юнаків, зокрема, пов'язані з шкільними правилами і регламентами.

Конфлікти з ровесниками в юності найчастіше, за даними Х.Ремшмідта, пов’язані із суперництвом і боротьбою за лідерство. Так, конфлікти на грунті суперництва відбуваються як між хлопцями, так і між дівчатами. У ранній юності вони виникають і у тих, і у інших переважно з представниками своєї статі. Хлопці змагаються за лідерство в групі, за успіхи у фізичній і інтелектуальній сферах, за дружбу і прихильність. У дівчат навіть у ранній юності суперництво вкрай рідко пов’язано з успіхами в праці або спорті. Через більш раннє порівняно з хлопцями статеве дозрівання на перший план виступають відносини з представниками іншої статі. Конфлікти виникають переважно через суперництво за прихильність старших за віком хлопців.

Конфлікти між партнерами різної статі починаються на більш пізніх етапах юності. Відбуваються численні зіткнення між хлопцями і дівчатами, зв'язаними відносинами дружби. Вони торкаються питань утворення сім’ї,

дошлюбних статевих відносин, вірності партнеру, перспектив спільного майбутнього, уявлень про норми відносин з батьками.

Підхід до вивчення міжособистісних конфліктів з погляду їх соціалізуючої функції для особистості вивчений недостатньо. Практично поза увагою залишаються міжособистісні конфлікти, що виникають в групах молодших школярів: конфлікти розглядаються або в контексті загальної проблеми спілкування молодших школярів з дорослими і однолітками, або в руслі проблеми шкільної дезадаптації.

ТЕМА 1.11. Конфлікти в сім'ї

ПЛАН

1.11.1. Особливості шлюбно-сімейних і родинних відносин;
1.11.2. Специфіка сімейних конфліктів;
1.11.3. Класифікація сімейних конфліктів;
1.11.4. Умови стабільності подружніх відносин;
1.11.5. Попередження і вирішення сімейних конфліктів.

1.11.1. Особливості шлюбно-сімейних і родинних відносин

В основі відносин у сім'ї - почуття любові, як вищий рівень емоційно позитивного ставлення людини до людини. Відносини, побудовані на основі почуття любові, характеризує висока вибірковість, глибока зануреність їх суб'єктів, контакт між ними на всіх можливих рівнях (психофізіологічному, психологічному, фізичному).

Проміжні форми почуття любові - закоханість, любовні відносини - нетривалі, легко трансформуються у інші типи відносин. Відносини любові наближуються до дружніх, часто поєднуються між собою.

Найбільше загрожує сімейній гармонії перехід від любові до утилітарно-ділових відносин, обмежених виконанням подружніх ролей, яке не приносить задоволення.

Подружні взаємовідносини – сукупність соціально регламентованих відносин між шлюбними партнерами. Вони є частиною сімейних і водночас значно розрізняються за змістом, функціями, структурою від відносин любові. Зміст подружніх взаємовідносин обумовлений значенням шлюбу, який організовує, стабілізує, соціально санкціонує задоволення господарсько-побутових, емоційно-сексуальних, психологічних і батьківських потреб чоловіка і жінки (Обозов Н.Н., 1990, с. 166 - 185) .

У шлюбі партнер має два суперечливих прагнення: до спілкування з іншими і до відсторонення від них. Спілкування тільки один з одним у шлюбі швидко виснажується, набридає, потребує розширення свого кола. Проникнення у внутрішній світ партнера, у його таємниці може відштовхнути, створити бар'єр у взаєморозумінні, якщо повною мірою виявиться глибина розходжень у поглядах на життя, в особистісних цінностях.

Родинні відносини побудовані на спільності походження, зв’язку за народженням.

Число учасників родинних відносин залежить від їх фактичної кількості, близькості проживання, культур, традицій. Наприклад, міський житель підтримує зв’язки із 5-10 родичами. Родинні відносини функціонують у різних формах приятелювання, товаришування, дружби. Вони виконують функції піклування про фізичний і соціальний добробут членів родини, захист їх здоров’я, честі, гідності. Проявами родинних відносин є турбота, співучасть, допомога у вирішенні проблем (батьківський, сімейний, синівський обов’язок). Родинні відносини регулюються нормами моралі, релігії, традицій, цивільного і сімейного права.

1.11.2. Специфіка сімейних конфліктів

Сімейні конфлікти є однією з найпоширеніших форм конфліктів. За оцінками фахівців, у 80-85 % сімей відбуваються конфлікти, а в інших 15-20% виникають сварки з різних приводів.

Сімейні конфлікти - це протиборство між членами сім'ї на основі зіткнення протилежно направлених мотивів і поглядів.

Сімейні конфлікти мають свої особливості, врахування яких необхідне при попередженні і подоланні таких конфліктів.

1. Перш за все, сімейні конфлікти відрізняються особливим **предметом**, специфіка якого обумовлена унікальністю сімейних відносин. Найважливішою особливістю сімейних відносин є те, що їх основний зміст складають як міжособистісні відносини (любов, кровна спорідненість), так і правові і етичні зобов'язання, пов'язані з реалізацією функцій сім’ї: репродуктивної, виховної, господарсько-економічної, рекреативної (взаємодопомога, підтримка здоров'я, організація дозвілля і відпочинку), комунікативної і регулятивної.

2. Сімейні конфлікти відрізняються своїми **причинами**. Найважливішими з них є:

- обмеження свободи активності, дій, самовираження членів сім'ї;
- ненормативна поведінка одного або декількох членів сім'ї (алкоголізм, наркоманія і т. д.);
- наявність протилежних інтересів, прагнень, обмеженість можливостей для задоволення потреби одного з членів сім'ї (з його точки зору);
- авторитарний, жорсткий тип взаємостосунків, що склалися в сім'ї;
- наявність важковирішуваних матеріальних проблем;
- авторитарне втручання родичів у подружні відносини;
- сексуальна дисгармонія партнерів у шлюбі і ін.

При аналізі причин сімейних конфліктів важливо враховувати соціальні чинники мікро- і макросередовища. До чинників мікросередовища слід віднести: погіршення матеріального положення сім’ї, надмірну зайнятість одного або обох на роботі; неможливість нормального працевлаштування подружжя або інших членів сім'ї; тривала відсутність житла; відсутність можливості влаштувати дітей до дитячої установи і ін.

3. Особливості сімейних конфліктів виявляються в їх **динаміці**, а також у формах протікання. Динаміка сімейних конфліктів характеризується класичними етапами (виникнення конфліктної ситуації, усвідомлення конфліктної ситуації, відкрите протиборство, розвиток відкритого протиборства, вирішення конфлікту і емоційне переживання конфлікту). Але сімейні конфлікти відрізняються підвищеною емоційністю, швидкістю протікання кожного з етапів, формами протиборства (докори, образи, сварка, сімейний скандал, порушення спілкування і т. п.), а також і способами їх подолання (примирення, досягнення згоди, полагодження відносин на основі взаємних поступок, розлучення і ін.).

4. Істотною особливістю сімейних конфліктів є і те, що вони можуть мати важкі соціальні наслідки. Нерідко вони закінчуються трагічно. Дуже часто призводять до різних захворювань членів сім'ї. Особливо важкі наслідки сімейні конфлікти мають для дітей.

1.11.3. Класифікація сімейних конфліктів

Різноманіття сімейних конфліктів представлено в Таблиці 1.

Таблиця 1.

Класифікація сімейних конфліктів

№ п/п	Критерій класифікації	Тип конфлікту	Основна причина
1	Суб'єкти конфлікту	Подружні конфлікти	Весь спектр причин сімейних конфліктів
		Конфлікт між батьками і дітьми	Проблеми виховання дітей; ригідність сімейних відносин; вікові кризи дітей; особистісні чинники
		Конфлікт родичів	Авторитарне втручання родичів
2	Джерело конфлікту	Ціннісні конфлікти	Наявність протилежних інтересів, цінностей
		Позиційні конфлікти	Боротьба за лідерство в сім'ї. незадоволені потреби у визнанні значущості «Я» одного з членів сім'ї
		Сексуальні конфлікти	психосексуальна несумісність подружжя
		Емоційні конфлікти	незадоволення потреби в позитивних емоціях (відсутність ласки, турботи, уваги і розуміння з боку одного з членів сім'ї)

		Господарсько-економічні конфлікти	Протилежність поглядів подружжя на ведення домашнього господарства і участь у цьому процесі кожного з них, а також інших членів сім'ї. Важке матеріальне положення сім'ї
3	Поведінка конфліктуючих сторін	Відкриті конфлікти (відкрита розмова в підкреслено коректній формі; взаємні словесні образи; биття посуду і т. п.)	індивідуально-психологічні особливості членів сім'ї; рівень виховання; зміст причини конфлікту
		Приховані конфлікти (демонстративне мовчання; різкі жести і погляди, які свідчать про незгоду, і ін.)	Причини ті ж, що і у попередньому випадку

1.11.4. Умови стабільності подружніх відносин

Частота сімейних конфліктів є важливим показником стабільності шлюбу. У нестабільних подружніх відносинах виявляються систематичні зіткнення, сварки, емоційна напруга – явища, що є основою несприятливого прогнозу щодо перспектив збереження і розвитку сім’ї. Важливим є з’ясування питання про умови стабільності подружніх відносин, забезпечення яких дозволяє водночас попереджувати сімейні конфлікти.

Умови стабільності подружніх відносин:

- взаєморозуміння. Навички взаєморозуміння виробляються, наприклад за допомогою ігрових методів активного спілкування для молодят. Предметом спілкування може бути питання: “На що і чому ти витратив(ла) таку суму грошей?”;
- сумісність різних рівнів - фізіологічна; ділова (спрацьованість); психоемоційна (зацікавленість один одним, співпереживання); ціннісно – орієнтаційна; функціонально – рольова;
- зацікавленість один одним;
- привабливість (симпатія), впливає на сприймання партнера у напрямку перебільшеної оцінки позитивних і недооцінки негативних його рис.

Характеристики партнерів у шлюбі залежать від його успішності. У щасливих шлюбах формуються такі риси характеру партнерів, як емоційна стабільність, згода з оточуючими (низька конфліктність), комунікабельність, достатня довірливість, щирість, вільність вираження почуттів.

У нещасливих шлюбах у подружжя виникають емоційна

неврівноваженість, надмірна критичність до інших, прагнення до лідерства, домінування, відчуженість, підозрілість, недовірливість, скупість у вираженні почуттів, думок, планів.

Закономірності шлюбно-сімейних відносин дозволяють прогнозувати перспективу їх розвитку. Позитивні прогнози для перспективи шлюбних відносин мають місце при подібності таких якостей у характері обох партнерів, *як комунікабельність, довірливість, самостійність.* Негативні прогнози висуваються при подібності таких якостей у характері обох партнерів, як *домінантність, емоційна скупість, критичність, замкненість, неврівноваженість.*

Е.Богарус пов'язав благополуччя сім'ї з трьома типами її функціональної структури: Див. Таблицю 2.

Таблиця 2.

Залежність благополуччя шлюбу від функціональної структури сім'ї

Тип функціональної структури сім'ї	Кількість обстежених сімей у %	Кількість сімей, що визнають шлюб щасливим у %
влада належить чоловіку	35 %	61%
влада належить жінці	28%	47%
рівномірний розподіл	37%	87%

Для прогнозування успішності шлюбу психологами використовується наступний методичний набір:

1. анкета соціально–психологічних характеристик партнерів (освіта, вік, професія), їх побажання щодо цих характеристик відносно один одного;
2. опитувальник уявлень про сімейний статус і розподіл ролей, бажаний для кожного;
3. особистісний 16 факторний опитувальник Кеттела;
4. апаратурна методика на визначення прагнення до домінування.

Поява дитини впливає на відносини чоловіка і жінки, перетворює їх у батька і матір, змінюється режим життя, з'являються нові переживання, перебудовуються ціннісні орієнтації, погляди на життя.

Всі суперечки, сварки, конфлікти в сім'ї ускладнюють виховання. Батьків потрібно спеціально готувати до появи дитини. Задоволеність шлюбом найвища у сім'ях з 1-3 дітьми, найнижча – у бездітних. Відповідальність і самостійність у дитини краще формуються, якщо в сім'ї домінує партнер тієї ж статі, що і дитина.

Об'єктивними причинами подружньої дисгармонії виступають кризи розвитку сім'ї. Вирізняють кризи закономірні – залежні від тривалості існування сім'ї, які виявляються з більшою чи меншою гостротою у всіх сім'ях. Інший різновид сімейних криз має необов'язковий характер і залежить від індивідуальної історії існування сім'ї. Причини таких криз: вікові особливості партнерів, різкі зміни обставин життя, потрясіння (переїзд, хвороба, зменшення бюджету, смерть, народження дитини).

При аналізі сімейних конфліктів, особливо подружніх, важливо

враховувати закономірні кризові періоди в розвитку сім'ї. Їх періодизація має наступний вигляд.

Перший кризовий період у розвитку сім'ї спостерігається на першому році подружнього життя. В цей період відбувається адаптація подружжя один до одного. Вірогідність розлучень у цей період складає до 30% від загального числа шлюбів.

Другий кризовий період пов'язаний з появою дітей. Народження дитини для багатьох сімей є серйозним випробуванням. У подружжя з'являються нові нелегкі обов'язки по догляду за дитиною, її вихованню. У зв'язку з цим у них істотно обмежуються можливості для професійного зростання, для реалізації своїх інтересів. Можливі зіткнення поглядів подружжя і їх батьків з питань виховання дитини. У цей період втома дружини, пов'язана з доглядом за дитиною, може привести до тимчасової дисгармонії сексуальних відносин.

Третій період кризи сім'ї збігається з середнім подружнім віком (10-15 років спільного життя), який характеризується насиченістю один одним, появою дефіциту почуттів.

Четвертий період кризи сім'ї настає після 18-24 років подружнього життя. Основна причина сімейної кризи в цей період пов'язана з емоційною залежністю дружини, що посилюється переживаннями з приводу можливих зрад чоловіка.

1.11.5. Попередження і вирішення сімейних конфліктів

Попередження і вирішення сімейних конфліктів слід розглядати як основні види діяльності по управлінню такими конфліктами. Часто при подоланні сімейних конфліктів користуються послугами посередника.

Попередження сімейних конфліктів залежить від всіх членів сім'ї і, перш за все, від подружжя. При цьому слід мати на увазі, що деякі дрібні сімейні сварки можуть мати позитивну спрямованість, допомагаючи прийти до згоди із спірних питань і запобігти більш глибокому конфлікту. Але у більшості випадків сімейних конфліктів допускати не слід.

Основні шляхи попередження сімейних конфліктів залежать від потенційних суб’єктів конфліктної взаємодії (подружжя, батьків, дітей, родичів тощо). З кожного конкретного випадку можна знайти корисні поради в рекомендованій літературі. Назвемо лише найзагальніші шляхи попередження сімейних конфліктів відповідно до соціально-психологічних закономірностей розвитку сім'ї. Такими шляхами є:

• формування психолого-педагогічної культури, знань з основ сімейних відносин (в першу чергу це стосується подружжя);

• виховання дітей з урахуванням їх індивідуально-психологічних і вікових особливостей, а також емоційних станів;

• організація сім’ї на засадах рівноправності, формування сімейних традицій, розвиток взаємодопомоги, взаємної відповідальності, довір'я і пошани;

• формування культури спілкування.

Вирішення сімейних конфліктів може бути забезпечене досягненням

згоди із спірних питань. Це найсприятливіший варіант подолання будь-яких сімейних конфліктів. Але є і неконструктивні форми подолання таких конфліктів. Прикладом цього може бути припинення контактів з дітьми чи іншими членами сім'ї, позбавлення батьківських прав і т.п. Такі наслідки важким тягарем лягають на батьків або дітей, викликають у них важкі емоційно-психологічні переживання.

Особливою формою подолання подружніх конфліктів є розлучення. Багато чим розлучення приносить звільнення від проблем, що нагромадилися. Але часто воно задовольняє інтереси тільки однієї із сторін і викликає важкі нервово-психічні переживання у іншої.

ТЕМА 1.12. Психологічні конфлікти в організаціях

ПЛАН

1.12.1. Причини конфліктів в організаціях;
1.12.2. Класифікація конфліктів в організації;
1.12.3. Наслідки конфліктів в організації;
1.12.4. Негативний вплив нерозв’язаних конфліктів.

1.12.1. Причини конфліктів в організаціях

“Якщо б навчитися розв’язувати конфлікти, то це могло б знизити собівартість автомобіля більше, ніж за 25 років технічних нововведень.” Таку оцінку шляхів підвищення виробничої продуктивності дав легендарний Генрі Форд (молодший).

В організаціях Радянського Союзу конфлікти траплялись відчутно частіше, ніж на Заході. Сучасна Україна також не позбавлена цієї особливості. Серед багатьох її причин на першому місці – *непідготовленість керівників, їх низька комунікативна компетентність*.

У більшості американських, європейських, японських фірм керівник щорічно проходить 2-3 тижневу перепідготовку з тренінгами спілкування і розв’язання конфліктів.

Конфлікт як соціальна дія дає, без сумніву, відомий яскраво забарвлений негативний ефект. Але він виконує і важливу позитивну функцію. Конфлікт служить виразу незадоволеності або протесту, інформуванню конфліктуючих сторін про їх інтереси і потреби. За певних ситуацій, коли негативні взаємостосунки між людьми контрольовані, і принаймні одна із сторін відстоює не тільки особисті, але й організаційні інтереси в цілому, конфлікти допомагають працівникам об'єднатись, мобілізувати волю, розум на рішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі. Більше того, бувають ситуації, коли зіткнення між членами колективу, відкрита і принципова суперечка бажана: краще вчасно виявити, засудити і попередити неправильну поведінку колеги по роботі, ніж потурати йому, не реагувати, побоюючись зіпсувати відносини. Як висловився М.Вебер,

“конфлікт очищує”. Такий конфлікт, що позитивно впливає на структуру, динаміку і результативність соціально-психологічних процесів і слугує для службовців джерелом їх самовдосконалення і саморозвитку, називають **продуктивним (конструктивним) конфліктом.**

Для аналізу конфліктів велике значення має з’ясування його природи і впливу на виробництво. Конструктивний конфлікт розгортається у діловій площині і має метою усунення перешкод на шляху підвищення продуктивності праці.

Причини конструктивних конфліктів:

1. незадоволення оплатою;
2. несприятливі умови праці;
3. недоліки в організації праці;
4. невідповідність прав і обов’язків;
5. неритмічність праці;
6. незручний графік роботи;
7. прогалини в технології;
8. незабезпеченість завдання ресурсами;
9. нечіткість у розподілі обов’язків;
10. низький рівень дисципліни;
11. конфліктогенні організаторські структури – породжуються неефективними схемами взаємодії між різними підструктурами організації, закріпленими внутрішніми інструкціями, наказами та іншими документами організації. Наприклад, керівник підрозділу отримує вказівки з 10 різних джерел і повинен вчасно їх виконати, але фізично це неможливо;
12. суперечливі цілі різних підрозділів (один підрозділ відповідає за кількість, другий - за якість).

Правильне розв’язання конструктивного конфлікту веде до усунення його причин, а отже і до вдосконалення виробництва.

Деструктивний конфлікт в організації розгортається в особистісній площині, має метою досягнення особистих корисливих інтересів, отримання переваг.

Причини деструктивних конфліктів частіше за все суб’єктивні. Їх поділяють на такі групи:

1) неправильні дії керівника;
2) неправильні дії підлеглих;
3) неправильні дії і керівника, і підлеглих.

1.12.2. Класифікація конфліктів в організації

За значенням для організації конфлікти діляться на конструктивні і деструктивні.

Конструктивний конфлікт виникає, коли опоненти не виходять за межі етичних норм, ділових відносин і розумних аргументів. Причинами є, звичайно, недоліки в організації діяльності і управління. Вирішення такого

конфлікту призводить до вдосконалення відносин між людьми і розвитку соціальної групи. Наслідки такого конфлікту є функціональними і впливають на підвищення ефективності організації.

Деструктивний конфлікт виникає в двох випадках:

- Коли одна із сторін жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони або всієї організації у цілому;
- Коли один з опонентів вдається до етично засуджуваних методів боротьби, прагне психологічно пригнітити партнера. Наслідки такого конфлікту є дисфункціональними і призводять до зниження особистої задоволеності, групової співпраці і ефективності організації.

Таким чином, виникненню деструктивних конфліктів сприяють, як правило, суб'єктивні причини.

За статусом учасників (чи, як неточно іноді називають, – напрямом) конфлікти поділяють на горизонтальні (у яких задіяні особи з однаковим статусом), вертикальні (у яких беруть участь особи з різним статусом) і змішані (представлені і “вертикальні”, і “горизонтальні” складові).

Конфлікти, що мають “вертикальну” лінію, найбільш небажані для керівника, оскільки його дії розглядаються всіма співробітниками (не говорячи вже про учасників конфлікту) через призму цього конфлікту. І навіть у разі повної об'єктивності керівника у будь-якому його кроці вбачають підступи щодо опонентів. А оскільки інформаційної або психологічної підготовки підлеглим часто бракує, щоб кваліфіковано оцінити дії керівництва, то нерозуміння компенсується вигадками, плітками, чутками, переважно агресивного характеру. У результаті конфлікт поглиблюється. Конфлікти такого роду називають управлінськими.

Конфлікти бувають відкритими (лежать на поверхні, помітні з першого погляду) і прихованими (приховані від очей спостерігача, розпізнаються не одразу, на основі непрямих ознак, серед яких головні – напруженість у міжособистісному спілкуванні, різка зміна у ставленні до роботи). Задача керівника – виявити приховані конфлікти і розв’язати їх.

За характером об'єктивності або суб'єктивності причин конфліктів можна підрозділити їх відповідно на:

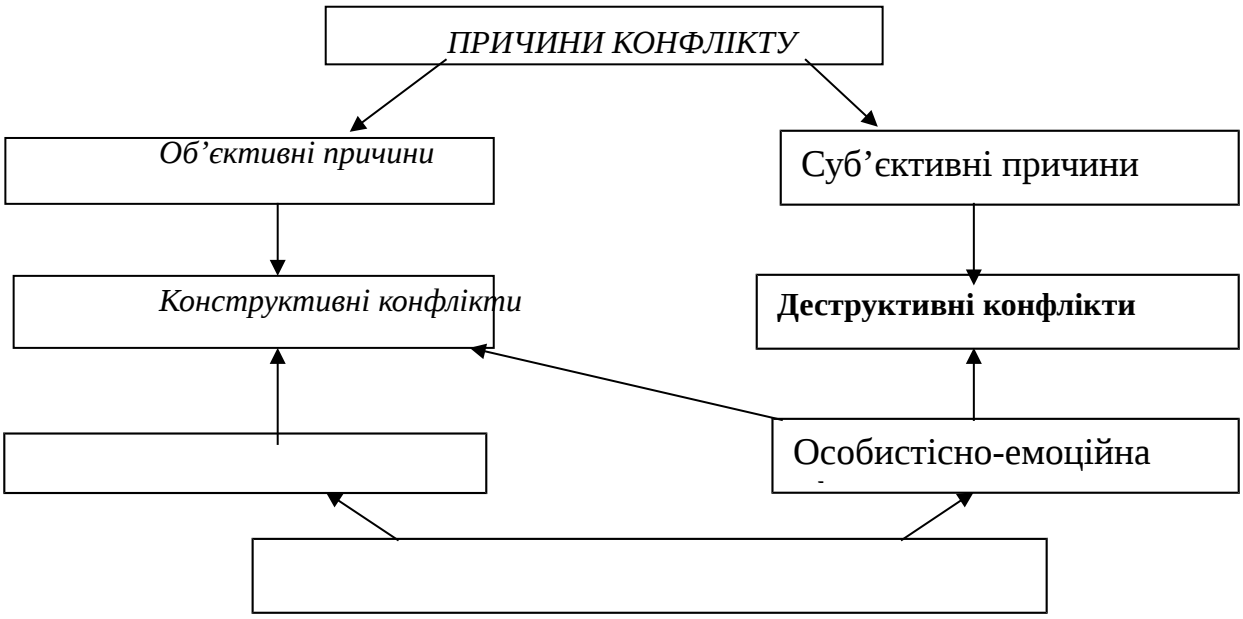
- об'єктивні;
- суб'єктивні.

Конфлікти розрізняються і за сферою їх перебігу:

- ділові;
- особистісно-емоційні.

Взаємозв'язки між причинами, характером конфліктів і сферою їх перебігу можна наочно зобразити у вигляді схеми.

Схема може служити інструментом аналізу конфліктів. Правильне віднесення конфлікту до того або іншого типу допомагає поставити точний “діагноз” і призначити адекватне “лікування”.



1.12.3. Наслідки конфліктів в організації

Функціональні наслідки конфлікту

- Конфлікти сприяють розвитку і змінам в організації, оскільки викривають недоліки, виявляють суперечності. Вони допомагають понизити опір змінам.
- Конфлікти сприяють підтримці динамічної рівноваги і суспільної стабільності. Проблеми розкриваються, а не йдуть углиб, де ще більш посилюються і руйнуюче діють на організацію.
- Конфлікти можуть також зменшити негативні ефекти групового мислення і синдрому покірності, коли підлеглі не висловлюють думки, що, як вони вважають, суперечать ідеям керівників. Це може поліпшити якість процесу ухвалення рішень, оскільки додаткові ідеї і «діагноз» ситуації ведуть до кращого її розуміння; симптоми відділяються від причин і розробляються додаткові альтернативи і критерії їх оцінки. Члени групи можуть наперед відпрацювати можливі проблеми у виконанні ще до того, як рішення почне реалізовуватись.
- Конфлікти сприяють становленню групової солідарності, що дозволяє усунути причини внутрішнього розбрату і відновити єдність. Але необхідно відзначити, що таку дію мають конфлікти, що зачіпають тільки такі цілі, цінності і інтереси, які не суперечать основам внутрішньогрупових відносин.
- У процесі конфлікту проблему можна вирішити шляхом, який прийнятний для всіх сторін, і в результаті люди будуть більше відчувати свою причетність до рішення цієї проблеми. Це, у свою чергу, зводить до мінімуму або зовсім усуває труднощі у здійсненні рішень – ворожість, почуття несправедливості і вимушеність діяти проти своєї волі.

- Внаслідок конфлікту сторони будуть більше налаштовані до співпраці, а не до антагонізму в майбутніх складних ситуаціях.
- Конфлікт робить внесок у структуризацію організації, визначаючи положення різних підгруп усередині системи, їх функції і розподіл позицій влади між ними.

Дисфункціональні наслідки конфліктів

Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, можуть утворитися наступні дисфункціональні наслідки, тобто умови, що заважають досягненню цілей.

- Підвищення емоційної і психологічної напруженості в колективі.
- Незадоволеність, поганий психічний стан і, як результат, зростання плинності кадрів і зниження продуктивності.
- Менший ступінь співпраці в майбутньому.
- Перешкода здійсненню змін і упровадженню нового.
- Висока відданість своїй групі і більше непродуктивної конкуренції з іншими групами організації.
- Уявлення про іншу сторону як про “ворога”, уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони – як про негативні.
- Згортання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами. Збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами.
- Конфлікт часто настільки змінює пріоритети, що ставить під загрозу справжні інтереси сторін.

1.12.4. Негативний вплив нерозв’язаних конфліктів

Найбільшої шкоди організаціям завдають неулагоджені конфлікти. За деякими оцінками більше 65% проблем у трудовому колективі пов’язані з порушеннями відносин між співробітниками, а не з браком навиків або мотивації поведінки окремих працівників.

Нерозв’язані конфлікти в організації призводять до наступних негативних явищ.

- Втрата управлінського часу. Дослідження проблем управління у США показало, що 25% часу керівника, що витрачається на управління, спрямовано на залагоджування конфліктів. Ця цифра збільшується до 30% для керівників нижчої ланки;
- Погіршення якості ухвалюваних рішень. Для ухвалення ефективного рішення той, хто його приймає, потребує обгрунтованої інформації. Якщо між джерелами інформації (співробітниками, керівниками, підлеглими, допоміжним персоналом) і тими, хто ухвалює рішення, відносини порушені, то між ними функціонує спотворена інформація, яка призведе до непередбачуваних наслідків. Так, трагічне рішення про запуск “Челленджера” у січні 1986 р. було викликано конфліктом серед людей, приймавших рішення;

- Втрата кваліфікованих працівників. У США підрахували, що звільнення керівника нижчої ланки або досвідченого технічного працівника веде до втрати організацією суми, близької до річної заробітної платні;
- Реорганізація. Перестановка співробітників, роз’єднання конфліктуючих (наприклад, зміна безпосереднього керівника) можуть знизити напругу, але збільшити витрати;
- Саботаж. Нанесення збитку репутації, навмисне псування устаткування, порушення виробничого процесу – це найочевидніші втрати від конфлікту.
- Зниження бажання працювати. Важко зберегти ентузіазм і відповідальність, якщо увага співробітників зайнята розбіжностями з колегами і керівництвом;
- Втрата робочого часу. Конфлікт може стати причиною прогулів. Окрім цього, медики встановили, що більшість хвороб має психогенне походження.

ТЕМА 1.13. Особистісні чинники конфліктів в організації

ПЛАН

1.13.1. Психологічні типи конфліктів;
1.13.2.Управлінсько-комунікативна некомпетентність керівника як джерело конфлікту:
а) порушення трудової етики;
б) ігнорування трудового законодавства;
в) несправедлива оцінка підлеглих;
1.13.3. Важкий працівник.

1.13.1. Психологічні типи конфліктів

Принциповими для розвитку конфлікту є такі психологічні моменти, як сприйняття ситуації її учасниками, їх ставлення до неї, стратегії їх поведінки. Саме вони призводять до того, що на основі однієї і тієї ж причини виникають конфлікти абсолютно різних психологічних типів.

Ділова суперечка. У ситуації цього типу між учасниками виникають розбіжності з якогось певного питання, конкретного, частіше всього пов'язаного з їх спільною діяльністю. Сфера розбіжностей предмету визначена, взаємодія учасників заснована на взаємній зацікавленості. Значна вірогідність того, що буде знайдений варіант рішення, що задовольняє обидві сторони.

Формалізація відносин. Для конфліктних ситуацій, що розвиваються по цій схемі, характерне збільшення зони розбіжності, що розповсюджуються на більш широке коло питань. Опоненти, як правило, сумніваються у можливості угоди, а іноді і просто не бажають обговорювати дискусійні питання. Обговорення переключається на критику стилю роботи опонента, згадуються минулі помилки, допускаються навіть особисті нападки, які призводять

учасників суперечки до переконання, що змінити позицію один одного їм не вдасться. Їх спілкування стає суто офіційним, вони не прагнуть контактів, з їх взаємостосунків вилучено все особисте, чому такий розвиток ситуації і називають формалізацією відносин

Психологічний антагонізм. Коли конфліктна ситуація між людьми розвивається за таким сценарієм, то, очевидно, що реальна зона згоди між ними не визначена і характеризується суб'єктивною тенденцією до зменшення. Учасники ситуації часом не можуть чітко визначити, в чому саме полягають їх розбіжності. Опоненти не прагнуть прийти до угоди. Психологічно учасники відкрито не приймають один одного, спроби взаємодії якщо і мають місце, то, швидше у дусі ворожих дій. Таким чином, не сам предмет, не сам факт розбіжностей у конфліктній ситуації виявляється вирішальним, а швидше розвиток цієї ситуації, характер спілкування і відносин її учасників.

1.13.2. Управлінсько-комунікативна некомпетентність керівника як джерело конфлікту

Провідне значення для подолання деструктивних конфліктів має управлінська компетентність керівника. Помилки управлінської діяльності класифікують у три групи:

1. порушення службової етики;
2. порушення трудового законодавства;
3. несправедлива оцінка підлеглих.

Розглянемо приклади помилок управлінської діяльності відповідно до їх груп.

А) ***Порушення службової етики*** проявляються у наступному:

- грубість, зверхність, зневажливе ставлення до підлеглих;
- нетерпимість до точок зору, відмінних від власної;
- придушення критики;
- доручення виконавцю “ через голову “ безпосереднього керівника;
- принижуюча критика;
- запрошення стороннього працівника, коли в колективі є претендент на цю посаду;
- провокування конфлікту між підлеглими.

Б) Порушення ***трудового законодавства*** керівником відбуваються внаслідок правового нігілізму, юридичної неграмотності і мають наступні прояви:

- обмеження прав підлеглих;
- зловживання посадою (доручення неслужбового характеру);
- помилки у використанні заохочень і покарань;
- приховування важливої і необхідної інформації, маніпулювання нею (наприклад, про скорочення, реорганізацію);

- недоліки у розподілі роботи між підлеглими. Наприклад, вигідна робота потрапляє до одного і того ж працівника;
- встановлення ставки, порушуючої баланс між внеском і винагородою.

В) Несправедлива оцінка підлеглих проявляється у таких ситуаціях:

- хворобливе ставлення до авторитету підлеглих: керівник не тільки не помічає працівника, а намагається зіпсувати його репутацію, що, як бумеранг, знижує його власний авторитет;
- неконкретна критика групи підлеглих - дуже шкідлива, бо, по-перше, кожен думає: “ це про мене “ або “ це не про мене “, а по-друге, група гуртується проти керівника;
- жорстка критика з боку керівника, який щойно приступив до обов’язків, з коментарями типу: “працювати так, як ви працювали до сьогодні, ви не будете”;
- нечітке формулювання вимог, завдань, інструкцій – основа непорозумінь, роздратування. Такі розпорядження підлеглі називають: “Іди туди, не знаю куди ”. У результаті керівник вважає підлеглих нетямущими, а підлеглі говорять про керівника, що він не знає, чого хоче;
- недооцінка переконання як засобу впливу; невміння переконувати;
- психологічна несумісність – зустрічається рідше, ніж нам здається. Наприклад, заздрість – основа неприязні, але не свідчить про несумісність;
- заздрість до керівника, її викликають його влада, вищий соціальний статус, вища заробітна платня, кращі умови праці, більша свобода дій і пересування, більша інформованість. Негативні аспекти управлінської діяльності набагато менше привертають увагу підлеглих і, як наслідок, не враховуються ними.

Фактори, що викликають заздрість не слід підкреслювати, керівнику потрібно уникати хвалькуватості, зарозумілості та інших проявів зверхності.

1.13.3. Важкий працівник

Дослідження показують, що всіх працівників за їх схильністю до конфліктів можна розділити на три групи:

- Стійкі до конфліктів;
- Конфліктні.
- Утримуються від конфліктів;

Чисельність останньої групи складає десь біля 6-7% всього персоналу. На думку англійського дослідника Роберта Брамсона, для того, щоб забезпечити в підрозділі сприятливий психологічний клімат, потрібно докладати головні зусилля лише до десятої частини персоналу – до важких працівників. Інші 9/10 самі прагнуть впорядкованості.

В управлінській діяльності важливо враховувати індивідуальні особливості працівників. Окрему трудність становить тип робітника, який називають “важким працівником“. Керівники дають їм наступні характеристики: безвідповідальний, недобросовісний, зверхній, нескромний, нечесний, недисциплінований, ябіда, неорганізований, невитриманий, анонімщик. Важкий працівник характеризується як важкокерований, схильний бути ініціатором конфліктів, з погано передбачуваною поведінкою. Спектр проявів характеру важкого працівника досить широкий. У ньому вирізняють типи важкого працівника: “неконтактний”, “бунтівник”, “недобросовісний”, з низькою професійною компетентністю.

1) **“Неконтактний“** – неслухняний, агресивно ставиться до керівника, не бере до уваги порад, зауважень За цими проявами приховується переживання працівником дефіциту підтримки, підвищена самооцінка і самолюбство. Змінити ставлення такого працівника можна своєчасною допомогою йому в складній ситуації. Наприклад: учитель математики Н.В., добре знає предмет, має гарні стосунки з колегами, на керівників дивиться, як на ворогів, не вислуховує аналізу уроків, не приймає порад. Директор викликав Н.В. і запропонував йому допомогу. При цьому виявились особисті проблеми, в яких керівник зміг допомогти. Поведінка Н.В. змінилась на краще.

2) **“Бунтівник“** відзначається різкою, надмірною, дріб’язковою критикою керівників, підгрунтям чого є своєрідна конкуренція за керівну роль. Особлива неприязнь виявляється до нових керівників. Незадоволений своїм статусом. На нього можна впливати зміною ролі і піднесенням особистості, задоволенням домагань, якщо він їх заслуговує. У випадках кар’єризму підвищувати статус такого працівника не варто.

Наприклад: вчителька А.М. безжально критикувала нового директора. Він не реагував, ходив на уроки, в тому числі і до А.М. На педраді високо оцінив А.М. (“у школі є чудовий педагог, потрібно вивчати її досвід”), рекомендував А.М. на посаду завуча. Тепер вчителька іншими очима подивилась на роботу керівника: “Як важко, тільки тепер розумію свою помилку.”

3) **“Недобросовісний”** - найбільш ефективно впливає колективне обговорення порушень трудової дисципліни. Молодий вчитель В.К. запізнюється, пропускає уроки, не готує планів, не виконує розпоряджень. Жаліються учні, батьки, колеги. Проводили бесіди, купили будильник, але марно. На зборах усі засуджували відверто і справедливо, з добрими порадами.

У деяких випадках ефективним виявляється метод контрасної оцінки.

Метод постановки умови використовується щодо особливо недобросовісних працівників. Учителька літератури С.Я. влаштовувала сварки через години, які не виконувала. Всі методи використали. Директор попередив: “або працювати нормально, або скоротять навантаження і потім поставлять питання про звільнення”.

4) **Низька професійна компетентність** - долається в роботі, при допомозі колег і адміністрації.

Серед “важких” Брамсон виділяє п’ять типів підбурників спокою. Коротко охарактеризуємо їх:

Агресивні. Поділяються на три підтипи: *танки, снайпери і підривники. Танки* впевнені в тому, що їх поради найкомпетентніші. Єдине, чого вони не люблять - агресивних реакцій з боку тих, з ким вони спілкуються. Щоб добитися в суперечці з танками яких-небудь успіхів, треба дати їм можливість “випустити пару”.

Снайпери стріляють у людей різними шпильками і тим самим вносять розлад у колективні дії персоналу. Найефективніший прийом дії на нього - це зажадати детально пояснити, що він розуміє під тією або іншою своєю гостротою. Але при цьому снайпер не повинен втрачати своєї самоповаги, інакше він “вибухає” або залишається “з каменем за пазухою”.

Підривники - типи, які накидаються на опонентів з лайкою, при цьому так артистично виходять з себе, що в оточуючих створюється враження, ніби їх дуже образили. Їм потрібно дати можливість розрядити свої емоції.

Скаржники. Ці особи так барвисто описують свої “біди”, що у слухача нерідко складається думка на їх користь. Краще, що можна зробити в таких випадках, - це перефразовувати скарги своїми словами, давши зрозуміти, що їх переживання беруться до уваги.

Нерішучі. Люди подібного типу роблять так багато пробних кроків перед тим, як що-небудь зробити, що викликають роздратування у оточуючих. Вони уникають тих, хто чинить на них тиск. Надані їм розпорядження вони виконують без ентузіазму.

Безвідповідальні. Якоюсь мірою - це тривожні особи, проте тривоги породжують у них не відхід від конфлікту, а агресію. Якщо вони відчують до себе тепле ставлення, поведінка їх само собою виправиться.

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

РОЗДІЛ 4. Шляхи аналізу та подолання конфліктів

ТЕМА 1.14. Психологія взаєморозуміння як психологічна основа попередження і розв’язання міжособистісних конфліктів

ПЛАН

1.14.1. Роль взаєморозуміння у міжособистісних відносинах;
1.14.2. Індивідуально-психологічні фактори взаєморозуміння;
1.14.3. Поняття про соціальну атракцію;
1.14.4. Теорії факторів соціальної атракції

1.14.1. Роль взаєморозуміння у міжособистісних відносинах

Питання взаєморозуміння у міжособистісних відносинах є одним з аспектів їх якісної характеристики, яка безпосередньо впливає на соціально-психологічний клімат групи. Взаємонерозуміння складає 80% причин міжособистісних сварок, конфліктів, розлучень (Обозов, с. 103 – 116). Механізмами взаєморозуміння вважають емпатію, ідентифікацію, рефлексію та ін. **Ідентифікація** – це уподібнення себе іншій людині, здатність розкрити її точку зору. **Емпатія –** це емоційний відгук на переживання іншої людини. Емпатія – один з основних соціально-психологічних феноменів і факторів регуляції міжособистісних відносин, виявляється у наступних формах: когнітивній (співчуття), емоційній (співпереживання), поведінковій (співдія). **Рефлексія –** це усвідомлення людиною того, як вона сприймається партнером у спілкуванні.

На взаєморозуміння між людьми впливають явища соціальної перцепції – такі, як каузальна атрибуція, стереотипізація, ефекти ореолу, першого враження і новизни.

Каузальна атрибуція – пояснення людиною причин (мотивів) вчинків інших. Ефект ореолу – вплив загального враження про людину на сприймання і оцінку її конкретних вчинків. Позитивне враження про людину сприяє перебільшенню її гарних якостей і – навпаки. Ефект першого враження полягає в тому, що для оцінки незнайомої людини найбільш значущою є первинна інформація про неї. Ефект новизни означає, що стосовно знайомої людини найбільшу вагу при її оцінці має нова інформація про неї. Стереотипізація виражається у перенесенні якостей групи на особистість, що належить до цієї групи, за схемою: “всі відмінники – дисципліновані”.

Адекватне і глибоке взаєморозуміння не завжди супроводжується згодою. У взаєморозумінні домінує **когнітивний** компонент, у згоді – **емоційний та поведінковий**.

Взаєморозуміння породжує **почуття спільності** – ідентифікацію (ототожнення себе з іншими). Спільність, подібність може бути об’єктивною і суб’єктивною. На початку спілкування важливіша суб’єктивна спільність, для стабільніших взаємовідносин – об’єктивна.

Механізм ідентифікації відіграє провідну роль у взаєморозумінні. Н.Н.Авдєєва визначає ідентифікацію таким чином:

“Встановлення у процесі відображення об’єктів зовнішнього світу (матеріальних або ідеальних) специфічного емоційного зв’язку між суб’єктом і відображуваним об’єктом, змістом якого є безпосереднє переживання суб’єктом тієї чи іншої міри своєї тотожності з об’єктом” (Авдеева Н.Н. Понятие идентификации и ее применение к проблеме понимания человека человеком // Теоретические и прикладные проблемы психологии познания людьми друг друга. – Краснодар, 1975. с. 6-7).

Ототожнення суб’єкта з відображуваним об’єктом виявляється на таких рівнях:

- когнітивному (бачення подібності);
- емоційному (переживання зв’язку “я - вони”);

- поведінковому (співдія, кооперація).

Вирізняють два типи динаміки ідентифікації (Дранков В.Л., 1984):

1. власні якості суб'єкт переносить на особу іншого, приписує іншому свої риси. Домінує "Я" як точка відліку. Напрям виникнення ідентифікації - від "Я" до іншого;
2. від іншого – до "Я". Приписування собі якостей іншого (ототожнення себе з видатними співаками, письменниками тощо). Більш плідний для виховання тип.

Визначальним фактором взаєморозуміння виступає досвід спільної діяльності партнерів. Як зазначає М.М.Обозов: "Тільки досвід спільної діяльності, спілкування створює об'єктивну основу для адекватності взаєморозуміння, незалежно від суб'єктивної переконаності в точності, правильності взаєморозуміння" (М.М.Обозов, 1990, с. 113). Іншими, теж важливими, хоча і не визначальними, є наступні фактори:

- психологічні (ставлення до партнера, установка на спілкування з ним, рівень розумового і особистісного розвитку суб'єкта);
- співвідношення індивідуально-типових і особистісних рис партнерів,
- характер міжособистісних відносин (їх площина – вертикальна чи горизонтальна; співвідношення симпатії і антипатії, міра близькості, тривалість тощо).

1.14.2. Індивідуально-психологічні фактори взаєморозуміння

Дія факторів взаєморозуміння обумовлює міру об'єктивності розуміння партнерами один одного. Розглянемо найважливіші з них та їх вплив на адекватність взаєморозуміння.

1. Ставлення до партнера. В експерименті друзі адекватно, а недруги неадекватно оцінювали в товаришах емоційну зрілість, соціальну сміливість, мрійливість, проникливість, тривожність. 60% вважають своїх друзів більш комунікабельними, відвертими, довірливими, ніж насправді.

Недруги занижують інтелектуальні можливості партнерів. Ідентифікація відбувається сильніше в дружніх парах.

Специфічна картина спостерігається у старшокласників. Адекватна оцінка іншого (взаєморозуміння) вища серед пар "недругів" і "приятелів". Недруги – юнаки, а дівчата – подруги, найбільш адекватно розуміють один одного.

Образи партнера у студентів змінюються наступним чином:

1) друзі перебільшують комунікабельність, домінантність, соціальну сміливість, експериментаторство, самоконтроль. Адекватно оцінюють інтелектуальні якості;

2) приятелі перебільшують здатність до співчуття, експерименту, самоконтролю, недооцінюють інтелектуальні якості.

2. Статеві особливості суб'єктів взаємодії.

У міжстатевих парах (Трапєзнікова Т.М.) взаєморозуміння має наступні особливості:

1. найнижча адекватність взаємооцінок фіксується у партнерів з антипатіями один до одного;
2. жінки адекватніше оцінюють чоловіків-партнерів за наявності взаємних симпатій. Це не стосується подружніх пар, де адекватність вища при поєднанні “симпатія – антипатія”;
3. чоловіки адекватніше розуміють жінок, якщо у них з ними негативні відносини. Кохана сприймається як таємниця, загадка. Жінки, навпаки, найменш адекватно оцінюють чоловіків, до яких ставляться негативно;
4. для жінок важливіше емоційне забарвлення відносин. Взаєморозуміння для юнаків – це знання (когнітивна спільність), для дівчат – співчуття (емоційна спільність);
5. жінки менш пристрасні до представників своєї статі, ніж чоловіки до своєї.

Статева диференціація емпатії досліджувалась у роботі Ананьєва Б.Г. “Людина як предмет пізнання” (Ананьев Б.Г., 1968). Визначено, що у жінок більша здатність гальмувати переживання, особливо сильний біль, важкі афекти страждання, краща здатність виконувати роботу, що вимагає напруження волі у формі затримання гальмування.

М.М.Обозов зазначає, що “у жінок краща орієнтація на міжособистісні відносини, ніж на саму діяльність, тому нижча успішність спільної діяльності” (Обозов Н.Н., 1990, с. 99.).

У різностатевих групах проявляється вища емпатійна реакція жінки на чоловіка, ніж на іншу жінку. У чоловіків фіксується слабша, ніж в однорідній за статевим складом групі емпатійна реакція на жінку. Виявляються також найвищі показники задоволеності жінки партнером, роботою, собою, самопочуття активності, кращого настрою. У жінок емпатія тісніше пов’язана із органічними змінами (частотою серцевих скорочень, шкірно-гальванічною реакцією), більш глибока і активна, її характеризує рівень між співчуттям і співдією.

3. Особистісні якості суб’єктів взаємодії.

1) Акцентуації характеру. У невротиків порушується співвідношення ідентифікації–індивідуалізації з перевагою другого і формуванням егоцентричного світогляду, що утруднює міжособистісні відносини, знижує здатність партнерів до взаєморозуміння.

2) У людей з емоційною зрілістю і реалістичністю висока адекватність взаєморозуміння.

3) Занижена самооцінка обумовлює установку суб’єкта: чим менше симпатії до людини, тим більше вона здається схожою на мене і - навпаки”.

4) Завищена самооцінка обумовлює установку: чим краще я ставлюся до іншого, тим більше своїх позитивних якостей в ньому я бачу.

5) *Тривога за інших* пов’язана із такими якостями особистості: чутливістю, витонченістю, пластичністю, тривожністю, більшою соціальною орієнтованістю, когнітивною ідентифікацією.

6) *Тривога за себе* характерна для особистості з такими ознаками: менш тривожні, менш напружені і чутливі. У співпереживанні відчутніший компонент тривоги за себе, ніж за іншого.

1.14.3. Поняття про соціальну атракцію

Атракція (лат. Attrahere – приваблювати) позначає виникнення при сприйманні людини людиною привабливості однієї з них для іншої. Виникає внаслідок оцінки суб'єктом свого емоційного ставлення до іншого, яка породжує гаму почуттів у діапазоні від неприязні, антипатії до симпатії; проявляється у вигляді особливої соціальної установки на іншу людину.

Компоненти привабливості – не привабливості (атракції):

1) Симпатії – антипатії (скорочено: С. – А.);
2) Тяжіння – відштовхування (скорочено: Т. – В.).

Співвідношення симпатії і антипатії становить *чуттєвий компонент* привабливості, що переживається суб'єктом як задоволення чи незадоволення процесом спілкування.

Співвідношення тяжіння і відштовхування – *практичний, дієвий компонент* атракції, реалізація потреби бути чи не бути поряд, разом. Коли ця потреба набуває стійкого характеру, то утворюється певний тип міжособистісних відносин - дружніх, любовних, подружніх, товариських. У їх утворенні беруть участь мотиви "я хочу, я можу, потрібно". "Потрібно", як правило, стосується питань моралі, обов'язку. Часто симпатія веде до тяжіння, а антипатія до відштовхування. Але бувають суперечливі випадки.

С. – А. проявляються як у ділових, так і в дружніх відносинах. У ділових чуттєві компоненти відіграють другорядну роль, а в дружніх - головну. При наявності симпатії люди схильні до поблажливості, до згоди. З іншого боку, симпатії не можуть виникнути без певної подібності думок.

Аналіз соціально-психологічних досліджень атракції, що виникає у міжособистісних відносинах, дозволяє виділити основні фактори симпатій – антипатій, які розкрито у Таблиці.

Таблиця

Фактори міжособистісної атракції

Групи факторів	Фактор міжособистісної атракції	Дія фактору у випадку:	
		Симпатії (привабливість)	Антипатії (не привабливість)
Когнітивні	Міра подібності установок (інтересів, думок) та "Я"-концепцій	зближення	розходження
	Адекватність сприймання позитивних та негативних рис особистості партнера	адекватна	не адекватна
	Подібність головних рис в "Я"-концепції	подібні	відмінні

Когнітивно-особистісні	Подібність другорядних рис в “Я”-концепції	відмінні	подібні
Емоційні	Емоційний фон взаємовідносин	приємна поведінка	неприємна поведінка
Регулятивні	Характер взаємодії	Співробітництво	конкуренція

Кожен фактор виступає в єдності з іншими, створюючи складну картину їх поєднання, яка визначає міжособистісні відносини. Впливовість факторів залежить від міри взаємопов’язаності партнерів спілкування та спільної діяльності; від їх статевої приналежності, віку, освіти. В регуляції міжособистісних відносин вирізняється три компоненти: когнітивний, афективний та регулятивний. Вони породжують відповідно взаєморозуміння, співпереживання та взаємовплив.

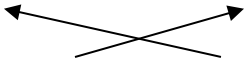
1.14.4. Теорії факторів соціальної атракції

Фактори соціальної атракції вивчались багатьма дослідниками, які неоднозначно оцінювали їх. Розглянемо основні теорії, що розкривають вплив різних факторів на виникнення і модальність соціальної атракції.

“Балансна модель” виходить з того, що подібність атит’юдів (установок) щодо важливих об’єктів посилює взаємні симпатії. Вирішується у взаємодії 3-х компонентів: учасників А і В та об’єкту пізнання (певної ідеї, питання). Однакове ставлення партнерів до об’єкту і його розуміння – основа їх взаємної привабливості (теорія Хайдера). Різне ставлення і розуміння спонукає суб’єкта змінити або свою симпатію, або погляди на об’єкт. Цю модель називають трьохкомпонентною (Рис 1.2.).

Модель Ньюкома виходить з того, що особистості А і В регулюють свої взаємовідносини залежно від свого сприймання ставлення партнера до об’єкта. Модель включає п’ять компонентів (Рис. 1.1.).

Вплив подібності і різниці поглядів на міжособистісні відносини залежить від глибини останніх. При поверхових відносинах він мінімальний. Наприклад, між людьми у черзі. У групах студентів виявлено, що сильну симпатію і тяжіння відчувають студенти, які виявили найбільшу подібність в ціннісних орієнтаціях. Спостерігається взаємовплив: симпатія дає установку на згоду з партнером, а досягнення згоди посилює і підтверджує симпатію.



C **C**

1.1. **1.2.**

Рис. 1 Моделі взаємної привабливості

1.1. П’ятикомпонентна Ньюкома

1.2. Трьохкомпонентна Хайдера

Умовні позначення: А – перший учасник; В – другий учасник; С – об’єкт.

Д.Брокстон з’ясував, що задоволеність спільним проживанням в гуртожитку вища, коли збігаються уявлення про себе (“Я”-концепція) і сприймання даної особи іншою людиною. Тобто фактором виступає точність відображення “Я”-концепції одного партнера у свідомості іншого партнера (як людина розуміє “Я”-концепцію свого партнера). Без цього взаємного збігу уявлень про себе і про іншого неможлива збалансованість відносин (Н.Н.Обозов, 1990, с.74). Міжособистісна привабливість прямо пов’язана із взаємозгодою щодо “Я”-концепцій. Особистість А є привабливою для іншої особистості В, якщо вона (А) сприймається В так, як сама вона (А) оцінює себе (зі своїми улюбленими і небажаними якостями). Усвідомлення того, що тебе розуміють інші, сприяла у взаємодії.

В умовах конфлікту його учасники, яких умовно позначимо А і В, вирішують питання згоди щодо об’єкта. Незгода означає різне ставлення, різну міру обізнаності та розуміння об’єкта, збільшується емоційне незадоволення, яке відволікає від раціонального осмислення проблеми.

Значення розкриття і узгодженості “Я”-концепцій партнерів пояснюється потребою в тому, щоб тебе хтось зрозумів і приймав таким, яким ти є. Усвідомлення партнерами своїх “Я”-концепцій, включає важливі та другорядні її властивості і залежить, насамперед, від зближення уявлень про стрижневі властивостей особистості. **Так, Г.Бірн** з’ясував, що почуття симпатії виникає тоді, коли подібність виявляється в установках щодо важливих якостей “Я”-концепції. Симпатія нижча, якщо подібність стосується рис, які особистість вважає другорядними в своїй “Я”-концепції.

Усвідомлення подібності “Я”-концепції впливає на міжособистісні відносини залежно від емоційно–комунікативної атмосфери, що виникає в групі **(С. Тейлор, В. Меттел)**. У групі були члени, які поводилися приємно. Більші симпатії до них виникали при подібності “Я”-концепцій. Члени з неприємною поведінкою подобаються значно менше, ніж члени з приємною поведінкою і з контрастною “Я”-концепцією. Отже, ці автори роблять висновок, що провідним є **емоційний компонент спілкування**, а не пізнавальний. Усвідомлення подібності “Я”-конціпцій – спричиняє “зближуючий” ефект (викликає привабливість) тільки на фоні приємної поведінки і спілкування. В умовах неприємної поведінки подібність викликає

посилення негативного ставлення. Потрібно враховувати і особливі випадки, коли:

- партнери з емоційними розладами не задоволені один одним. При цьому внутрішньоособистісна нестабільність посилюється (Д. Новак, М. Лернер);
- сформована певна установка на кооперацію чи конкуренцію (М.Лернер, В.Шерер). При установці на конкуренцію перебільшується різниця в “Я”концепції, зростає бажана міжособистісна дистанція і – навпаки.

У даному разі провідним виявляється регулятивний компонент спілкування.

ТЕМА 1.15. Психологічні основи розв’язання міжособистісних конфліктів. Частина 1

ПЛАН

1.15.1. Підходи до розв’язання конфліктів;
1.15.2. Психологічна допомога конфліктуючим;
1.15.3. Вимоги до керівника при розв’язанні конфлікту в організації;
1.15.4. Аналіз конфлікту.

1.15.1. Підходи до розв’язання конфліктів

Різноманітність конфліктних явищ у взаємовідносинах людей обумовлює багатоваріантність у психологічному трактуванні їх причин, а відтак і різні концептуальні підходи до їх розв’язання. Основними серед них є наступні.

Мотиваційний, де головною метою вважається усування розбіжності в цілях, мотивах, цінностях учасників, формування орієнтації на кооперацію і співпрацю (Макклінток Ч.). Конфліктуючих необхідно переконати у тому, що разом краще, ніж поодинці.

Когнітивний. Основна мета: створити спільну інформаційну основу, знайти спільну точку зору, пізнати себе і один одного (Н.В.Крогіус). Конфліктуючі повинні усвідомити: “Ми всі прагнемо одного”.

Діяльнісний. Основна мета: організація співпраці з правильним і чітким розподілом функцій, вимог до учасників, ефективна взаємодія та управління на виробництві (Н.В.Грішина, Е.Мейо). Конфліктуючі розуміють, що виконують спільну справу.

Існує декілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією в умовах організації. Їх можна розділити на дві категорії: структурні і міжособистісні. Управляти конфліктною ситуацією теоретично може будь-який його учасник, але практично такою можливістю володіють не всі, переважно це начальник, керівник або просто авторитетна людина. Людину, яка управляє конфліктом, умовно назвемо суб’єктом управління.

Суб’єкту управління не слід вважати причиною конфліктних ситуацій просту відмінність у характерах людей. Звичайно, ця відмінність може

виявитися причиною конфлікту в якомусь конкретному випадку, але вона - лише один з чинників, які можуть викликати конфлікт. Слід розпочати з аналізу фактичних причин, а потім використати відповідну методику.

Чотири структурні методи вирішення конфлікту - це:

- роз’яснення вимог до роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів;
- встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей;
- використання системи винагород.

Роз'яснення вимог до роботи. Один з кращих методів управління, що запобігають дисфункціональному конфлікту, - роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу. Тут слід згадати такі параметри, як рівень результатів, який необхідно досягти, хто надає і хто одержує різну інформацію, систему повноважень і відповідальності, а також чітко визначені політику, процедури і правила організації. Причому, керівник з'ясовує всі ці питання не для себе, а з тим, щоб його підлеглі добре зрозуміли, чого чекають від них у кожній ситуації.

Координаційні та інтеграційні механізми. Ще один метод управління конфліктною ситуацією - це вживання координаційного механізму. Один з найпоширеніших механізмів - ланцюг команд. Як відзначав Вебер і представники адміністративної школи у соціології, встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, ухвалення рішень і інформаційні потоки всередині організації. Якщо двоє або більше підлеглих мають розбіжності з якогось робочого питання, конфлікту можна уникнути за допомогою їх керівника, пропонуючи йому ухвалити рішення, обов’язкове до виконання конфліктуючими. Принцип єдиноначальності полегшує використання кадрової ієрархії для управління конфліктною ситуацією, оскільки підлеглий чудово знає, чиїм рішенням він повинен підкорятися.

В управлінні конфліктною ситуацією дуже корисні засоби інтеграції, такі як управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи і наради між відділами. Дослідження показали, що організації, які підтримували потрібний для них рівень інтеграції, добилися більшої ефективності, ніж ті, які не зробили цього.

Встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей - ще один структурний метод управління конфліктною ситуацією. Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільних зусиль двох або більше співробітників, груп або відділів. Ідея, яка закладена у ці вищі цілі - направити зусилля всіх учасників на досягнення спільної мети.

Структура системи винагород. Винагороди можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, роблячи вплив на поведінку людей, щоб уникнути дисфункціональних наслідків. Люди, які роблять свій внесок у досягнення загальноорганізаційних комплексних цілей, допомагають іншим працівникам і прагнуть підійти до рішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватися подякою, премією, визнанням або підвищенням по службі. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивну

поведінку окремих осіб або груп.

Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальноорганізаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм слід діяти у конфліктній ситуації, щоб це відповідало завданням організації.

1.15.2. Психологічна допомога конфліктуючим

Розглянемо, перш за все, поведінку людини в конфліктній ситуації з погляду її відповідності психологічним стандартам. В основу даної моделі поведінки покладені ідеї Е.Мелібруди, Зігерта і Гавкайте. Суть її полягає в наступному. Вважається, що конструктивне вирішення конфлікту залежить від наступних чинників:

- адекватності сприйняття конфлікту, тобто достатньо точної, не спотвореної особистими уподобаннями оцінки вчинків, намірів як супротивника, так і своїх власних;
- відвертості і ефективності спілкування, готовності до всебічного обговорення проблем, коли учасники чесно висловлюють своє розуміння шляхів виходу з конфліктної ситуації;
- створення атмосфери взаємного довір'я і співпраці.

Суб’єктами розв’язання конфлікту виступають його учасники (обов’язково) і посередник (не завжди). Посередниками можуть бути як спеціально підготовлені люди (психолог, педагог, соціолог), так і особи, близькі до конфліктуючих (родичі, сусіди, друзі). Участь посередника буває як стихійною, так і цілеспрямованою. До нього, як правило, звертаються конфліктуючі з проханням у допомозі. Без згоди конфліктуючих участь посередника неможлива.

Особливі випадки становлять конфлікти в організаціях. Керівник повинен реагувати на конфлікт серед підлеглих, а не вичікувати, що все само собою розв’яжеться. Наприклад, вчасно дасть конфліктуючим різні завдання (відрядження). Вони матимуть час заспокоїтись, зважити свої вчинки.

Розв’язання міжособистісного конфлікту починається із з’ясування причин, які часто приховуються або і не усвідомлюються. Цей етап називається аналізом конфлікту. Аналіз конфлікту проводиться за допомогою таких засобів, як схема аналізу, постановка низки питань, або картографія.

Аналіз конфлікту ускладнюється тим, що турботою про справу учасники маскують корисливі інтереси, травмоване самолюбство, образи, бажання зайняти чиєсь місце. Спрацьовує механізм самозахисту, як і в усіх випадках поганих вчинків: замість справжньої непривабливої причини вигадується деяка благородна і висока.

1.15.3. Вимоги до керівника при розв’язанні конфлікту в організації

Задачі керівника при вирішенні конфлікту.

Керівник (якщо він сам є однією із сторін конфлікту) повинен заздалегідь, по можливості повно проаналізувати ситуацію, що склалася. Задачі керівника по вирішенню конфлікту полягають у наступному:

- необхідно з’ясувати причину конфлікту;
- визначити цілі конфліктуючих сторін;
- намітити сфери зближення точок зору конфліктуючих сторін і уточнити поведінкові особливості суб'єктів конфлікту.

Проведене таким чином дослідження дає можливість скласти загальне уявлення про всі аспекти конфліктної ситуації.

Конкретні дії керівника залежать від того, якої мети домагаються учасники – ближньої (тактичної) чи віддаленої (стратегічної).

Тактична мета вимагає конкретних дій: прийняти чи відмінити рішення, вибачитися, пояснити, визнати помилку.

Стратегічна – комплекс дій, віддалений результат, негайно не досягається. Вона передбачає реорганізацію роботи, покращення її умов, зміну режиму. Проте робити перший крок потрібно без зволікання, не обмежуватися обіцянками.

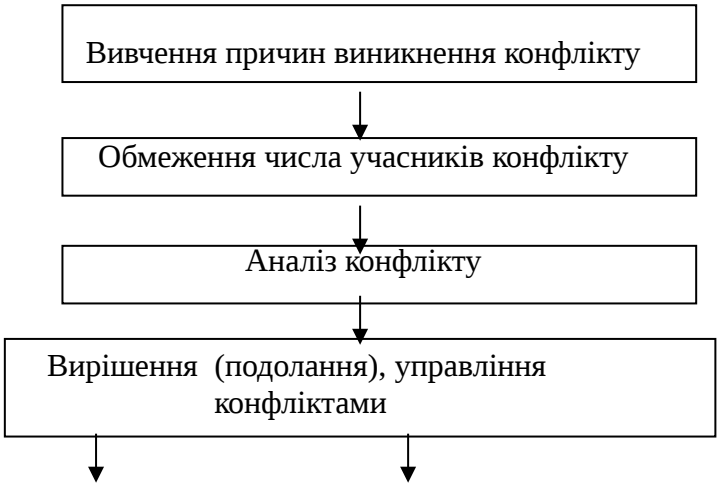
Велике значення, на думку психологів, у залагодженні конфліктних ситуацій має спілкування учасників, центральним моментом якого є переговори, передбачаючі вміння провести бесіду зі своїм опонентом. Якщо потрібно змінити ставлення робітника до обов’язків, вирішальним моментом є переконати, що це не забаганка керівника, а об’єктивна необхідність.

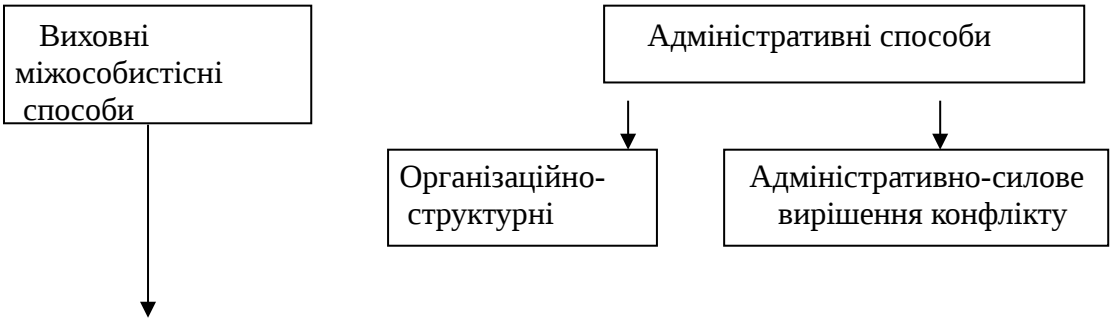
Якщо подія відбулася, і нічого змінити не можна, а працівник продовжує бурхливо реагувати, створюючи напругу, не може заспокоїтися, керівник повинен виявити співчуття, заспокоїти.

У спілкуванні з конфліктуючими керівникові слід дотримуватися наступних правил:

1) виявляти витримку, максимальний такт, обережність;
2) вислухати, дати висловитися;
3) не поспішати з висновками, обіцянками, рішеннями;
4) вислухати всіх учасників; інформованість керівника знизу – вверх в середньому близько 10%.

Узагальнити діяльність керівника при залагодженні конфлікту допомагає Схема 1.




Виховні міжособистісні способи
Адміністративні способи
Організаційно-структурні
Адміністративно-силове вирішення конфлікту

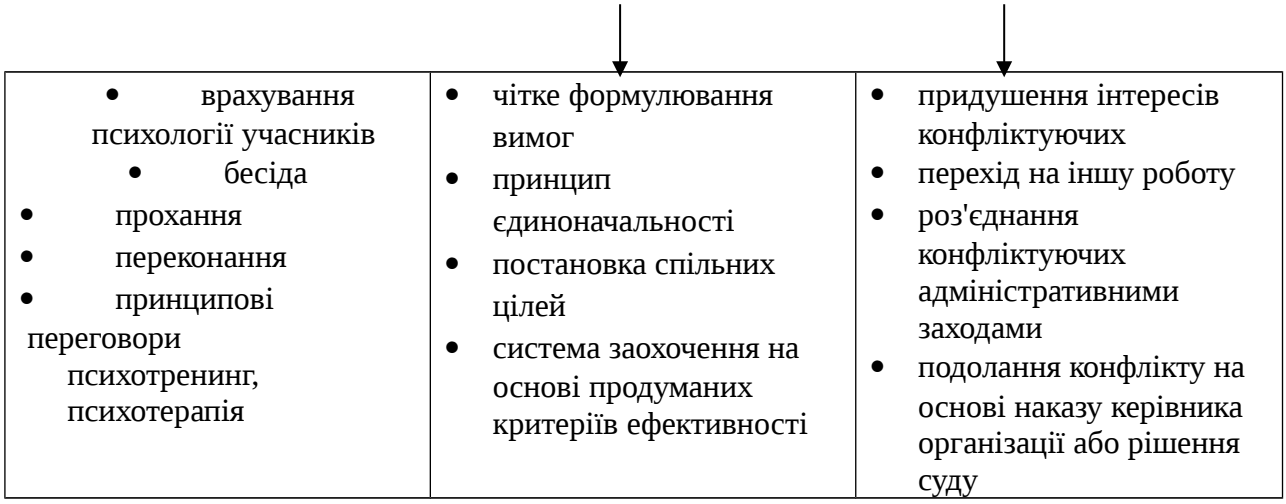


Схема 1. Алгоритм дій керівника при вирішенні конфлікту

1.15.4. Аналіз конфлікту

Кваліфіковане виявлення причин вимагає спеціального аналізу ситуації, розмежування її складових – ділових і особистісно–емоційних. Аналіз конфлікту вимагає вивчення психологом різнобічної інформації про конфлікт. Аналіз слугує професійним інструментом психолога і використовується ним виключно для розробки шляхів подолання конфлікту, є конфіденційною інформацією.

Схема аналізу (за М.М.Рибаковою):

— Причини конфліктної ситуації (зовнішні і внутрішні, умови її виникнення).
— Смисл конфлікту для кожного учасника.
— Помилки спілкування в ситуації.
— Перспективні виховні та пізнавальні цілі при різних варіантах розв’язання конфлікту.

Одним із шляхів аналізу є використання низки питань за наступними блоками:

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

Мета конфліктуючих. У чому конкретно полягають цілі конфліктуючих? Чи всі однаково прагнуть цих цілей? Наскільки ці цілі узгоджуються із загальною метою організації? Чи є спільна мета, яка могла б об'єднати зусилля конфліктуючих? Розбіжності сторін торкаються мети діяльності чи засобів її досягнення?

Сфери зближення. З яких проблем конфліктуючі могли б виробити спільні погляди? Це, звичайно, проблеми ділової і емоційної атмосфери, сприяючої встановленню сприятливого психологічного клімату в організації.

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

Попередній аналіз ситуації є необхідною умовою ефективного полагодження конфлікту. При виявленні типу конфлікту слід обов’язково

враховувати поведінку його учасників. Показником деструктивного конфлікту є поведінка з надмірним багатослів'ям, бурхливими проявами схвильованості, з небажанням слухати контраргументи, надмірна гарячковість.

Тут необхідно врахувати ще два параметри: *ціну конфлікту* і *ціну виходу* з конфлікту.

Ціна конфлікту для кожної з конфліктуючих сторін складається з суми трьох величин: з витрат енергії, часу і сил на конфліктну діяльність; із збитку, що наноситься недружніми діями іншої сторони; з втрати, пов'язаної з погіршенням загальної ситуації. Ціна конфлікту оцінюється самими учасниками інтуїтивно – задача психолога полягає у тому щоб звернути увагу клієнта на це питання, стимулювати процес оцінювання і порівняти із ціною виходу з конфлікту.

Ціна виходу з конфлікту - це різниця між втратами, з якими зв'язаний цей вихід з конфлікту, і надбаннями, які дає цей вихід.

Якщо надбання більше, ніж втрати, то вигода від припинення конфлікту очевидна. Проте надбання звичайно уявляються неясними і гіпотетичними, що значно знижує їх оцінку, тоді як втрати переоцінюються. Це заважає адекватно оцінити виграш внаслідок припинення конфлікту. В цьому випадку доцільно порівняти ціну конфлікту і ціну виходу з конфлікту. Якщо ціна конфлікту менше, тобто вихід з конфлікту дається дуже дорогою ціною, то спроби продовжити конфліктну боротьбу ще мають сенс.

Таким чином, порівняння ціни конфлікту і ціни виходу з нього дозволяє учасникам раціонально вирішити питання: чи варто продовжувати конфлікт, враховуючи подальше зростання його ціни, або ж припинити його.

Аналіз ситуації, поміркований вибір лінії поведінки, ефективно проведене обговорення ситуації з її учасниками дозволяє перетворити конфлікт на інструмент ефективного вирішення проблеми, пошуку якнайкращого його варіанту і навіть поліпшення відносин людей.

ТЕМА 1.16. Психологічні основи розв'язання міжособистісних конфліктів. Частина 2

ПЛАН

1.16.1. Картографія конфлікту;
1.16.2. Пам'ятка до розв'язання конфліктів;
1.16.3. Управління конфліктними ситуаціями;
1.16.4. Аналіз наслідків конфлікту.

1.16.1. Картографія конфлікту

Ще одна методика у подоланні конфлікту - складання карти конфлікту, яка відрізняється від аналізу тим, що її розробляє психолог разом з клієнтом. Картографія конфлікту включає три етапи:

1) визначити проблему;
2) з'ясувати головних учасників;
3) з'ясувати потреби і стурбованість кожного.

Всю отриману інформацію розміщують на аркуші паперу у чотирьох його кутках, а по центру записують привід конфлікту (конкретну ситуацію, у якій виник конфлікт). Складає картографію конфлікту посередник при участі конфліктуючих. Посередник та конфліктуючі можуть складати карту і окремо.

При картографії конфлікту з'являються переваги:

- знижується надмірна емоційність, відносини переключаються у ділову площину;
- створюється ситуація обговорення;
- виникає можливість висловитися;
- створюється атмосфера взаємоповаги і готовності до взаєморозуміння;
- краще виявляються всі точки зору;
- легше знайти альтернативні нестандартні рішення.

Наприклад: конфлікт розгортається між сусідами. Жінка не задоволена тим, що сусід хоче побудувати між подвір'ями високий кам'яний паркан.

Картографія цього конфлікту має наступний вигляд:

Її потреби:

- простір;
- дружні стосунки з сусідами;
- збереження площі.

Її стурбованість:

- почуття обмеженості парканом; ігнорування її побажань сусідом; соціальна ізоляція;
- матеріальні втрати при побудові.

ПАРКАН

Його потреби:

- Усамітнення;
- Безпека;
- зручно для собак;
- співробітництво з сусідами.

Його стурбованість:

- втрата собак;
- собаки заважають сусідам;
- пограбування;
- складності спілкування.

Завдання при роботі з картою:

1) пошук нової інформації; з'ясування питань "що не знали?, "що не врахували?", "що не зрозуміли?";
2) пошук спільних потреб, інтересів;
3) співставлення різних цінностей та перспектив їх зближення;
4) виявлення прихованих прагнень і пошук альтернативних шляхів їх реалізації (вольєр для собак, а не паркан);
5) з'ясування деталей, які можуть стати вирішальними;
6) пошук взаємовигідних умов та рішень.

Наводимо приклад готової карти конфлікту в організації, за якою можна виділити основні психологічні компоненти.

Керівник відділу

потреби:

- забезпечити виконання роботи;
- сприяти розв’язанню конфліктів;
- мати заробіток;
- показати, що особисте життя
- секретаря небайдуже;
- правильно впливати на підлеглих;
- забезпечити настрій і продуктивність відділу;

стурбованість:

- втрата престижу і поваги з боку керівника і підлеглих;
- репутація керівника, що ігнорує потреби підлеглих;
- втрата контролю;
- виступи співробітників і
- скарги керівництву;
- незадоволення секретаря;

Відсутність секретаря на роботі

Секретар

1) потреби:

- забезпечити догляд за дитиною;
- мати заробіток;
- мати підтримку;
- показати, що вона може справитися з обов’язками матері – одиночки
- повага, визнання;

2) стурбованість:

- втрата роботи;
- невизнання материнських обов’язків;
- втрата поваги і розуміння колективу;
- почуття безсилля;
- можливість скарги про її материнську некомпетентність;
- відсутність підтримки;

Інші робітники

1) потреби:

- можливість ритмічно працювати;
- повага до їх статусу і кваліфікації;
- проявити турботу про секретаря, але без збільшення навантаження;
- стабільність;
- надійний секретар;

2) стурбованість:

- проблема заглибиться;
- експлуатація їх доброго ставлення;
- неможливість відмовитися від збільшення обов’язків;
- втрата контролю;
- відчуття неефективної роботи.

1.16.2. Пам’ятка до розв’язання конфліктів

Пам’ятка до розв’язання конфліктів використовується у роботі психолога з конфліктуючими, активізує їх самопізнання. Спрямована на забезпечення стратегії “Колаборація”, коли виграє кожен. Подаємо один з варіантів пам’ятки до розв’язання конфліктів (Див.: Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. – М.: СТРИНГЕР, 1992. – с. 208).

Здійснити самоаналіз конфліктної ситуації за пунктами:

1. у чому мої справжні потреби, в чому їх потреби, чи хочу я сприятливого розв’язання для обох;
2. творчий підхід – які нові можливості розкриваються в ситуації. Замість того, щоб думати, “як це могло б бути”, бачити нові можливості в тому, “що є”;
3. емпатія – як би я почувався на їх місці, що вони намагаються сказати, чи вислухав я їх як слід, чи знають вони, що я їх чую;
4. оптимальне самоствердження – що я хочу змінити, як я можу їм це сказати без звинувачень, чи відображає ця заява мої почуття, а не мою думку про те, хто винен. Будь м’яким з людьми і жорстким з проблемою;
5. спільна влада – чи не зловживаю я владою, чи не роблять цього вони, чи не можемо ми співробітничати;
6. як керувати емоціями – що я відчуваю, чи покладаю я на когось провину за свої почуття, чи допоможе це справі, якщо я розповім їм про свої почуття, що я хочу змінити, чи позбавився я бажання покарати їх, що я можу зробити, щоб краще володіти моїми емоціями (висловити на папері, поговорити з другом, прибрати в квартирі);
7. готовність розв’язати конфлікт – чи хочу я розв’язати конфлікт, чим викликана моя образа:
   - минулим, але болючим інцидентом;
   - певною потребою, в якій я відмовляю собі;
   - тим, що мені в них не подобається, бо я не хочу визнати це за собою;
8. картографія конфлікту;
9. розробка альтернатив – які можливості, навіть фантастичні. Будьте винахідливі;
10. переговори – чого я хочу досягти, як досягти справедливого результату при взаємному виграші, що вони можуть дати мені, що можу їм дати я, чи ігнорую я їх заперечення, які питання я хочу включити в угоду, що я можу запропонувати, щоб вони зберегли свої обличчя;
11. посередництво – чи потрібен посередник, хто може виконати роль посередника, чи підходить мені роль посередника, чи можу я створити атмосферу, щоб люди знайшли спільну мову;
12. розширення кругозору – чи бачу я повну картину, який вплив може мати конфлікт на подальші події і життя.

Переговори

Завершальний етап вирішення конфлікту за допомогою ефективної тактики співпраці передбачає переговори. Звичайно однією з умов початку переговорного процесу є тимчасове перемир'я. Але можливі варіанти, коли на стадії попередніх домовленостей сторони не тільки не припиняють ворогувати, але йдуть на загострення конфлікту, прагнучи зміцнити свої позиції на переговорах.

Переговори передбачають взаємний пошук компромісу конфліктуючих сторін і включають такі процедури як:

- визнання наявності конфлікту;
- затвердження процедури, правил і норм;
- виявлення основних спірних питань;
- дослідження можливих варіантів рішення проблеми;
- пошук угоди з кожного спірного питання і врегулювання конфлікту в цілому;
- виконання всіх прийнятих взаємних зобов'язань.

В основу переговорного процесу може бути закладений *метод компромісу* на основі взаємних поступок сторін, або *метод консенсусу*, орієнтований на спільне розв’язання існуючих проблем.

Методи ведення переговорів і їх результат залежить не тільки від відносин між протиборчими сторонами, але і від внутрішнього положення кожної із сторін, відносин з “союзниками” і інших позаконфліктних чинників.

1.16.3. Управління конфліктними ситуаціями

Як було відзначено вище, навіть в організації з ефективним управлінням конфлікти не можна усунути, але ними можна управляти так, щоб максимально збільшити загальний виграш для конфліктуючих сторін. Існує декілька ефективних способів. Розглянемо чотири варіанти управління конфліктною ситуацією:

- запобігання; • придушення; • відстрочення; • розв’язання.

Стратегія **запобігання** конфлікту полягає у наступних діях:

1. Усунути реальний предмет конфлікту;
2. Залучити арбітром незацікавлених авторитетних осіб за умови готовності учасників прийняти і виконати його рішення;
3. Зробити так, щоб один з конфліктуючих відмовився від предмету конфлікту на користь іншого.

Стратегія **придушення** конфлікту. Застосовується щодо конфліктів у необоротно деструктивній фазі і до безпредметних конфліктів. Передбачає наступні дії:

- Цілеспрямовано і послідовно скоротити кількість конфліктуючих;
- Розробити систему правил, норм, розпоряджень, що впорядковують взаємостосунки між потенційно конфліктними між собою людьми.

- Створювати і постійно підтримувати умови, які утруднюють або перешкоджають безпосередній взаємодії між потенційно конфліктними між собою людьми.

Стратегія **відстрочення.** Це тимчасові заходи, що допомагають лише послабити конфлікт з тим, щоб пізніше, коли дозріють умови, добитися його подолання.

Передбачає наступні дії:

- Змінити ставлення одного конфліктуючого до іншого за допомогою трансформацій в образі одного учасника щодо свого опонента:
  а) Змінити оцінку учасником сили опонента;
  б) Зменшити чи збільшити роль або місце опонента в його образі, наявному у іншого учасника.
- Змінити уявлення конфліктуючого про конфліктну ситуацію (умови конфлікту, взаємостосунки людей тощо).
- Змінити значущість (характер, форму) об'єкту конфлікту для конфліктуючого і тим самим зробити його менш конфліктним (понизити або підвищити цінність об'єкту конфлікту і тим самим зробити його відповідно не потрібним або недосяжним).

1.16.4. Аналіз наслідків конфлікту

Вихід з конфлікту може бути менш чи більш успішним, його теж слід проаналізувати. Предметом аналізу є глибина подолання суперечності як джерела конфлікту (об’єктивний показник) і міра задоволеності виходом з конфлікту його учасників (суб’єктивний показник).

Припинення безпосереднього протиборства сторін не завжди означає, що конфлікт повністю завершений. Ступінь задоволеності або незадоволеності сторін укладеними домовленостями залежатиме від наступних факторів:

- наскільки кожній із сторін вдалося в ході конфлікту і подальших переговорів досягти переслідуваної мети;
- якими методами і способами велася боротьба;
- наскільки великі втрати сторін;
- наскільки було враженим почуття власної гідності кожної сторони;
- чи вдалося в результаті зняти емоційну напругу сторін;
- які методи були покладені в основу переговорного процесу;
- наскільки вдалося збалансувати інтереси сторін;
- чи досягнутий компроміс був нав’язаний (однією із сторін чи третьою силою), або був результатом взаємного пошуку;
- яка реакція оточуючих на результати виходу з конфлікту.

Результати конфлікту (форми його подолання) дуже різноманітні. Можна говорити про два основні шляхи зняття конфлікту: через зняття інциденту і через вирішення об’єктивної конфліктної ситуації.

Зняття інциденту - це спроба призупинити конфлікт, або перевівши його на стадію усвідомлення (без конфліктних дій), або на стадію неусвідомлюваної конфліктної ситуації. Перерахуємо основні способи:

1. Забезпечення виграшу однієї із сторін. Конфлікт розв'язується повністю, якщо сторона, що програла, прийняла свою поразку, що зустрічається вкрай рідко. Перемога однієї сторони - завжди тимчасовий стан, що зберігається до найближчого серйозного інциденту.

2. Зняття конфлікту за допомогою брехні, яка переводить конфлікт у неусвідомлювану форму і призупиняє вирішення своїх проблем сторонами.

Більш кардинальні можливості для вирішення конфлікту передбачають шляхи подолання самої конфліктної ситуації:

1. Повне фізичне або функціональне розведення учасників. У цьому випадку дійсно зникає сам грунт для конфлікту, але конфліктні відносини між колишніми опонентами не подолано, і вони можуть зберігатися дуже довго. Такий шлях рідко вдається реалізувати на практиці. Наприклад, у школі він зв'язаний для вчителя з переходом на нове місце роботи, зміною характеру роботи, а для учня - з переходом в іншу школу, адаптацією у новій групі.

2. Внутрішнє переструктурування образу ситуації. Значення цієї міри полягає у зміні внутрішньої системи цінностей і інтересів учасників взаємодії, унаслідок чого в їх очах знецінюється об'єкт конфлікту або набувають особистісної значущості відносини з опонентом. Така робота психологічно дуже складна, часто вимагає допомоги з боку фахівця - психолога, проте саме цей шлях може призвести до конструктивного полагодження подружніх або сімейних конфліктів.

3. Вирішення конфлікту через конфронтацію до співпраці. За своїм змістом близький до попереднього, але стосується, як правило, ділових конфліктів, що не зачіпають глибинні відносини людей, а відносяться до їх соціальних або матеріальних інтересів. Такі конфлікти можуть бути вирішені через спеціально організовану роботу з пошуку спільних інтересів і цілей, через звуження до мінімуму зони розбіжностей і прийняття угод про співпрацю. Велику роль у подоланні таких конфліктів має участь посередника - людини, що володіє спеціальними навиками ведення переговорів і подолання суперечок.

Післяконфліктна стадія знаменує нову об’єктивну реальність: нову розстановку сил, нові взаємовідносини опонентів, їх ставлення до навколишнього соціального середовища; нове бачення існуючих проблем і нову оцінку своїх сил і можливостей.

ТЕМА 1.17. Технології переговорів та посередництва у залагодженні конфліктів

ПЛАН

1.17.1. Поняття про переговори. Етапи переговорів;
1.17.2. Загальні підходи до організації переговорів;
1.17.3. Моделі поведінки у переговорах;
1.17.4. Стратегії та тактики переговорів;
1.17.5. Поняття про посередництво;
1.17.6. Прийоми посередництва.

1.17.1. Поняття про переговори. Етапи переговорів

Процес переговорів відбувається на двох рівнях:

1. обговорення торкається сутності справи;
2. зосереджується (як правило, приховано) на процедурі ведення переговорів.

Переговори другого рівня можна назвати **метапереговорами** (переговори про переговори). Цей другий рівень не помітний, оскільки, здається, що все, що відбувається на ньому, трапляється без якогось свідомого рішення. Тільки коли доводиться мати справу з партнерами з інших країн, особливо з тими, у кого зовсім інша культурна основа, вірогідніше за все стане зрозумілою необхідність встановлення якоїсь прийнятної процедури переговорів. Метапереговори – предмет прикладних психологічних досліджень, присвячених питанню ”Як ефективно вести переговори?”.

Переговорний процес є однією з основних і ефективних форм участі третьої особи (посередника) у подоланні конфліктів. Цей процес називають медіацією, а професійного посередника - медіатором.

Основний зміст переговорного процесу включає чотири етапи.

1. Підготовчий етап. На цьому етапі здійснюється збір інформації про зміст конфлікту, про учасників конфліктної взаємодії, аналізуються причини, наслідки, варіанти рішення.
2. Початок переговорів. На цьому етапі здійснюється взаємний обмін інформацією. Учасники конфлікту висловлюють свої позиції, оцінюють ситуацію, пропонують варіанти рішення проблеми.
3. Пошук прийнятного рішення. На цьому етапі обговорюються варіанти рішення проблеми, уточнюються позиції і мотиви суб'єктів конфлікту, опрацьовуються компромісні варіанти, шляхи руху до консенсусу і ін.
4. Завершення переговорів. На цьому етапі уточнюються деталі договору, визначаються терміни виконання зобов'язань, розподіляються обов'язки, встановлюються форми контролю, що зазначається в прийнятій угоді. У тому випадку, якщо учасники переговорів не прийшли до угоди з вирішення конфлікту, може бути прийнята угода в усній або письмовій формі про перенесення обговорення проблеми на інший термін.

1.17.2. Загальні підходи до організації переговорів

Вирізняють кілька загальних підходів до переговорів. **Позиційний підхід** означає дотримання учасниками переговорів м’якої чи жорсткої лінії поведінки. У Таблиці 1. розкриваються два стилі позиційного підходу: м’який

і жорсткий.

Таблиця 1

Стилі позиційного підходу

Жорсткий підхід	*М'який підхід*
Учасники — противники	Учасники — друзі
Ціль — перемога	Ціль — угода
Вимагати поступок як умов для продовження відносин	Поступатися заради збереження відносин
Дотримуватися жорсткого курсу у відносинах з людьми і вирішенні проблеми	Дотримуватися м'якого курсу у відносинах з людьми і при вирішенні проблеми
Не довіряти іншим	Довіряти іншим
Твердо дотримуватися своєї позиції	Легко змінювати свою позицію
Погрожувати	Робити пропозиції
Збивати з пантелику відносно своїх прихованих думок	Виявляти свою потаємну думку
Вимагати односторонніх поступок як плати за угоду	Припускати односторонні втрати заради досягнення угоди
Шукати єдину відповідь: ту, котру приймете ви	Шукати єдину відповідь: ту, на яку вони погодяться
Прагнути виграти у силовому протистоянні (змаганні волі)	Прагнути уникнути силового протистояння (змагань волі)
Застосовувати тиск	Піддаватися тискові Наполягати на угоді

М'яка лінія у переговорах підкреслює важливість налагодження і збереження відносин. У сім'ях і серед друзів переговори ведуться частіше саме у такому ключі. М’яка стратегія переговорів досить ефективна, особливо щодо швидкого досягнення результатів. Чимдалі кожна сторона суперничає з іншою у великодушності і бажанні йти назустріч, тим досягнення угоди стає вірогіднішим. Однак зроблена компромісна угода може містити приводи подальшого загострення конфлікту. Результати можуть, звичайно, не бути такими сумними, як в оповіданні О.Генрі про бідну подружню пару, коли любляча дружина продає своє волосся, щоб купити чоловікові ланцюжок для годинника, а чоловік, який не знає про це, продає свій годинник для того, щоб купити дружині гарний гребінець.

У цьому підході результати залежать від співвідношення позицій учасників переговорів. У випадку комбінації з обома м’якими лініями учасники ризикують прийти до нечітких угод. Обидві жорсткі лінії ставлять під загрозу укладання угоди. Коли тільки один дотримується м'якого стилю, переговори, певно, закінчаться на користь прихильника жорсткої лінії.

Іншим підходом у переговорах є **принциповий** (переговори по суті), розроблений у Гарвардському проекті з переговорів. Використовується, якщо

особа не хоче обирати між жорстким і м’яким варіантом переговорів. Його основні правила представлено у Таблиці 2.

Таблиця 2

Правила принципового підходу у переговорах

Базовий елемент переговорів	**Рекомендації**
Люди	Зробіть розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів.
Інтереси	Зосередьтесь на інтересах, а не на позиціях.
Варіанти	Перш ніж вирішити, що робити, виділіть коло можливостей.
Критерії	Наполягайте на тому, щоб результат грунтувався на певній об’єктивній нормі.

Перший пункт - ЛЮДИ - враховує той факт, що учасники переговорів можуть мати радикально відмінні погляди і підходи, тому їм буває важко спілкуватися. Як правило, емоції пов'язуються з об'єктивними властивостями проблеми. Тому, перш ніж розпочати працювати над суттю проблеми, необхідно відокремити «проблему від людей» і розібратися з нею окремо. Учасники переговорів повинні дійти до розуміння того, що їм необхідно працювати пліч-о-пліч і розбиратися з проблемою, а не один з одним.

Другий пункт - ІНТЕРЕСИ - націлений на виявлення справжніх прихованих інтересів сторін, замаскованих під їх заявами.

Третій пункт – ВАРІАНТИ - торкається труднощів, що виникають при виробленні оптимальних рішень під тиском. Висування варіантів у ситуації переговорів наштовхується на кілька психологічних бар’єрів. Це уявлення про обмеження, заборони, відмови з боку опонента; прагнення знайти єдино правильне рішення. Треба виділити час, призначений для обмірковування широкого кола можливих рішень, які враховували б загальні інтереси і творчо узгоджували б розбіжності в інтересах.

Використання пункту КРИТЕРІЇ дозволяє подолати свавілля, суб’єктивізм, впертість опонентів; довести, що угода повинна відображати певні справедливі норми, а не залежати від необгрунтованих бажань кожної із сторін. Це не означає, що умови повинні грунтуватися на нормах, які обирає одна із сторін. Мається на увазі лише наявність якихось справедливих критеріїв, наприклад ринкових цін, експертної думки, звичаїв чи законів, які й повинні визначити результат. Обговорюючи такі критерії, а не бажання чи, навпаки, небажання стосовно чого-небудь, жодна із сторін не буде змушеною поступатися іншій: обидві можуть сподіватися на справедливе рішення.

Переговори на основі принципового підходу можна розділити на три окремі стадії: *аналіз, планування і дискусія.*

На стадії *аналізу* діагностують ситуацію, збирають інформацію, обмірковують її. Слід з'ясувати проблеми, що стоять перед учасниками, встановити їхню значимість для певних групових інтересів, усвідомити ворожі емоції і особливості відносин, визначити свої інтереси та інтереси іншої

сторони. Необхідно звернути увагу на варіанти, вже готові для обговорення, і розібратися у критеріях, запропонованих як основа для досягнення домовленості.

На стадії *планування* потрібно з’ясувати наступні питання: Як ви передбачаєте вирішити проблему відносин з іншими людьми? Які з важливих інтересів найважливіші? У чому полягають ті чи інші об'єктивні перешкоди? Варто обміркувати додаткові варіанти і критерії, щоб обрати з них найприйнятніші.

На стадії *дискусії*, коли сторони спілкуються між собою, прагнучи до угоди, необхідно усвідомити, чи є у них відмінності у сприйняттях, відчуття невдоволення і обурення, труднощі у спілкуванні, і спробувати розібратися у цьому. Кожна сторона повинна зрозуміти інтереси іншої. Обидві вони можуть спільно висунути варіанти, що будуть взаємовигідними, і за допомогою об'єктивних критеріїв прагнути до погодження протилежних інтересів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що на противагу позиційній дискусії, принциповий метод концентрує увагу на базових інтересах, на варіантах, які задовольняли б обидві сторони, і на справедливих критеріях, що у результаті, як правило, веде до розумної угоди.

1.17.3. Моделі поведінки у переговорах

Успіх переговорного процесу по подоланню конфліктів багато в чому визначається умінням зрозуміти свого партнера, правильно оцінити його модель поведінки і вибрати адекватний стиль спілкування.

У літературі з конфліктології виділяють чотири основні моделі (типи) поведінки партнерів у переговорному процесі (Див. Таблицю 3).

Таблиця 3

Основні моделі (типи) поведінки партнерів у переговорному процесі

Тип	Характеристика поведінки (мотиви)	Адекватний стиль спілкування
Уникаючий	Відмовляється приступати до обговорення конфліктної проблеми. Прагне уникнути обговорюваної проблеми, змінити предмет обговорення. Мотивами такої поведінки можуть бути: відчуття провини, відсутність розуміння суті проблеми тощо.	Проявляти наполегливість, добиватися продовження обговорення проблеми. Бути активним, оволодіти ініціативою. Зацікавити партнера показом варіантів рішення проблеми і можливих позитивних результатів.

Поступливий	Погоджується на будь-яку пропозицію, у тому числі і невигідне для себе. Мотивом такої поведінки можуть бути: прагнення позбутися дискомфорту, викликаного конфліктною ситуацією, занижена оцінка предмету конфлікту.	Важливо всебічно обговорити угоду. З'ясувати ступінь зацікавленості партнера в угоді і показати його виграш. Чітко визначити терміни виконання і форми контролю за реалізацією угоди.
Заперечуючий	Стверджує, що проблема неактуальна, конфліктна ситуація вирішиться сама собою. Не докладає зусиль для досягнення угоди. Мотивами такої поведінки можуть бути: відсутність розуміння суті проблеми, уникнення дискомфорту, пов'язаного з конфліктами тощо.	Необхідно всіляко показувати наявність проблеми, її складність і небезпеку. Проявляти ініціативу в обговоренні спірної проблеми. Створювати сприятливу атмосферу для обговорення проблеми. Показувати шляхи і можливості подолання проблеми.
Наступаючий	Прагне успіху, ухвалення рішення на свою користь. Відкидає аргументи і докази опонента. Проявляє тиск, агресію. Мотивами такої поведінки можуть бути: неусвідомлене прагнення до перемоги, завищена оцінка предмету конфлікту, амбіції.	Необхідно проявляти спокій, обачність. Показувати свою позицію достатньо твердою і переконливою. Давати зрозуміти, що односторонніх поступок не може бути. Пропонувати свої варіанти компромісу, подолання проблеми.

1.17.4. Стратегії та тактики переговорів

Характеристика основних стратегій у переговорних процесах представлена у Таблиці 4.

Таблиця 4

Характеристика стратегій у переговорному процесі

Тип стратегії	Стратегічні цілі	Чинники стратегії
Виграш-програш	Виграш за рахунок програшу опонента.	Предмет конфлікту; перебільшення конфліктної ситуації; підтримка учасників у формі підбурювання з боку інших учасників соціальної взаємодії; конфліктність особистості.

Програш - виграш	Відхід від конфлікту, поступка опоненту.	Предмет конфлікту; применшення конфліктної ситуації; залякування у формі погроз, блефу; низькі вольові якості, особа конформістського типу.
Програш - програш	Самопо-жертва в ім'я знищення суперника.	Предмет конфлікту; неадекватний образ конфліктної ситуації; природна або ситуативна агресивність конфліктуючих; відсутність бачення інших варіантів рішення проблем.
Виграш - виграш	Досягнення взаємовигід-них угод	Предмет конфлікту; адекватний образ конфліктної ситуації; наявність сприятливих умов для конструктивного подолання проблеми.

Будь-яка стратегічна мета досягається використанням конкретних тактичних прийомів. Найширше в переговорних процесах вживаються наступні тактики поведінки (Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина, 1999. - С. 352-354).

1. “Удавана співпраця”. Ця тактика зустрічається в стратегіях “виграш-програш” або “програш-програш”. Вона характеризується тим, що партнер заявляє про свою готовність співробітничати, створює видимість конструктивної поведінки. Але постійно знаходить мотив уникнути затвердження угоди, тягне час з метою виграшу часу і створення умов для рішучого штурму заради перемоги, або для взаємознищення.

2. “Дезорієнтація партнера”. Використовується в стратегіях “виграш-програш” або “програш-програш”. На відміну від попередньої, більш активна і цілеспрямована. Наперед запланована і характеризується такими прийомами, як: критика конструктивних положень партнера, використання несподіваної інформації, обман, погрози, блеф і ін. Основною метою тактики дезорієнтації є примушення партнера до дій у напрямі інтересів її суб’єкта.

3. “Провокація почуття жалості у партнера”. Застосовується в стратегіях “виграш-програш” або “програш-програш”. Основною метою такої тактики є зниження пильності суперника, його активності, підштовхування на поступки. Спрямована на підготовку умов для рішучих дій або укладання угоди. Ці цілі досягаються вживанням таких прийомів, як: виявлення емоцій, створення образу беззахисної, слабкої людини, скарг на страждання, незаслужені образи і т.п.

4. Ультимативна тактика. Є однією з жорстких і застосовується, як правило, при реалізації стратегії “виграш-програш” або “програш-програш”. Вона характеризується пред'явленням ультиматуму на початку переговорів. Ультиматум - вимоги, висунуті одним з учасників конфлікту до іншого в категоричній формі з вказівкою конкретних термінів виконання цих вимог і погрозою вжити репресивні заходи у разі відмови. Основний прийом ультиматуму - погроза. Крім того, в процесі пред'явлення ультиматуму можуть бути використані: шантаж, демонстрація сили, блеф і інші засоби маніпуляції.

5. Тактика завоювання поступок. Відрізняється від ультимативної тим,

що вимоги пред’являються супернику не відразу, а поетапно. Причому кожна з вимог висувається як остання. Очевидно, що тактика вичавлювання поступок застосовується в стратегії “виграш – програш”, але вона може бути використана і для досягнення основних цілей в інших стратегічних підходах.

1.17.5. Поняття про посередництво

Головним завданням посередника є перетворення опонентів на партнерів з вирішення проблеми. Посередник стає між двома ворогуючими сторонами і допомагає їм знайти варіант вирішення конфлікту. Він прагне бути об’єктивним і нейтральним. Він може переймати на себе цю роль неформально або може бути призначеним на неї.

У багатьох країнах Заходу існують формальні структури, які організовують посередництво (коли рішення приймають самі сторони, що перебувають у конфлікті) як альтернативу правовим та іншим традиційним методам розв'язання суперечок. Подібні служби дуже поширені у Сполучених Штатах і в Канаді, набувають дедалі більшого поширення і в інших країнах. У деяких школах цьому мистецтву навчають дітей, починаючи з семи років. Його можуть потім успішно застосовувати підлітки для розв’язання конфліктів зі своїми ровесниками або дорослими. У школах значно підвищилась дисципліна і дух співробітництва після того, як там запровадили програми з вивчення посередництва. Координатором цих програм стає, як правило, той вчитель або вихователь, хто цікавиться цим питанням.

Поширення набуло навчання бажаючих виконувати певні посередницькі ролі – радника-конфліктолога, неформального посередника, які людина за власною ініціативою виконує у ситуаціях конфліктів між друзями, колегами, рідними. При цьому вона не має власної зацікавленості.

У чому полягають посередницькі ролі? *Радник-конфліктолог:* пропонує альтернативи, демонструє гнучкий підхід, не бере участі в обговореннях, привертає увагу до думки опонента. *Неформальне посередництво* полягає у дружній підтримці конфліктуючих, стимулює до уважного ставлення опонентів один до одного.. При вмілому його використанні сторони навіть не помічають посередницької ролі свого приятеля.

ПЕРЕВАГИ, які надає технологія посередництва:

- Посередник не втягнутий у проблему;
- Емоційна стабільність посередника на відміну від напруження, характерного для учасників;
- Нейтральність, що дозволяє залучити учасників до об’єктивної оцінки ситуації та позиції опонента;
- Збільшення кількості альтернатив;
- Зосередження на альтернативах, які одночасно влаштовували б обох опонентів;
- Полегшення синтезу позицій опонентів;
- Наявність спеціальної підготовки до посередництва у розв’язанні конфліктів;

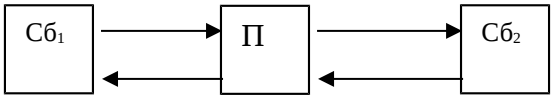
- Відсутність бар’єру у спілкуванні зі сторонами.

Істотним моментом у технологіях переговорного процесу є оцінка форм і способів участі в конфлікті посередника (медіатора). У літературі виділяють три варіанти посередництва (Лінчевський, 2000, с. 155):

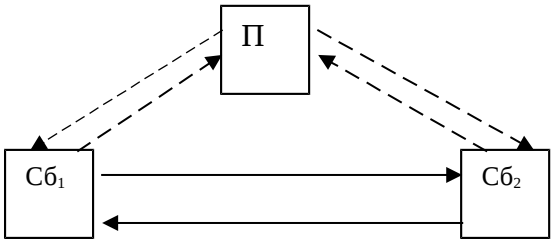
1. Диз’юнктивний (роз’єднувальний);
2. Кон’юнктивний (об’єднувальний);
3. Змішаний.

Схемно ці варіанти можна представити таким чином:

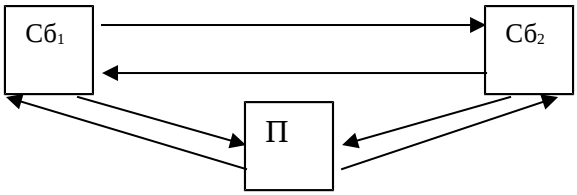
1.



2.



3.



Умовні позначення: Сб. - суб'єкти конфлікту, П - посередник.

1.17.6. Прийоми посередництва

У технології посередництва діють наступні правила.

1.Посередник знайомить учасників зі своєю роллю. Наприклад: наше завдання вирішити проблему без звинувачень; без виправдань; не перериваючи один одного; говорячи тільки правду.

2. Розкриття образу конфлікту, який склався у кожної зі сторін. Кожний учасник розповідає, що сталося з ним, тим часом як інші слухають його. Опонент повторює те, що було сказано до нього, своїми словами, для уникнення непорозумінь. Кожна сторона розповідає про своє ставлення до конфлікту.

3. Визначення взаємоприйнятних альтернатив. Кожна сторона пояснює, що їй бракує для досягнення угоди. Угоду можна записати на папері і підписати кожній стороні.

Посередництво включає три наступні етапи: підготовку, сесію, завершення.

Підготовка: зміст посередництва полягає у тому, щоб організувати розміщення учасників, запис перебігу наради і визначити її терміни; пояснити ролі посередника і правила проведення зустрічі, до яких належать:

використання прийому “Я - висловлювання”, спрямованість сесії і однаковість участі сторін.

Сесія (безпосередня зустріч) включає:

- складання карт конфлікту, періодичних резюме;
- перерви у дискусії;
- висування посередником пропозиції (як альтернативи, а не директиви);
- створення орієнтації на позитивний вихід і на конкретні дії;
- використання запитань для того, щоб перефразувати конфліктогенні ідеї, висловлювані учасниками;
- “нормалізацію” емоційної напруги;
- створення нових кутів зору шляхом пропозиції сторонам висловити ідеї за принципом “від протилежного”;
- надання цінності індивідуальним відмінностям, пошук наданих ними переваг.

Завершення передбачає укладання угод. Слід записати і оцінити їх ефективність обома сторонами. Призначається термін перевірки досягнутого прогресу.

На кожному етапі посередництва використовуються ті чи інші **процедури (прийоми).** Серед найбільш поширених наступні**.**

— **Постанова:** третя сторона заслуховує справу і виносить постанову, що зобов'язує сторони. Широко застосовується в менеджменті і при вихованні дітей, системою судів і арбітражу.

— **Рекомендація**: третя сторона збирає факти і аргументи. Виносить рекомендації, необов'язкові до виконання, але досить вагомі і такі, що схиляють до компромісу. Виконує важливу роль у ситуаціях узгодження.

— “**Човник”:** третя сторона відвідує конфліктні сторони окремо кожну і слугує передавачем пропозицій і альтернатив. У деяких випадках може висувати власні пропозиції. Має великі можливості для селективної передачі інформації. Використовується у “човниковій дипломатії”, в узгоджувальній процедурі.

— **Контролер процесу**: третя сторона жорстко контролює процес переговорів, але не їх зміст. Відмовляється від права приймати рішення або рекомендації. Допомагає сторонам визначити питання і альтернативи та дійти консенсусу, який задовольняє потреби обох сторін. Супроводжує всі етапи посередництва.

— **Провайдер процесу:** третя сторона створює умови для зустрічі сторін, надаючи їм, як правило, приміщення і послуги. Спрямовує сторони на застосування певних процедур щодо вирішення спірних питань. Відіграє важливу роль у ситуаціях сприяння, узгоджувальної процедури.

— **Радник щодо змісту:** одна із сторін робить запит щодо порад експерта з певних питань, наприклад, щодо нерухомості або біржових операцій. Радник надає інформацію, перевірену на практиці. Ефективний у ситуації експертної оцінки.

— Радник процесу: один з учасників робить запит про думку консультанта в галузі розв'язання конфліктів або посередництва для одержання допомоги під

час підготовки аргументів.
— Самоспрямованість: сторони безпосередньо обмінюються обіцянками чи зобов’язаннями для вирішення дискусійних питань.

ТЕМА 1.18. Профілактика конфліктів

ПЛАН

1.18.1. Роль керівника в профілактиці конфліктів;
1.18.2. Вимоги до критики;
1.18.3. Майстерність бесіди;
1.18.4. Розмова – покарання;
1.18.5. Правила поведінки керівника у конфліктній ситуації.

1.18.1. Роль керівника в профілактиці конфліктів

Складові профілактики міжособистісних конфліктів в організації: мистецтво керівництва, ставлення до конфліктів, конкретні заходи з покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Якщо керівник вчасно розв’язує ділові суперечності в організації, то до конфліктів, як правило, не доходить. Ставлення до конфліктів різної природи неоднакове. Деструктивних повинно бути якомога менше, бо в них проявляється негативний вплив особистості на діяльність.

Там, де без конфлікту неможливо вирішити питання, не слід його приховувати.

Конкретні заходи з профілактики конфліктів:

- Робота, спрямована на покращення умов праці, організації виробництва, побутових умов;
- Інформування підлеглих про важливі питання професійної діяльності та її перспективи;
- Дотримання трудового законодавства, його нормативних документів;
- Робота з підлеглими щодо правової освіти;
- Дотримання трудової етики.

Керівнику потрібно пам’ятати, що:

1) управління людьми починається з себе;
2) не поважаючи підлеглих, не отримаєш поваги до себе, а це вже передконфліктна ситуація;
3) ніщо не цінується так дорого і не коштує так дешево, як ввічливість;
4) слід вивчати підлеглих, виявляти інтерес до їх особистості з метою індивідуального підходу у пошуках взаєморозуміння;
5) приховування інформації веде до напруги у відносинах.

Підлеглі певним чином оцінюють свого керівника, і це необхідно враховувати. Чоловіки цінують у керівникові, насамперед, такі якості, як: знання справи; вміння організувати роботу; бачення перспективи,

забезпечення високої заробітної платні. Жінки бажають більш демократичного стилю, ввічливого ставлення, поваги.

1.18.2. Вимоги до критики

Часто конфлікти виникають у ситуаціях ділової критики. Потрібно пам'ятати, що ця ситуація – провокуюча і слід особливо продумано будувати її. Якою повинна бути критика?

1) Критика на зборах – виключення, сприймається адресатом як приниження. Критика найкраще діє у формі індивідуальної бесіди.
2) Не принижувати гідність підлеглого ("Ти ось не знаєш, а я знаю. Слухай і роби", "Ви поганий педагог, безвідповідальний").
3) Критику слід поєднувати з позитивною оцінкою, висловлювати зауваження на фоні схвалення. Зловживання критикою призводить до протилежної очікуваній реакції: до опору, протесту, байдужості.
4) Встановити довірливі відносини, емоційний контакт з тим, кого критикуєш.
5) Критикувати можна те, що керівник спостерігав особисто, а не те, що знає зі слів сторонніх. Наприклад, завуч дав інформацію директору про запізнення одного з вчителів. Як реагувати? Найкраще директору самому переконатись у тому, коли підлеглий приходить на роботу, і тоді вже поговорити з ним.
6) Не порівнювати з колегами, бо це призводить до розбрату в колективі.
7) Якщо критика висловлюється на зборах, продумати, як до неї поставиться колектив, а не тільки критикована особа.
8) Зміст критики обумовлюється інтересами справи, а не особистими враженнями, тому повинен бути аргументованим.
9) Дієва критика повинна бути індивідуально спрямованою.

1.18.3. Майстерність бесіди

Ведення ділової бесіди залежить від її змісту, але водночас має і загальні правила. Її мета: створити позитивну психологічну атмосферу. Починати розмову найкраще з цікавого чи важливого для співбесідника. Цей етап називають "малою розмовою". Правила "малої розмови":

1) Тема не повинна бути надто серйозною;
2) Доцільно почати з питань про приємні події в житті співбесідника;
3) Якомога більше позитивних відгуків про предмети, ідеї, людей, відомі співбесіднику.

Питання слід ставити так, щоб співбесідник захотів відповісти, міг продумати і зважити відповідь. Найкраще використати відкриті питання, які менше обмежують відповідь. Якщо співбесідник надмірно балакучий, доцільнішими є закриті питання, які передбачають однозначну відповідь. Слід пом'якшувати питання, ставити їх у формі гіпотези ("Можливо…"), не починати зі слів типу: "Ти що...", "А чому це ти не...". Не ставити питання, відповідь на яке заздалегідь відома. Під час бесіди можна ефективно і гнучко використовувати перехід від пасивного до активного слухання. При пасивному

слуханні слухач якомога менше висловлює своє ставлення до того, що розповідає мовець. Мовлення мовця наближається до монологу. Цей тип слухання рекомендується, коли співбесідник не впевнений у готовності слухача вислухати його. Активне слухання передбачає більший вміст діалогових ознак, жваву реакцію на висловлюване співбесідником. Ось деякі прийоми активного слухання.

1) Дослівне повторення. Можна почати: “Як я вас зрозумів”, “Отже, ти вважаєш...”.
2) Перефразування висловлень мовця.
3) Називати по імені та по-батькові.

Проаналізуємо лише один фрагмент розмови:

- Добрий день, Іван Петрович!
- Добридень!

Одразу можна розпізнати репліку керівника і підлеглого. Підлеглий використовує ім’я, по-батькові керівника, висловлюючи цим свою повагу. Він більше зацікавлений сподобатися керівникові. Мотивація бути привабливим сприяє встановленню діалогу.

4) При здійсненні покарання мають значення наступні фактори:

- досягти, щоб вашу позицію сприйняли;
- засуджувати не особистість, а вчинок, без узагальнених оцінок;
- не відштовхувати від себе, пам’ятаючи про майбутнє співробітництво.

5) Добрий і приємний вираз обличчя.
6) Використання компліментів. Компліменти – слова з незначним перебільшенням позитивних якостей людини. Вони виражають не стільки актуальну оцінку дій адресата, скільки впевненість у його можливостях (аванс довіри). У Таблиці 1 наведено правила компліменту і приклади їх порушення.

Таблиця 1

Правила компліменту

Правила компліменту	**Приклади квазі-компліментів, які порушують правило**
відображає тільки позитивні якості, виключає двозначності	“Я дивуюсь, як дотепно ви уникаєте відповіді”.
незначне перебільшення, яке не переходить у гіперболу і не перетворюється на іронію	фраза, звернена до найбільш недисциплінованого працівника: “Я захоплююсь вашою акуратністю і пунктуальністю”.
оригінальність компліменту, а не висловлення про ті чесноти людини, які само собою розуміються і всім помітні	сказати досвідченому лікарю: “Яка майстерність, як швидко ви поставили діагноз апендициту”.
не зачіпати честолюбство. Недоцільний комплімент про таку рису людини, яку вона вважає своїм	Людині, яка не вміє робити компліменти, не задоволена собою, сказати: “Як гарно ви робите

недоліком.	компліменти”.
відсутність повчального відтінку	“Умій відстояти свою думку”.
уникати форми “добре, але...”:	“У вас прекрасні руки, а от мовлення – ваш ворог”.

Приклади вдалих компліментів

1. ” Як вам вдається так…”.
2. “Я раніше не знала, що ви так точно розбираєтеся в людях”.
3. “Н. Н.! Чи знаєте ви, що ваша косметика просто вражає”, – у відповідь на добру посмішку, адресовану вам.
4. Якщо бесіда закінчилася з успіхом: “Як приємно з вами поспілкуватися!”.
5. Людині, що довела важку справу до кінця: “Вашій волі можна позаздрити”, “Це чудово, що у вас такий наполегливий характер”.

Головне у компліменті – відвертість і щирість, увага до підлеглого, розуміння його внутрішнього світу. Не робіть нещирих компліментів, адже вони сприймаються як лестощі. А як сказати комплімент людині, яка вам не подобається? Спробуйте подумати, що у неї виходить добре, яка риса заслуговує схвалення, тобто виявіть спостережливість та інтерес до людини.

1.18.4. Розмова – покарання

Випробуванням, як для керівника, так і для підлеглого є неприємні ситуації, пов’язані зі звільненням чи покаранням через різноманітні причини. Тактовна увага до позаслужбового життя співробітника і терпляче слухання -це головні психологічні умови ефективного виходу з таких ситуацій.

Емоційна динаміка ефективної розмови-покарання відображається у схемі: + + + - - - + + + , де плюс позначає позитивні емоції, а мінус – негативні. Розмова відбувається у три етапи.

1. Позитивна розмова.
2. Засудження вчинку. Розгортається за подібною смисловою схемою: розумію причини, але потрібно подумати, як позбутися, як уникати таких ситуацій. Висловлення співпереживання: “Звичайно ви не заслуговуєте строгого покарання, але догану оголосити я вимушена, наскільки б високо не оцінювала ваші якості”.

Приклад.

- Дозвольте звернутися до вас з особистим проханням? (Пауза).
- Такі бесіди неприємні і вам, і мені, давайте не будемо допускати такого.

3. Позитивне закінчення. Повинно бути правилом для моменту прощання з людиною при будь-яких непорозуміннях.

Тривалість кожного етапу приблизно однакова.

У випадках розмови, пов’язаної із прийняттям рішення про звільнення, доцільно користуватись **формулою звільнення.**

- І. М.! Якщо ви докорінно не зміните своє ставлення до роботи, то нам з вами по дорозі.

- Протягом найближчих двох тижнів забудеться про те, що я вам сказала.
- Приходьте до мене за допомогою й порадою, коли буде потрібно.
- Я буду поводитись щодо вас так, ніби ви щойно стали до роботи і зроблю все, що в моїх силах.
- Якщо ж після двотижневого терміну ви покажете, що робота вам вдається (а ми це знаємо), все буде добре.
- Якщо ж через два тижні нічого не зміниться, то звинувачуйте саму себе. Я офіційно повідомлю вас про звільнення, і вам доведеться шукати інше місце.

1.18.5. Правила поведінки керівника у конфліктній ситуації

У багатьох випадках конфлікту можна не допустити, вирішуючи суперечності на стадії конфліктної ситуації. Переростання конфліктної ситуації у конфлікт значно прискорюють конфліктогени, яких для попередження конфлікту слід уникати. Ось деякі ПРАВИЛА поведінки керівника у конфліктній ситуації.

1. Дайте партнеру "випустити пару".

Якщо він роздратований і агресивний, то потрібно допомогти йому знизити внутрішню напругу. Поки це не трапиться, домовитися з ним важко або неможливо.

Під час його «вибуху» слід поводитися спокійно, впевнено, але не зарозуміло. Якщо людина агресивна, значить, вона переповнена негативними емоціями. У хорошому настрої люди не кидаються один на одного.

Якнайкращий прийом у ці хвилини - уявити, що навкруги тебе є оболонка (аура), через яку не проходять стріли агресії. Ти ізольований, як в захисному коконі. Небагато уяви, і цей прийом спрацьовує.

2. Зажадайте від нього спокійно обгрунтувати претензії.

Скажіть, що враховуватимете тільки факти і об'єктивні докази. Людям властиво плутати факти і емоції. Тому емоції нейтралізуйте питаннями: «те, що ви говорите, стосується фактів, або враження чи вигадки?».

3. Знижуйте агресію несподіваними прийомами.

Наприклад, попросіть довірливо поради. Задайте несподіване питання, зовсім про інше, але значуще для нього. Нагадайте про те, що вас зв'язувало у минулому і було дуже приємним. Зробіть комплімент ("Ваш гнів набагато менший, ніж я чекав, ви такі холоднокровні в гострій ситуації..."). Виразіть співчуття, наприклад, тому, що він (вона) втратив дуже багато.

Головне, щоб ваші прохання, спогади, компліменти переключали свідомість розлюченого партнера з негативних емоцій на позитивні.

4. Не давайте йому негативних оцінок, а говоріть про свої почуття.

Не говоріть: "Ви мене одурюєте", краще звучить: "Я відчуваю себе обдуреним". Не говоріть: "Ви груба людина", краще скажіть: "Я дуже засмучений тим, як ви зі мною розмовляєте". Цей прийом прийнято називати "Я-висловлювання".

5. Попросіть сформулювати бажаний кінцевий результат і проблему як ланцюг перешкод.

Проблема - це те, що треба вирішувати. Ставлення до людини - це фон або умови, в яких доводиться вирішувати. Неприязне ставлення до клієнта або партнера можуть примусити уникати рішення. А ось цього робити не можна! Не дозволяйте емоціям управляти вами! Визначте разом з ним проблему і зосередьтесь на ній.

6.Запропонуйте клієнту висловити свої міркування щодо залагодження виниклої проблеми і свої варіанти її рішення.

Не шукайте винних і не пояснюйте положення, що утворилося, шукайте вихід з нього. Не зупиняйтеся на першому прийнятному варіанті, а створюйте спектр варіантів. Потім з нього виберіть кращий.

При пошуку шляхів рішення пам'ятайте, що слід шукати взаємоприйнятні варіанти рішення. Ви і партнер повинні бути задоволені взаємно. І ви обидва повинні стати переможцями, а не переможцем і переможеним.

Якщо не можете домовитися про щось, то шукайте об'єктивну міру для угоди (нормативи, закон, факти, існуючі положення, інструкції).

7. У будь-якому випадку дайте партнеру "зберегти самоповагу".

Не дозволяйте собі розпускатися і відповідати агресією на агресію. Не зачіпайте його гідності. Він цього не пробачить, навіть якщо і поступиться натиску. Не зачіпайте його особистості. Давайте оцінку тільки його діям і вчинкам. Можна сказати: "ви вже двічі не виконали свою обіцянку», але не можна говорити: "ви – необов'язкова людина».

8. Віддзеркалюйте значення його висловів і претензій.

Здається, що все зрозуміло, та все ж: "Чи правильно я вас зрозумів?", "Ви хотіли сказати...?", "Дозвольте я перекажу, щоб переконатися, чи правильно я вас зрозумів, чи ні". Ця тактика усуває непорозуміння, і, крім того, вона демонструє повагу до людини. А це теж зменшує її агресію.

9. Тримайтеся як на вістрі у позиції "на рівних".

Більшість людей, коли на них кричать або їх звинувачують, теж кричить у відповідь або прагне поступитися, промовчати, щоб згасити гнів іншого. Обидві ці позиції (зверху – "батьківська" або знизу – "дитяча") неефективні.

Тримайтеся твердо у позиції спокійної впевненості (позиція на рівних – "доросла"). Вона утримує і партнера від агресії, допомагає обом не втратити свою особистість.

10. Не бійтеся вибачитися, якщо відчуваєте свою провину.

По-перше, це обеззброює клієнта, по-друге, викликає у нього пошану. Адже до вибачення здатні тільки впевнені і зрілі особи.

11. Нічого не треба доводити.

У будь-яких конфліктних ситуаціях ніхто ніколи і нікому нічого не може довести. Навіть силою. Негативні емоційні дії блокують здатність розуміти, враховувати і погоджуватися з "ворогом". Робота думки зупиняється. Якщо людина не думає, раціональна частина мозку вимикається.

12. Замовкніть першим.

Якщо так вже вийшло, що ви втратили контроль над собою і не помітили, як вас втягнули в конфлікт, спробуйте просто замовкнути. Не від

“супротивника” вимагайте: “замовкни!... Припини!”, а від себе. Добитися цього найлегше.

Ваше мовчання дозволяє вийти зі сварки і припинити її. У будь-якому конфлікті беруть участь звичайно дві сторони, а якщо одна зникла - з ким сваритися?

Якщо ж жоден з учасників не схильний замовкнути, то обох дуже швидко захоплює негативне емоційне збудження. Напруга стрімко зростає. В такому «діалозі» взаємні реакції учасників тільки підливають масла у вогонь. Щоб згасити це збудження, потрібно прибрати те, що його розпалює.

Мовчання не повинне бути образливим для партнера. Щоб сварка припинилась, потрібно мовчанням ігнорувати сам факт сварки, негативне збудження партнера, начебто нічого цього не було.

13. Не характеризуйте стан опонента.

Всіляко уникайте словесної констатації негативного емоційного стану партнера: “Ну ось, поліз у пляшку! ... А чого ти нервуєш, чого злишся?... Чого ти скаженієш?”. Подібні “заспокійливі” слова тільки укріплюють і посилюють розвиток конфлікту.

14. Йдучи, не грюкайте дверима.

Сварку можна припинити, якщо спокійно і без жодних слів вийти з кімнати. Але якщо при цьому грюкнути дверима або перед цим сказати щось образливе, можна викликати ефект страшної, руйнівної сили. Відомі трагічні випадки, викликані саме образливим словом “під завісу”.

15. Говори, коли партнер заспокоївся.

Якщо ви замовкли, і партнер розцінив відмову від сварки як капітуляцію, краще не спростовувати цього. Тримайте паузу, поки він не заспокоїться. Перемагає не той, хто залишає за собою останній разючий випад, а той, хто зуміє зупинити конфлікт спочатку, не дасть йому розгону.

16. Незалежно від результату вирішення суперечності прагніть не руйнувати відносин.

Виразіть партнеру свою пошану і прихильність. І якщо ви збережете відносини і дасте партнеру “зберегти самоповагу”, ви набагато легше відновите з ним нормальне спілкування. Знайти нового, надійного, неконфліктного працівника – теж задача не з легких.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК ДО ЧАСТИНИ 1. – “КОНФЛІКТОЛОГІЯ”

Авторитет, с.18, 84,
Агресивність, агресія, с. 40, 85
Акцентуації характеру, с. 89
Аналіз конфлікту, с. 79, 95, 97, 102, 106,
Атракція, с. 89
Атрибуція групова, с. 64

Біхевіоризм, с. 11, 23, 29
Бесіда, с. 114
Боротьба, с. 10, 17

Взаєморозуміння, с. 74, 86,
Відстрочення конфлікту, с. 102
Вирішення (розв’язання) конфлікту, с.62, 76, 93, 94, 100,
Витіснення, с. 57
Влада, с.18, 75
Ворожість, с.15
Втеча, уникнення, с. 48, 57

Деіндивідуалізація, с. 64
Ділова суперечка, с. 82

Емоції, с. 14, 18, 21, 30, 38, 43, 92, 100,
Егоїзм, с.40, 41
Ейфорія, с. 56
Екстраверсія-інтроверсія, с. 55
Емпатія, с. 86, 89
Ескалація конфлікту, с. 38, 44
Ефекти ореолу, першого враження, новизни, с. 87

Запобігання конфлікту, с. 101
Згуртованість, с. 18
Змагання, с. 15

Ігнорування, с. 48
Ідеалізація, с. 57
Ідентифікація, с. 86
Ініціатор, с.37
Інтеріоризація, с. 66
Інтерес, с. 59, 69, 70,
Інцидент, привід с.37, 42, 61, 63, 103

Картографія конфлікту, с. 97, 100
Каузальна атрибуція, с. 87
Керівник, с. 95, с. 113
Комплекс неповноцінності, с. 54
Комплімент, с. 115

Конфліктна взаємодія, с. 68
Конфліктна поведінка, с. 43, 47,
Конфліктна ситуація, с. 36, 42, 117
Конфліктність особистості, с. 46, 47,
Конфліктогени, с. 38, 40,
Конфліктологія, с. 10.
Корекція, с. 57
Криза, с.15, 66, 75
Критика, с. 84, 114
Кульмінація , с. 44

Лідерство, с. 70
Любов, с. 17, 71

Механізми захисту, с. 54
Міжгрупове порівняння, с. 64

Неврастенія, с. 56
Ненависть, с. 17
Номадизм, с. 56

Онтогенез, с. 65

Переговори, с. 100, 104,
Переорієнтація, с. 57
Попередження (профілактика) конфлікту, с. 62, 76, 113
Посередник, медіатор, с. 95, 104, 110
Посередництво, с. 110
Працівник, с. 84
Привабливість, с. 74, 89
Придушення конфлікту, с. 101
Пристосування, с. 48
Прогнозування конфлікту, с.62
Проекція, с. 56

Раціоналізм, с. 56
Реверсія конфлікту, с. 45
Регресія, с. 56
Регулювання (управління) конфлікту, с. 62, 101,
Рефлексія, с. 87

Самоаналіз конфлікту, с. 100
Світогляд, с. 22
Сесія, с. 112
Симпатія – антипатія, с. 88
Співпраця, співробітництво, с. 48, 51
Спілкування, с. 42, 69, 76, 97, 107

Компроміс, с. 48, 57, 101
Конкуренція, с. 17, 48
Конфлікт, с. 10, 23, 77
— Визначення, с. 12.
— Гострота, с. 20, 21, 35
— Динаміка, с. 35, 41, 72
— Механізми, с. 36
— Наслідки, с. 78, 80, 81
— Причина, с. 20, 30, с. 59, 63, 68, 72, 75, 78, 95
— Структура, с. 34
— Типи, с. 31,
— Умови, с. 36
— Функції, с. 20, 33,
— Ціна, с. 98
— Чинники, фактори с. 59, 61, 72, 90, 102,
Конфлікт, його типи:
— Деструктивний, с. 33, 69, 78, 98
— Етикету, с. 61
— Когнітивний, с. 53
— Конструктивний, с. 33, 66, 77
— Особистісний, с. 52
— Міжгруповий, с. 23, 63
— Міжособистісний, с. 23, 58
— Мотиваційійний, с. 52
— Нереалістичний, с. 61
— Рольовий, с. 54
— Сімейний, с. 72
Ставлення, с. 88
Стереотипізація, с. 87
Суперечність, с. 14, 15, 67, 69
Суперництво, с. 15, 24, 48, 51,
Стиль, с. 48, 51
Сублімація, с. 57
Сумісність, с. 74

Теорії конфлікту:
— Діалектична К.Маркса, с. 15,
— Функціоналізму Г.Зіммеля, с. 17
— Ситуаційна, с. 23, 29
— Когнітивістська, с. 24, 25, 28, 29
— Психоаналітична, с. 29, 54-57
Типи поведінки, с. 46, 107

Управлінська діяльність, с. 84

Фази конфлікту, с. 41
Фінал конфлікту, с. 44

Цінності, с. 22, 59, 69,70

Шлюб, с. 71, с. 74

“Я-висловлювання”, с. 117
“Я”-концепція, с. 92

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК ДО ЧАСТИНИ 1. – “КОНФЛІКТОЛОГІЯ”

Дарендорф Р. , с. 11, 15, 18
Томас, с. 11
Аксельрод, с. 11
Авдєєва Н.Н., с. 86
Адлер А., с. 54
Агєєв В.С., с. 25
Ананьєв Б.Г., с. 88
Анцупов А.Я., с. 10, 14
Бандура А., с. 23
Берг П., с. 16
Берковиць Л., с. 23
Бірн Г.**,** с. 91
Богарус Е., с. 74
Божович Л.І., с. 65
Брамсон Р., с. 83
Брокстон Д., с. 91
Вебер М., с. 76, 93
Гавкайте, с. 93
Грішина Н.В., с. 10, 13, 26, 28, 92
Дойч М., с. 23, 28
Доллард Дж., с. 23
Дранков В.Л., с. 87
Дуб Л., с. 23
Жизневський Б.П., с. 67
Зігерт В., с. 93
Зіммель Г., с. 15, 17, 20, 35
Ельконін Д.Б., с. 67
Еріксон Е., с. 55
Ємельянов С.М., с. 30
Кармін А.С., с. 109
Кеттел, с. 74
Кілменн Р.Х., с. 47
Клар У., с. 27
Козер Л. , с. 11, 14, 15, 20
Коломінський Н.Л., с. 12
Коломінський Я.Л., с. 67
Кордуелл М., с. 13
Корнеліус Х., с. 100
Крогіус Н.В., с. 92
Лао-цзи, с. 40
Левін К., с. 23, 26, 53
Лернер М., с. 91
Лінкольн В., с. 60
Лінчевський, с. 111
Ложкін Г.В., с. 12
Швалб Ю.М., с. 50
Данчева О.В., с. 50
Фрейд З., с. 53
Макклінток Ч. , с. 92
Маркс К., с. 15. 18
Мейо Е., с. 92
Мелібруда Е., с. 93
Мерлін В.С., с. 28
Меттел В., с. 91
Міллер Н., с. 23
Нечуй-Левицький, с. 39
Новак Д., с. 91
Ньюком Т., с. 26, 89
Обершалл, с. 11
Обозов М.М., с. 70, 86, 87
Парк Р., с. 12
Петровський А.В., с. 12
Пірен М.І., с. 47, 51
Повякель Н.І., с. 12
Поліванова К.Н., с. 65
Ремшмідт Х., с. 69
Рибакова М.М., с. 96
Розенцвейг, с. 40
Рубінштейн С.Л., с. 53
Тацит, с. 39
Тейлор С., с. 91
Тернер Дж., с. 16, 18
Томас К.У., с. 47, 51
Трапєзнікова Т.М., с. 87
Урбанович О.А., с. 13
Фейр Ш., с. 100
Фромм Е., с. 55
Хайдер Ф., с. 26, 89
Хедоурі А., с. 13
Хекхаузен Х., с. 26
Черненький Ю.П., с. 47
Шейнов В.П., с. 38
Шерер В., с. 91
Шериф М. с. 23, 25
Шипілов А.І., с. 10, 14
Шмідт В., с. 11
Юнг К., с. 55
Ярошевський М.Г., с. 12

ЧАСТИНА 2. ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

ТЕМА 2.1. Поняття про психологію управління

ПЛАН

2.1.1. Предмет психології управління;
2.1.2. Структура психології управління;
2.1.3. Управлінська діяльність як центральний об’єкт досліджень у психології управління;
2.1.4. Підходи до розуміння функцій управління;
2.1.5. Традиція вивчення людського фактору виробництва;
2.1.6. Тенденції розвитку управління (менеджменту) у XXI сторіччі.

2.1.1. Предмет психології управління

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ – галузь психології, що вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності. Основна її задача: підвищення ефективності і якості роботи в системах управління.

Предметом вивчення в психології управління є як система “людина - техніка”, так і системи “людина - колектив”, “людина - людина”. Психологія управління використовує знання інших психологічних дисциплін, насамперед, психології праці, інженерної, педагогічної соціальної, організаційної психології.

Поняття управління є основоположним для розуміння змісту і задач психології управління. Це поняття використовується не тільки у психології. Спочатку воно виникло у техніко–кібернетичних та економічних дисциплінах і не поширювалося на особистість. У широкому розумінні управління – це регулювання стану певної системи з метою отримання потрібного результату.

Процес управління характерний для складних динамічних систем і має такі найбільш загальні ознаки:

1. Наявність двох підсистем: керуючої і керованої;
2. Цілеспрямованість впливу керуючої підсистеми на керовану;
3. Наявність програми, за допомогою якої керуюча система впливає на керовану;
4. Наявність зворотніх зв’язків;
5. Ентропійний характер (Свєнцицький А.Л., Третьяченко В.В., Зеленов Л.А.).

Розрізняють два основних види управління:

- Технічне, яке вивчають в інженерній психології, у психології праці;
- *Соціальне управління - це діяльність, спрямована на забезпечення впорядкованості і узгодженості в діях людей та їх організацій з метою здійснення суспільно – значущих задач.* Вивчають у психології управління, тому надалі мова йтиме саме про соціальне управління. Різновиди соціального управління за сферами здійснення:

1. Адміністративно-державне (у сфері політики);
2. Соціокультурне (освіта, медицина, культура);
3. Виробниче (матеріальне виробництво, промисловість, сільське господарство тощо).

Функції управління: планування, керівництво, організація, координація, контроль, прийняття рішень, добір персоналу, вирішення фінансових питань, об’єднання людей, мотивація, оцінка, комунікація, представництво, ведення переговорів, укладання договорів (Обозов М.М., Щекин Г.В., Терещенко В.І., Трейсі Д., Карамушка Л.М.).

Управління є специфічною сферою людської діяльності. Ефективність її залежить не стільки від особистих рис людини, скільки від знань та розуміння управлінських завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль усіх співробітників у напрямку реалізації цілей організації. Психологія управління вивчає закономірності управлінської діяльності, фактори її ефективності і цим самим знання цієї прикладної наукової галузі (насамперед, керівниками та психологами різних організацій) є умовою удосконалення суспільно корисної праці, підвищення її продуктивності.

Якщо у розмовному мовленні терміни “керівник” та “управлінець” звичайно вживають як синоніми, то в психології управління чітко розрізняють поняття “організація”, “керівництво”, “управління” як різні функції управлінської діяльності, виконуваної керівником.

Керівництво – окремий випадок соціального управління, що спрямоване на людину, як на частину системи управління і **є особливим видом управління.** За змістом керівництво становить направлений вплив, що призводить до такої поведінки керованих людей і колективів, яка відповідає намірам керівника. Діяльність керівника спрямована на управління підпорядкованою йому системою загалом, на керівництво процесом діяльності цієї системи та на створення її внутрішньої функціональної структури.

На різних етапах розвитку організації (становлення, реформування, оновлення, у ситуаціях кризи тощо) значення управлінських функцій то зростає, то знижується. Керівник не тільки ухвалює відповідні рішення, але й бере на себе відповідальність за всі результати та наслідки діяльності організації. До його головних обов’язків входять наступні.

Визначення цілей. Стосовно підприємства загалом та будь-якого його підрозділу зокрема вихідним є завдання визначення цілей їхньої діяльності. Цілі організації відображають стратегію її розвитку на певний проміжок часу. Вони повинні задаватись таким чином, щоб відповідати суспільним нормам і цінностям. Не можуть метою організації проголошуватись асоціальні завдання.

Проектування шляхів і способів досягнення цілей. Керівник визначає, що потрібно зробити для того, щоб досягти бажаного результату, розподіляє досягнення мети на низку завдань, на послідовність етапів їх виконання, визначає виконавців та відповідальних, систему взаємодії між ними.

Предметом психології управління є вивчення особливостей психічних процесів, станів і якостей керівника, психологічних особливостей його управлінської діяльності та взаємовідносин у колективі; психологічних особливостей виконавців, їх відносин між собою і з керівниками; психологічних особливостей колективів та спільностей, їх взаємовідносин; соціально-психологічних процесів, що відбуваються у них у рамках соціального управління (Ф. Генов, 1982, с. 40).

2.1.2. Структура психології управління

За своїми задачами психологія управління є прикладною наукою, покликаною сприяти підвищенню продуктивності праці у суспільстві.

Сутність управління будь-якою системою полягає у стимулюванні необхідної поведінки. Це досягається за допомогою управлінських впливів. У соціальних системах управлінські впливи спрямовані на людину. Вона є головною і вирішальною силою як в управляючій, так і у керованій підсистемах. Тому психологічні аспекти соціального управління є найважливішими для успіху управлінських впливів.

У психології управління досліджуються наступні питання:

- як управлінські впливи переходять у внутрішній план діяльності робітника?
- які внутрішні механізми регуляції поведінки особистості враховувати в управлінні?
- як вирішення проблем залежить від об’єкта і суб’єкта управління (людини, колективу, суспільства).

Дослідження у психології управління ведуться на двох рівнях:

- Методологічному: у ньому розглядаються загальні питання психології керівників і керівництва, психологічні особливості керованої підсистеми, взаємовідносини керівника і виконавців, проблеми управління соціально-психологічними процесами суспільства.
- Галузевому: у ньому розглядаються особливості управлінської діяльності в окремих галузях виробництва. Цей рівень поділяється на два напрями:
  1) Управління економікою (промисловість, будівництво, транспорт, зв’язок, сільське господарство, торгівля і сервіс, фінанси).
  2) Управління суспільно-політичними і духовними видами діяльності (державний контроль, управління державою, армія та МВС, суспільно-політичні та масові організації – партії, профспілки, громадські організації, спортивні товариства; мистецтво, культура; засоби масової інформації, освіта, медицина, наука).

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ має 2 основних джерела виникнення і розвитку:

1. психологія поведінки і діяльності. Управління розглядається як вид трудової діяльності;
2. соціологія організації та управління. В їх межах з’явилося поняття “людський фактор” (у роботах американського інженера Ф.У.Тейлора та французького інженера Х.Файоля).

2.1.3. Управлінська діяльність як центральний об’єкт досліджень у психології управління

Центральним предметом вивчення у психології управління є управлінська діяльність, поняття якої має методологічне значення для цієї галузі психології. Розглянемо основні ознаки управлінської діяльності (за джерелом: Филиппов А.В. Методология психологического анализа управленческой деятельности // Методология инженерной психологии, психологии труда и управления. – М.: Наука, 1981. – с. 96). Ці ознаки співвідносяться із загальною структурою діяльності як особливого виду активності людини, цим обумовлено виділення наступних основних компонентів управлінської діяльності.

1. Мета – підтримка на оптимальному рівні систем управління, що базується на плануванні, контролі, корекції.
2. Об’єкт – організація як соціальна установа, сформована для досягнення певних цілей, що володіє ресурсами, правами, обов’язками. Структура організації може бути “одно- чи кілька поверховою”. На “поверхах” організації функціонують спеціальні підсистеми, метою яких є керівництво іншими. Таким чином, організація не тільки об’єкт, але й інструмент управління.
3. Наявність функціональних зв’язків між компонентами системи. Найважливішим компонентом системи управління є люди, що займають професійні місця в структурі організації. Сукупність цих місць забезпечує виконання цілей організації.
4. Важлива роль соціально–психологічних відносин між людьми в системі управління, які залежать від якості виконання функцій відповідно до кожного посадового місця. Управлінська діяльність спрямована на оптимізацію професійної діяльності людей за допомогою економічних, адміністративних, психологічних, педагогічних впливів.
5. Базу управління у технологічному плані (система управлінських дій) складають прийом і переробка інформації та генерація нової інформації у вигляді управлінського рішення.
6. Управлінські рішення доводяться до виконавця з використанням різних форм спілкування.
7. Безпосередня участь керівника у виконанні прийнятого рішення залежить від професійно-посадового місця.

2.1.4. Підходи до розуміння функцій управління

Стислий опис сучасних підходів до визначення функцій управління наведені у Таблиці 1.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття та складу функцій управління

Умовні позначення: Ф. – функції управління

Підхід	Автор	Визначення функцій управління, їх класифікація
ОПЕРАЦІЙНО-СТАДІЙНИЙ	Г.Черч	Ф. - це групи діяльності: проектування устаткування (створює необхідні фізичні умови), розпорядництво (визначає завдання й наказує, вивчає та нагромаджує позитивний досвід, координує, заохочує), обліку (виміряє, фіксує, складає), оперування (виконує розпорядження).
	ХА.Файоль	Ф. - це групи операцій відповідно до напрямків управління виробництвом: технічних, комерційних, розрахункових, фінансових, операцій з охорони майна та осіб, адміністрування. Всі “органічні” функції об'єднані під назвою “адміністрування” (вивчення очікуваного майбутнього та складання програм дій; організація, тобто створення матеріального та соціального організму підприємства; координація - об'єднання та узгодження дій та умов; контроль - спостереження за виконанням розпоряджень та встановлених правил).
	І.М.Керженцев	Ф. - це бази організованої діяльності. Вони включають до себе три головних фази: складання організаційного плану, передача іншим планових робіт, контроль. План включає до себе 7 головних елементів: мету діяльності; тип організації, необхідної для досягнення мети; методи роботи, людські та матеріальні ресурси; строки та послідовність виконання робіт, спосіб організації контролю. Особливість цієї схеми полягає в тому, що в ній не виокремлена як самостійна фаза координація, тобто мається на увазі, що ця фаза здійснюється на всіх етапах управління
	Г.Е.Слезінгер	Відтворює схему управлінських функцій, розроблену І.М.Керженцевим. Тільки “планування” замінюється прийняттям рішень і розчленовується на 3-4 фази. Решта функцій - доведення завдання до виконавців і контроль - залишаються без змін.
	В.Г.Афанасьєв	Ф. - різновиди управлінської діяльності (дій, робіт), які послідовно змінюють один одного. Фази управління: прийняття рішень; організація виконання рішень; регулювання та коригування роботи організації у зв'язку із змінюваними умовами діяльності; контроль.
	А.А.Глухов, В.Н.Ейтігон	До функцій управління, крім планування, організації та контролю, ці автори відносять також координацію та активізацію діяльності.
	Г.Х.Попов	Ф. називаються цілеспрямовані дії, які забезпечують процес управління та певні зміщення при здійсненні управлінського циклу.
Ф. виокремлюються й визначаються за ознакою узагальнених різновидів управлінської діяльності	Д.М.Крук	Зміст управління як процесу розкривається в його Ф., які репрезентують різновиди діяльності, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на керований об'єкт. Поза Ф. не можна уявити собі процес управління, його зміст.

Ф. групуються за спільністю змісту розв'язуваних завдань	О.В.Козлова, І.Н.Кузнецов	Ф. - це угруповання різновидів діяльності за спільністю змісту розв'язуваних завдань, за їхньою цільовою спрямованістю. Не всі Ф. виконуються у певній послідовності. Кожна Ф. відрізняється передусім єдністю змісту розв'язуваних суб'єктом управління завдань
Ф. групуються за принципом однорідності цілей	Б.З.Мільнер, В.С.Рапопорт, Л.І.Євенко	Під Ф. розуміється спеціалізована частина регулярної організаційної діяльності інформаційно-управлінського характеру, яка відрізняється однорідністю цілей, дій або об'єктів цих дій

2.1.5. Традиція вивчення людського фактору виробництва

Дослідження управління у соціології організації зосереджувалось на понятті “людський фактор” виробництва, яке з’явилось у 30-х рр. ХХ ст. в епоху науково-технічної революції. Стрибок у розвитку науки і техніки на початку ХХ ст. призвів до появи складних технологій, які висувають підвищені вимоги до працівників. Це зумовлює зростання ролі людського фактору виробництва, а відтак і підвищення суспільного інтересу до дослідження людини.

Ознаки людського фактору: міра кваліфікації, розвитку здібностей, ініціативності, відповідальності, дисциплінованості. Врахування людського фактору необхідно при створенні і експлуатації техніки. Поняття **особистісний фактор** включає індивідуальні характеристики людини, які впливають на її виробничу діяльність: робітник робить помилку через поганий настрій, авіадиспетчер попереджує аварію завдяки своїм сміливим діям.

Поширена у 20-х рр. ХХ ст. **теорія і практика управління Ф.Тейлора та А.Файоля**, відома як НОП (наукова організація праці), особливу увагу приділяла раціональному використанню фізичних сил робітника з метою підвищення продуктивності праці. Це була справді перша науково обгрунтована система організації та управління, хоча її недаремно називали «потогінною системою». Проте, як відомо, ця система не враховувала соціально-психологічний чинник, зокрема, вплив групи на працездатність та активність людини у трудовому процесі.

Основні ідеї, висловлені засновниками соціології праці Ф.Тейлором та Х.Файолем щодо людського фактору, полягали у наступному:

- людина має вроджену відразу до праці, інтелектуальну неповноцінність, примітивно-фізіологічну мотивацію, індивідуалістичність;
- впливати на неї можна лише через фізіологічні інстинкти і первинні потреби за допомогою грошей, економічної винагороди і санкцій.

Згодом виникає інший підхід. Е.Мейо став засновником так званої **теорії**

людських відносин, що виникла у 20-х роках як альтернатива теорії і практиці управління Ф.Тейлора. Елтон Мейо (американський соціолог, психолог) намагався довести, що поведінка людини в організації обумовлена її взаєминами з колегами. Тому центральна проблема управління - це питання про те, як враховувати неформальну структуру групи. Разом із спеціалістами з Гарвардського університету Е.Мейо вивчав у 1926-1932 рр. у м. Хауторні на електротехнічному підприємстві чинники, які впливають на продуктивність праці. У ході "Хауторнських експериментів" дослідники вперше виявили дію соціально-психологічних (групових, колективних) чинників - таких, як характер міжособистісних стосунків, психологічний клімат групи, неформальний бік відносин у керівництві, групові норми та звички.

Людський фактор, з погляду **теорії ролей Р. Лінтона**, діє відповідно до розподілу ролей в організації. Роль – нормативний, очікуваний зразок поведінки людини на певній посаді. Однакове місце передбачає однакову поведінку. Таким чином, завдання управління полягає у тому, щоб нейтралізувати індивідуальні особливості виконавців, уніфікувати їх відповідно до виконуваної ними ролі (подібно розумінню людини як гвинтика виробництва). Тому цю теорію можна вважати деперсоніфікуючою.

Наприклад, менеджер відіграє в організації та серед співробітників ролі глави, лідера, посередника. Конкретизація управлінських ролей представлена у Таблиці 2.

Таблиця 2

Управлінські ролі (за Х.Мінцбергом)

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи керівників
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Символічний глава, який виконує звичайні обов'язки правового або соціального характеру	Церемоніали, дії, зобов'язувані становищем, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію та активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
Посередник	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів, яка самороз-вивається, та джерел інформації та послуг	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями та особами
Інформаційні ролі		

Прийом інформації	Розшукує та отримує різноманітну інформацію (здебільшого поточну) спеціалізованого характеру, яку, розуміючи організацію та зовнішні умови, успішно використовує в інтересах своєї справи, постає як нервовий центр зовнішньої та внутрішньої інформації, яка надходить в організацію	Обробка всієї пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з отриманням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки)
Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих, членам організації; частина цієї інформації має суто фактуальний характер, інша вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації	Розсилання пошти в організації з метою отримання інформації, вербальні контакти для передачі інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Представник	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації стосовно планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань цієї галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, включаючи передачу інформації у зовнішні організації та іншим людям
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Відшукує можливості всередині самої організації та поза її межами, розробляє й запускає проекти з удосконалення, які викликають зміни, контролює розробку певних проектів	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, аналіз ситуації, що передбачає ініціювання або розробку проектів удосконалення діяльності
Той, хто усуває неполадки	Відповідає за коригування дій, коли організація опиняється перед необхідністю важливих та несподіваних порушень	Обговорення стратегічних та поточних питань, включаючи проблеми та кризи
Розподільник ресурсів	Відповідальний за розподіл усіляких ресурсів організації, що фактично зводиться до прийняття або схвалення всіх значних рішень в організації	Складання графіків, запити повноважень, будь-які дії, пов'язані із складанням та виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Здійснювач перегово-рів	Відповідальний за представництво організації на всіх значних та важливих переговорах	Ведення переговорів

Дещо послаблює деперсоніфікуючий зміст теорії ролей **Дж. Морено** у своєму її варіанті. Він розуміє роль як спонтанну вільну дію людини, обумовлену індивідуальними особливостями; підкреслює імпровізаційну сторону при виконанні працівником своїх нормативних обов’язків.

У вітчизняній психології людський фактор в управлінні розглядається в єдності інституціональної, групової, індивідуальної ролей (І.С.Кон). Інституціональна роль обумовлена типом установи, її місцем у суспільстві; групова полягає у включеності особистості до виробничого колективу; індивідуальна обумовлена особливостями виконання посадових обов'язків. Відповідно розрізняють рівні управління, які вивчаються у різних наукових дисциплінах. Інституційний рівень як управління установою в межах окремої галузі суспільного виробництва вивчає соціологія. Управління колективом розглядається у соціально-психологічних дослідженнях. Управління окремими працівниками розглядає психологія.

Інституційний, груповий, індивідуальний рівні управління становлять систему управління.

2.1.6. Тенденції розвитку управління (менеджменту) у XXI сторіччі

Тенденції розвитку управління (менеджменту) в XXI сторіччі, на думку спеціалістів "Відкритого університету" (Англія), полягають у 12 змінах. (Эффективный менеджер. – М.: Open University; Международный центр дистанционного обучения, 1996. – С.71-74).

1. Авторитарний стиль управління зустрічатиметься дедалі все менше. Замість традиційних процедур передачі команд і контролю менеджмент будуватиметься на принципах співробітництва та залучення працівників до управління організацією. В організаціях, що налічуюгь менш ніж 100 осіб, такі зміни вже відбуваються.
2. Кількість рівнів управління скорочуватиметься за рахунок ліквідації деяких посад на рівні середнього менеджменту. Ця тенденція спостерігається, наприклад, в ієрархічних структурах збройних сил Великобританії, а також у деяких великих приватних організаціях.
3. Розшириться практика делегування повноважень підлеглим, що відображає сучасні уявлення про розвиток персоналу, згідно з якими слід відмовитися від суворої підзвітності і надати людям значно більшу свободу.
4. Оплата буде більшою мірою пов'язана з кваліфікацією та результатами і меншою мірою з посадою. Однією з причин формування цієї тенденції є урізноманітнення функцій менеджера, зростання кількості нестандартних ситуацій та непередбачених завдань, які виходять за межі традиційних обов'язків менеджера. Оплата за результати праці, а не за посаду дозволяє винагородити менеджерів, здатних розв'язувати такі завдання.
5. Формування міжфункціональних команд як усередині організації, так і поза нею. Всередині організацій команди створюються із спеціалістів різного профілю без поділу на начальників та підлеглих для виконання окремих проектів. Прикладами командної роботи поза організацією можуть бути стратегічні об'єднання, утворювані організаціями зі своїми постачальниками, споживачами й навіть конкурентами. У Великобританії командна робота істотно більше розвинена в малих організаціях.
6. Перехід від тренінгового епізодичного навчання менеджерів до безперевного навчання. Підвищення кваліфікації менеджерів не

обмежуватимуться окремими ізольованими заходами, такими, як, наприклад, проходження курсу менеджменту в коледжі та тренінгової програми після його закінчення з наступними епізодичними відрядженнями на курси підвищення кваліфікації. Навчання менеджменту перетвориться на безперервний процес, обумовлений постійним оновленням запитів організації, що гнучко пристосовується до зовнішніх змін і породжує зміни в обов'язках менеджера.

7. Менеджери матимуть справу із персоналом, управління яким здійснюватиметься за допомогою нових інформаційних технологій, наприклад "телероботи". Це дозволяє працівникам самим керувати своїм часом і визначати географічне розташування свого робочого місця. В одній організації зможуть працювати люди, які живуть у різних місцях країни і навіть світу. В Європі частка організацій, які практикують "телероботу", порівняно невелика. Широке використання віддаленого або розосередженого персоналу за підтримки інформаційних технологій - справа далекого майбутнього.
8. Зосередження менеджменту переважно на управлінні людьми, що є підтвердженням слушності відомої тези: "люди є головним ресурсом". Менеджери повинні вміти не тільки ефективно використовувати навички та здібності своїх підлеглих, але й допомагати їм розвивати нові навички та здібності в інтересах організації.
9. Зростання попиту на універсальних менеджерів проти вузьких спеціалістів та спеціалістів, що володіють технічними навичками, що випливає з попередніх тенденцій стосовно скорочення кількості рівнів управління та зростання кількості міжфункціональних команд. Посилиться потреба у доброму знанні менеджерами різновидів робіт, виконуваних організацією загалом. Це означає здатність менеджера піднестися над проблемами свого відділу й зрозуміти, як він вписується в організацію загалом. Уже зараз у невеликих організаціях через обмежену кількість управлінських посад менеджерам доводиться оволодівати різноманітними навичками й виконувати одночасно кілька ролей.
10. Широке використання тимчасових співробітників, які працюють на контрактних засадах, при збереженні в організації невеликого штату постійних працівників. 1994 року у Великобританії тільки 50 відсотків найманих працівників були штатними і працювали в режимі повної зайнятості; спостерігається постійне зниження їх частки. Позаштатні працівники можуть бути постачальниками організації або надавати їй послуги (бухгалтерський облік, маркетинг тощо). Збільшення частки працівників, зайнятих неповний робочий день, або працюючих за тимчасовими контрактами є найбільш обтяжливим для менеджерів, які повинні організовувати взаємодію центру організації з тимчасовими працівниками.
11. Зростання уваги не тільки до акціонерів, але й до більш широкого кола власників ресурсів, наприклад, місцевих жителів. У деяких великих організаціях вже здійснюються так звані програми корпоративної

відповідальності, які враховують вплив діяльності організацій на зовнішнє середовище і включають соціальну допомогу, надання комунальних послуг місцевому населенню, а також контроль за станом навколишнього середовища в районах розташування заводів.

12. Зниження диверсифікованості діяльності організацій, що зосередять свої зусилля на тих сферах бізнесу, які є головними джерелами добавленої вартості, спеціалізуючись в тих галузях діяльності, де вони є найбільш компетентними.

ТЕМА 2.2. Методи психології управління та її зв'язок з іншими науками

ПЛАН

2.2.1. Види методів у психології управління;

2.2.2. Особливості загальнопсихологічних методів у психології управління;

2.2.3. Зв'язок психології управління з іншими галузями психології;

2.2.4. Психологія управління та інші науки;

2.2.5. Психологія управління і менеджмент.

2.2.1. Види методів у психології управління

Методи психології управління поділяють (Гєнов Ф., 1982) на групи: загальні (використовуються у багатьох інших галузях психології) і спеціальні (характерні саме для психології управління).

Існує також класифікація методів психології управління за ознакою міри опосередкованості вивчення психічних явищ. Їх поділяють на чотири групи.

1. Методи безпосереднього вивчення психіки: спостереження, експеримент, телеметричні прилади реєстрації психічних і психофізіологічних показників. Ефективними є дослідження під час безпосередньої діяльності керівника чи підлеглого або у спеціально змодельованих ситуаціях (робота з документами, з людьми). З метою підготовки до управління в особливо складних умовах (армія, космос, авіація) використовують тренування з моделюванням екстремальних ситуацій – метод критичних ситуацій (Г.Йолов).
2. Методи вивчення психіки людини через інших людей: інтерв'ю, бесіда, анкета, метод незалежних характеристик, асоціативний експеримент, ігри.
3. Методи самоспостереження і самоаналізу. Використовують ті ж, що у попередній групі, але при цьому об'єкт і суб'єкт дослідження збігаються.
4. Методи вивчення продуктів діяльності – для підлеглих це кількість і якість виготовленої продукції; для керівника – ефективність системи управління, соціально-психологічний клімат, якість документації.

2.2.2. Особливості загальнопсихологічних методів у психології управління

Як бачимо, у психології управління використовуються загальнопсихологічні методи. Проте вони мають свої особливості, обумовлені предметом дослідження у психології управління. Розглянемо їх.

Спостереження. Специфіка полягає у виборі мети і об'єкта, відповідних показників, які слід реєструвати. Проводиться як з окремою людиною, так і з групою. Фіксуються сутність, форма, зміст дій керівника і відповідні психічні прояви і реакції підлеглих. Наприклад, об'єктом виступає контакт керівника з підлеглими та із своїм керівником. Реєструються показники: інтонація, жестикуляція, міміка, зміст і стиль мовлення, настрій, емоційні реакції, взаємозв'язок впливів і відповідей, якість взаємодії учасників контакту. Умови проведення: дослідник безпосередньо присутній, але не впливає на діяльність спостережуваних; реєструються всі деталі стосовно об'єкту, без власного вибору і оцінок дослідника; використовуються ефективні засоби фіксації (магнітофонний запис, відеозйомка тощо).

Експеримент. Проводять як з окремою людиною, так і з групою (великою, малою). Відповідно розрізняють експеримент індивідуальний, груповий, масовий. Вивчають психічні процеси, стани, властивості керівника і підлеглих. Наприклад, експериментальна ситуація різних стадій прийняття рішення – індивідуального і колективного. Сам керівник може брати участь в організації експерименту на своєму підприємстві.

Метод ігор і розв'язання ситуацій. Дозволяє досліджувати міру підготовленості, діловитості, оперативності окремих керівників. Перед керівником ставлять ряд змодельованих задач, і він демонструє їх розв'язання, яке оцінюють за показниками:

- Інтенсивність психічних процесів (уява, мислення, пам'ять);
- Зовнішні прояви;
- Результати діяльності;
- Динаміка виконання.

Метод соціометричних виборів дає можливість з'ясувати соціальний статус кожного у колективі у кількох сферах:

- Виробничої діяльності (характерні питання: з ким би ви хотіли виконувати доручення, працювати на одній ділянці, до кого звернетесь за порадою про роботу?);
- Невиробничої сфери життя колективу (характерні питання: з ким би ви хотіли виконувати громадське доручення, любите обговорювати політичну чи суспільну подію?);
- Дружні, близькі відносини (характерні питання: з ким могли б обговорювати питання особистого життя, кого б запросили на сімейне свято, кому готові допомогти?).

В одному опитуванні бажано обмежитись 16 питаннями.

Асоціативний експеримент. Проводиться за стандартною процедурою, але підбирають відповідний зміст словесного ряду. Наприклад: керівництво, керівник, підлеглий, виконавець, рішення, наказ. У списку слів мають бути специфічні (ті, що відображають аспекти управління) і неспецифічні (не стосуються виробничої сфери) слова-подразники. Критеріями оцінок виступають тривалість латентного періоду, зміст асоціацій. Дозволяє визначити спрямованість свідомості, ставлення, міру готовності працівників. Широко використовував Ф.Генов. Він запровадив також оригінальний метод уявлень. За ним ставиться задача уявити певну ситуацію управлінської діяльності, а потім описати свій образ.

2.2.3. Зв'язок психології управління з іншими галузями психології

Основою теоретичних розробок і досліджень у психології управління виступає загальна психологія, яка розглядає загальні закономірності психіки людини – процесів, станів, властивостей. Їх специфічне функціонування у людей як членів системи управління вивчає психологія управління.

Зв'язок з віковою психологією реалізується, насамперед, стосовно розділів психології дорослого і акмеології. Особливості управління у різних галузях суспільної практики вивчаються з опорою на загальну характеристику професійно-трудової діяльності, яку розробляє психологія праці та її розділи (військова, спортивна, торгова, економічна психологія).

Управління технікою, автоматизовані системи управління, операторська діяльність становлять спільний інтерес для психології управління та інженерної психології.

Широке коло питань пов'язує психологію управління із соціальною психологією: взаємовідносини у виробничих колективах, спілкування, спільна діяльність в організації.

Адміністративно-державне управління вивчає психологія управління разом з політичною психологією. Економічний ефект оптимізації управлінської діяльності цікавить водночас і економічну психологію.

Підготовка спеціалістів управління, професійна адаптація, підвищення кваліфікації працівників – сфера спільного інтересу з педагогічною психологією.

Психологія управління не тільки користується знаннями інших галузей, але й навпаки – збагачує їх. Прикладний характер психології управління обумовлює шлях цього збагачення через конкретизацію загальних закономірностей. Наприклад: з'ясування особливостей психічних процесів в управлінській діяльності; своєрідності структури особистості керівника і виконавця; структури виробничих колективів; формування особистості працівника тощо.

2.2.4. Психологія управління та інші науки

Найбільш тісно психологія управління пов'язана з такими науками:

- Фізіологією (фізіологічні особливості праці керівника, його вищої нервової діяльності);

- Гігієною (вимоги до режиму для, культура розумової чи фізичної праці);
- Педагогікою (виховні впливи на підлеглих);
- Етикою (етика взаємин в управлінні, на виробництві);
- Естетикою (оформлення приміщень);
- Кібернетикою (інформаційні системи, автоматизація інформаційних процесів у системах управління);
- Соціологією (закономірності великих груп, суспільних процесів);
- Економікою (організація виробництва, аналіз його діяльності).

2.2.5. Психологія управління і менеджмент

У вітчизняній психології управління останніми роками використовується поняття менеджменту.

Менеджмент (з англійської - управління) – науково–практичний напрямок, орієнтований на забезпечення ефективного функціонування організацій у ринковій економіці, ринкових умовах господарських відносин.

Значний досвід менеджменту за останні 10-річчя накопичено в Японії, і він свідчить, що відбувається психологізація менеджменту. В основі японського менеджменту ідеї суспільного управління і суспільного контролю, заохочення здібностей і стимулювання розвитку робітників, партнерства, співробітництва, взаємодопомоги, відданість фірмі (підприємству). При прийомі на роботу враховуються не тільки професійні якості, а й особистісні - працелюбність, чуйність. Поширена практика залучати до роботи на підприємстві всю сім’ю, навчати дітей робітників за кошти фірми, але при їх зобов’язанні все життя працювати на цю фірму.

Водночас, разом із психологізацією менеджменту останній і психологія управління розрізняються своїми предметами. У психологічному менеджменті об’єктом виступають люди, діяльність яких підпорядкована суспільним цілям, а критеріями її ефективності є прибутковість, матеріальний і духовний добробут працівників.

Предмет психології управління – особистісні якості менеджера, прийняття індивідуальних і групових рішень, лідерство, мотивація, норми, цінності, соціально–психологічний клімат, спілкування, організація праці.

Менеджер – спеціаліст з управління. Проте ми вже знаємо, що управління буває різних видів, а психологія управління вивчає лише соціальне управління. Менеджер складає плани, шляхи і терміни реалізації, визначає виконавців (управління персоналом), розробляє технології, здійснює контроль, прогнозує наслідки, розробляє стратегію розвитку організації. До 80% проблем менеджменту пов’язані з людським фактором (з інформуванням, мотивуванням, вихованням, контролем). Проте 20% залишається на інші проблеми, які і є специфічними саме для менеджменту (розподіл матеріальних ресурсів, вирішення господарських, фінансових, юридичних питань). Психологія управління не займається безпосереднім вирішенням згаданих питань, але досліджує психологічні умови і резерви його ефективності. На

нижчому і середньому рівнях управління основним є вирішення психологічних питань, на вищому – планування розвитку і маркетинг. У більшості випадків в організації працює керівник вищої ланки та керівники середньої та нижчої ланок. Як правило, більшість управлінців середнього та нижчого рівнів не приймають рішень стосовно стратегічних цілей розвитку та зміни організації. Саме цих людей звичайно називають **менеджерами.**

Програми підготовки менеджерів включають 40–60% психологічних дисциплін. Форми підготовки: лекції, практичні заняття, самопідготовка. Головний зміст підготовки: проблеми людської поведінки в організації, їх ефективне розв'язання. Широко використовуються активні методи навчання: соціально–психологічний тренінг, ділові, рольові ігри, аналіз ситуацій, моделювання професійної діяльності. При цьому ставиться завдання сформувати у майбутніх менеджерів наступні особистісні якості:

- стратегічне мислення, прийняття швидких і правильних рішень;
- широкий кругозір, міцні знання, самонавчання;
- здатність до прогнозування і ризику;
- навички співробітництва;
- впевненість і самокритичність, самоволодіння;
- професійна відповідальність, наполегливість;
- зовнішня привабливість.

Менеджер повинен виконувати певні специфічні робочі функції:

1. Прогнозувати та планувати. Робота вимагає від менеджерів уміння оцінювати майбутнє й готуватися до нього.

2. Організовувати шляхом створення формальної системи взаємовідносин працівників, яка найповніше відповідає цілям організації. Зокрема, ця структура має полегшувати складання та реалізацію планів.

3. Керувати (розпоряджатися). Менеджери повинні давати інструкції, роз'яснювати, доносити сенс завдань, бути прикладом для своїх підлеглих, надихати та стимулювати їх.

4. Координувати - узгоджувати дії підлеглих із загальним завданням та цілями організації. Об'єднувати та розподіляти зусилля співробітників при виконанні ними спільної справи.

5. Контролювати - зіставляти, наскільки отримувані результати відповідають запланованим.

Алгоритми виконання окремих функцій менеджера:

Планування

1. Яким є наше надзавдання або природа нашого бізнесу?
2. Якими мають бути наші цілі?
3. Які зміни відбуваються у зовнішньому середовищі і як вони відображаються та можуть відбитися в майбутньому на організації?
4. Яку стратегію та тактику слід було б нам обрати для досягнення окреслених цілей?

Організація діяльності

1. Яким чином слід структурувати роботу організації? Як доцільно укрупнити блоки виконуваних робіт?
2. Як узгодити функціонування цих блоків, щоб воно відбувалося гармонійно й не було суперечливим?
3. Прийняття яких рішень на кожному рівні організації слід довіряти людям, зокрема керівникам?
4. Чи слід нам змінювати структуру організації через зміни у зовнішньому середовищі?

Мотивація

1. Чого потребують мої підлеглі?
2. Якою мірою ці потреби задовольняються в ході діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації?
3. Якщо задоволення роботою та продуктивність моїх підлеглих зросли, то чому це відбулося?
4. Що ми можемо зробити, щоб підвищити рівень задоволеності роботою та продуктивність праці підлеглих?

Контроль

1. Як нам слід вимірювати результати роботи?^
2. Як часто слід давати оцінку результатів?
3. Наскільки ми досягли успіхів у досягненні наших цілей?
4. Якщо ми недостатньо наблизилися до окреслених цілей, то чому це трапилося і які корективи слід було б зробити?

Діяльність менеджера поєднує як вправне виконання завдання, так і певну міру ініціативності при цьому. Менеджмент відбувається у межах заданих умов, які він повинен якнайповніше врахувати для досягнення максимально можливого при цих умовах результату.

Розмарі Стюарт вирізняє наступну систему обмежуючих і водночас детермінуючих діяльність менеджера умов за ознакою їх джерела:

- інструкції начальника, які менеджер не має права ігнорувати;
- вимоги колег - запити на надання послуг, інформації або допомоги, отримувані менеджером від його колег в організації;
- зовнішні вимоги - запити на надання послуг, інформації або допомоги, отримувані менеджером від людей із зовнішнього оточення організації і виконання яких входить в обов’язки менеджера;
- системні вимоги до підготовки звітів та документів (проектів, пропозицій, доповідей), яка є обов'язковою і не може бути повністю передоручена підлеглим; наради, суспільні заходи, які необхідно відвідати;
- вимоги підлеглих щодо роз’яснень, поточного та підсумкового контролю, оцінки їх роботи, постановки нових завдань;
- самовимоги менеджера – уявлення про обсяг і якість, термін виконання дорученої йому роботи;

Обмеження - це чинники (як внутрішні, так і зовнішні стосовно організації), які визначають межі того, що може робити працівник. Розмарі Стюарт наводить такі приклади обмежень:

- матеріальні обмеження: кількість та різновиди наявних ресурсів;
- правові норми;
- профспілкове законодавство;
- технологічні особливості, які визначаються характеристиками виробничих процесів та устаткування;
- фізичне розташування робочого місця менеджера та його підрозділу;
- цілі та стратегія розвитку установи та прийняті в ній організаційні процедури;
- прагнення, очікування, установки, цінності колег, що визначають їх схвалення чи осуд дій менеджера.

Поряд з обмеженнями у роботі менеджера існує і певна можливість (обумовлена характером конкретної роботи) свідомого і несвідомого вибору способів та прийомів виконання завдання. Одним аспектам своєї роботи менеджер приділяє більше уваги, а іншим - менше. Вибір альтернативних рішень відбувається за такими головними напрямками:

- яку роботу робити;
- яким чином цю роботу робити;
- коли цю роботу робити;
- які новації можна привнести.

ТЕМА 2.3. Соціально-психологічні характеристики організації

ПЛАН

2.3.1. Поняття про міжособистісні відносини;
2.3.2. Соціальна структура організації;
2.3.3. Характеристика лідерства;
2.3.4. Особистість лідера;
2.3.5. Поняття про популярність.

2.3.1. Поняття про міжособистісні відносини

У російськомовній літературі поняття “отношение” має кілька значень, які перекладаються українською мовою різними словами: зв’язок, ставлення, відношення, відносини, стосунки, взаємини (Див.: Культура української мови. Довідник /За ред. В.М.Русанівського. – К.: Либідь, 1990. – С. 45.). У найширшому розумінні “отношение” - це будь-які зв’язки людини із світом, іншими людьми, суспільством, самою собою. У цьому значенні найбільш влучним перекладом російського “отношение” є слово **“зв’язок**”.

Психологічні зв’язки людини розгортаються в двох основних системах: суб’єкт – об’єкт, суб’єкт – суб’єкт. Їх спільні ознаки (Мясищев В.М.):

- активність;
- стійкість (ситуативні та стійкі - відданість);
- модальність (позитивна та негативна);

- широта.

Зв’язки людини з оточенням значно розрізняються залежно від їх спрямованості на фізичний (у системі суб’єкт – об’єкт) чи на соціальний (у системі суб’єкт – суб’єкт) світ. Проаналізуємо головні їх відмінності.

Зв’язок суб’єкт–об’єкт характеризується односпрямованістю впливів від активної сторони (суб’єкта) до пасивної (об’єкта), повною залежністю цього зв’язку від волі суб’єкта.

Суб’єкт–суб’єктні зв’язки передбачають взаємозалежність сторін, зв’язки будуються обома сторонами – носіями активності.

Суб’єктивно–особистісний сенс будь–яких зв’язків людини із світом, іншими людьми, суспільством, самим собою передається терміном **ставлення.** У ставленнях проявляються ціннісні орієнтації та спрямованість особистості і – навпаки. Ціннісні орієнтації – установка особистості на ті чи інші цінності матеріальної та духовної культури суспільства (Леонтьєв О.М.).

Відношення – термін, який вживають на позначення зв’язків людини з предметним світом, предметів між собою, тобто у системах суб’єкт-об’єкт, об’єкт-об’єкт. На позначення соціальних зв’язків у системі суб’єкт-суб’єкт використовують терміни **відносини, стосунки, взаємини.**

У психологічних відносинах реалізуються суспільні. Останні прийнято позначати терміном **відносини**: виробничі, економічні, міжнародні, ринкові тощо. Так на виробництві суспільний зв’язок керівник – робітник по–різному впливає на процес праці, професійної діяльності в залежності не тільки від професійної майстерності, але й від симпатій, їх ставлення до праці, інших людей, до себе тощо.

2.3.2. Соціальна структура організації

Будь-яке підприємство, організація складається з декількох груп. Група – це дві особи або більше, які взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на інших і одночасно знаходиться під їх впливом. Групи в організації бувають двох видів – формальні і неформальні.

1. Формальні групи

Формальні групи або організації (колективи) створює керівництво, коли проводить горизонтальний (підрозділи) і вертикальний (рівні управління) розподіл праці для організації виробничого або торгового процесу. Їх найпершою функцією є виконання конкретних задач і досягнення певної мети організації.

Існує три основні типи формальних груп. **Група керівника** (командна) складається з керівника і його безпосередніх підлеглих, які, у свою чергу, також можуть бути керівниками. Типова командна група – це президент компанії та віце-президенти. Таку ж групу утворюють директор магазина і завідуючі його відділами.

Робоча (цільова) група складається з осіб, що разом працюють над спільним завданням.

Третій тип групи – це комітет (комісія, рада) усередині організації, якому делеговані повноваження для виконання певного завдання. Його

відмітною особливістю є групове ухвалення рішень і здійснення дій. Є два основних типи комітетів: спеціальний і постійний. Перший є тимчасовою групою, сформованою для виконання певної мети. Другий – це постійно діюча група усередині організації, що має конкретну мету. Їх часто використовують для надання організаціям консультацій з важливих питань. Це ради директорів (правління фірм), ревізійні комісії, групи планування, комісії по перегляду зарплати.

Ефективність діяльності формальних груп залежить від розміру і складу формальних груп, групових норм, згуртованості людей, ступеня конфліктності, статусу і функціональних ролей членів груп. Ефективна група – та, чий розмір відповідає її задачам, у складі якої знаходяться люди з несхожими рисами характеру, чиї норми сприяють досягненню цілей організації і створенню духу колективізму, де здоровий рівень конфліктності, хороше виконання ролей і де члени групи, що мають високий статус, не домінують.

Організація - це соціальна категорія і одночасно - засіб досягнення цілей. Це - місце, де люди будують відносини і взаємодіють. Тому в кожній формальній організації існує складне переплетіння неформальних груп і організацій.

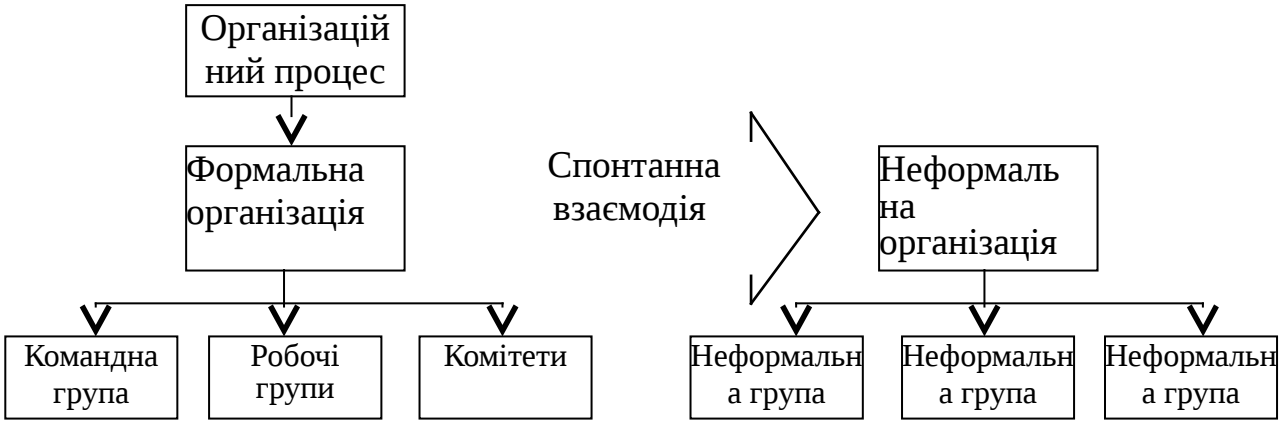


Рис. 1. Механізм утворення формальних і неформальних організацій

Неформальна група в організації – це спонтанно утворена група людей, які вступають у систематичну взаємодію для досягнення певної мети. Як і у формальних організацій, ці цілі є причиною існування неформальних груп у межах організації. Більшість з них вільно об’єднується у свого роду мережі.

У неформальних організаціях також є правила або норми поведінки, але неписані. Вони підкріплюються системою заохочень і санкцій. Відмінність у тому, що формальна організація, її структура і тип будуються керівництвом свідомо за наперед визначеним планом. Неформальна ж організація швидше є спонтанною реакцією на незадоволені індивідуальні потреби, її структура і тип виникають у результаті соціальної взаємодії.

Причини вступу людей у неформальні організації полягають у наступному:

- *задоволення* потреби людей у почутті приналежності до даної організації;
- *допомога*, яку одержують працівники від неформальних організацій, не маючи її від безпосередніх керівників – менеджерів;
- *взаємозахист* працівників від ряду чинників, у тому числі шкідливих умов праці. Причому, захисна функція набуває найважливіше значення, коли начальству не довіряють;
- *потреба* людей у *спілкуванні*. Люди хочуть знати, що навкруги них відбувається. Проте в багатьох формальних організаціях погано поставлений обмін інформацією. Більше того, керівники часом навмисно приховують її від працюючих;
- взаємні *симпатії людей.* Вони часто приєднуються до неформальних груп для того, щоб бути ближче до тих, кому симпатизують.

Таким чином, люди вступають у групи, щоб знайти почуття приналежності, допомогу, захист і спілкування.

Вплив неформальних організацій на роботу установи

Процес розвитку неформальних організацій і причини, через які люди в них вступають, сприяють появі у цих організацій властивостей, які роблять їх одночасно схожими і несхожими на формальні організації. Нижче наводиться короткий опис основних характеристик неформальних організацій, які прямо стосуються управління, оскільки сильно впливають на ефективність формальної організації.

Соціальний контроль. Неформальні організації встановлюють і укріплюють норми - групові еталони прийнятної і неприйнятної поведінки. Щоб забезпечити дотримання цих норм, група може застосовувати досить жорсткі санкції, а тих, хто їх порушує, може чекати відчуження. Це - сильне і ефективне покарання, бо людина залежить від неформальної організації у задоволенні своїх соціальних потреб.

Соціальний контроль, здійснюваний неформальною організацією, може впливати, спрямовуючи до досягнення цілей формальної організації. Він також може вплинути на думку про керівника і справедливість рішень.

Опір змінам. Люди можуть використовувати неформальну організацію для реакції на очікувані чи наявні зміни у їх відділі або організації. У неформальних організаціях спостерігається тенденція до опору змінам, які можуть загрожувати існуванню неформальної організації, або ведуть до скорочення можливостей взаємодії і задоволення соціальних потреб працівників. Іноді такі зміни можуть дати можливість конкретним групам досягти положення і влади. Керівництво може послабити опір, дозволяючи і заохочуючи підлеглих брати участь в ухваленні рішень.

Неформальні лідери. Неформальні організації, як і формальні організації, мають ієрархію і лідерів. Лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень і звичайно діє у відведеній йому конкретній функціональній ролі. Опора неформального лідера

- визнання його групою. У своїх діях він робить ставку на людей і їх взаємостосунки. Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні межі формальної організації.

Неформальний лідер має дві основні функції: допомагати групі в досягненні її цілей і підтримувати її існування, соціальну взаємодію. Іноді ці функції виконують різні люди – 2 лідери.

Неформальні організації створюють ряд проблем: зниження ефективності діяльності підприємства, розповсюдження помилкових чуток і опір прогресивним змінам. Водночас, якщо групові норми перевершують офіційно встановлені, неформальні організації несуть деякі потенційні переваги, а саме: відданість підприємству, високий дух колективізму і кращу продуктивність праці.

Для того, щоб справлятися з потенційними проблемами і користуватись перевагами неформальної організації, керівництво повинне визнати цю організацію і працювати з нею, прислухатися до думки неформальних лідерів і членів групи, враховувати ефективність рішень неформальних організацій, дозволяти неформальним групам брати участь в ухваленні рішень і нейтралізувати чутки шляхом оперативного надання офіційної інформації.

2.3.3. Характеристика лідерства

Лідерство – відносини домінування і підпорядкування, впливу і наслідування у системі міжособистісних відносин у групі.

Концепції лідерства по-різному пояснюють причини лідерства та міру його ефективності.

1) Р.Бейлс розробив теорію лідерських ролей. Лідером виступає той, хто вдало виконує характерні лідерські ролі. Лідер у ролі професіонала розв’язує ділові задачі. У ролі “соціально–емоційного спеціаліста” – проблеми людських взаємовідносин.
2) За теорією рис лідерства лідерство забезпечують певні, у тому числі вроджені, риси особистості. Різновидом теорії рис лідерства є харизматична концепція лідерства М.Вебера.
3) В інтерактивній теорії лідер – це місце у міжособистісних взаємодіях. Лідером людина стає тоді, коли посідає відповідну лідерську позицію. Ефективність лідерства залежить від того, яка особистість займе цю посаду.
4) Ситуаційна теорія Ф.Фідлера. Ефективність лідерства залежить від особливостей ситуації, у якій працює організація. У дуже сприятливих чи дуже несприятливих для групи ситуаціях лідер, орієнтований на задачу, досягає кращих результатів, ніж орієнтований на людей. При помірно сприятливій ситуації успішний лідер орієнтується на людей.
5) У стратометричній концепції А.В.Петровського лідерство розглядається залежно від рівня розвитку групи та інших характеристик групи. Ця концепція поширена у вітчизняній психології. Наприклад, М.М.Обозов вважає, що ефективність роботи керівника (лідера) залежить від її відповідності цілям соціальної групи. Він виділяє три основні функції соціальних груп за цільовим призначенням:

- практичну (виробничі колективи);
- емоційно – комунікативну (друзі);
- пізнавальну (учнівські, наукові).

Відповідно відносини набувають ситуаційного змісту. Емоційно–комунікативна функція керівника: ставити задачі, спонукати, заохочувати.

2.3.4. Особистість лідера

Ефективність лідерства залежить не безпосередньо від особистісних якостей лідера, а від їх відповідності цілям групи та умовам досягнення цих цілей. Індивідуально-психологічні якості лідерів лежать в основі виділення типів лідерів. Шахназарян Н.В. пропонує вирізняти наступні типи лідерів.

Інтелектуальний лідер, його характеризують:
- низька орієнтація на думки і оцінки оточуючих (значна самостійність);
- висока орієнтація на справу і результати роботи;

Емоційно – комунікативний лідер має:
- найменше прагнення домінувати;
- високу сензитивність;
- високу орієнтованість на справу, її результати;
- знижену самооцінку.

Практичний лідер відзначається такими рисами:
- прагненням домінувати;
- орієнтацією на схвалення групи;
- самостійністю поведінки;
- високою самооцінкою;
- парадоксально низькою діловою спрямованістю;
- прагненням до регулювання відносин.

Універсального лідера характеризує:
- домінантність;
- добре ставлення до себе і до інших;
- особиста оригінальність, самобутність.

Відомо багато якостей, властивих хорошому лідеру і всі вони дуже різні.

- *Далекоглядність*. Лідеру потрібно вміти визначити цілі організації і пояснити іншим їх значення. З розширенням мети організації задачі лідера ускладнюються, і, якщо йому не вдасться постійно тримати колег у курсі своїх планів і визначати можливість їх втілення, то ставлення до роботи і моральний клімат погіршиться, і врешті-решт всі хороші ідеї зійдуть нанівець.
- *Розсудливість* - якість, яку важко визначити або виміряти, але яка, поза сумнівом, властива лише хорошому лідеру.
- *Уміння справедливо оцінити якості* своїх підлеглих і зробити все, щоб примусити їх "викладатися" на роботі.
- *Енергійність*. Управлінська діяльність виснажує фізично, розумово і психічно, не в останню чергу тому, що хороший лідер цілковито знаходиться під впливом нових ідей. Витривалість – запорука успішного керівництва.

- *Рішучість.* Оскільки лідер прокладає нові шляхи в бізнесі і приймає на себе весь можливий ризик, то саме він частіше, ніж менеджер, терпить невдачі. Тому важливо вміти повстати після поразки, "пробивати" ідею, яку скептики вже давно поховали, і не перестраховуватися. Хоча рішучість тією чи іншою мірою властива кожній людині, на її розвиток впливає також суспільний устрій і конкретна ситуація. Наприклад, у США подолання невдач розглядають як частину навчання. На впевненість у своїх силах величезний вплив мають родичі і друзі.
- *Послідовність* – це своєрідний індикатор хорошого лідера. Уміння керувати багато в чому залежить від передбаченості методів керівництва, поглядів і манери ухвалення рішення. Ті, кому успіх закрутив голову, забувають про це – і відносини лідера з колегами зіпсовані його непостійністю і непослідовністю, особливо при високих темпах зростання організації. Найгострішою стає ця проблема у випадках, коли повноваження керівника діляться між партнерами по бізнесу.
- *Справедливість*. Будуючи відносини з людьми, ми по-різному тлумачимо це поняття. Слід підкреслити, що справедливість і послідовність взаємозв'язані. Наприклад, якщо лідер чекає від підлеглих внеску в роботу, який гарантує їм місце у фірмі, то це правило застосовується до всіх без виключення. Справедливість, з якою лідер підходить до рішення подібних питань, має величезний вплив на моральний клімат в організації.
- *Твердість, непохитність.* При необхідності лідеру доводиться діяти безжально. Цілі організації над усе, і рішучість, з якою діє лідер, є хорошим показником здоров'я фірми. Безжальність – це не обов'язково жорстокість або бездушність. Моральні і етичні принципи лідера складають важливу частину його впливу на організацію, і якщо більшість співробітників вважає ці принципи розумними, дії лідера вони звичайно сприймають у сприятливому світлі.
- *Самопізнання*. Багато лідерів настільки ексцентричні і егоїстичні, що це може перешкодити їх намірам добитися довіри своїх співробітників. Для лідера надзвичайно важливі такі риси, як уміння зрозуміти причини того, що він робить, оцінити свої переваги і недоліки, зробити висновки як з успіхів, так і з невдач. Публічне "самопізнання" звичайно сприймається як ознака нерішучості. Майже завжди у лідера є людина, якій він довіряє і спільно з якою він вирішує всі проблеми.
- *Комунікативні здібності*. Лідер повинен уміти говорити і слухати. Йому слід навчитися встановлювати і підтримувати коефіцієнт корисної дії співробітників, а також визначити стиль ухвалення рішень. Лідеру потрібно знати, як заохочувати людей і як при необхідності зробити їм зауваження. І, нарешті – але не в останню чергу – він повинен відчувати, коли втручатися і коли краще залишитися осторонь.

2.3.5. Поняття про популярність

Популярність особистості - ще одна її соціально-психологічна

характеристика, важлива для ефективної діяльності групи.

Фактори популярності: позагрупові (соціально-демографічні), групові (норми, еталони), особистісні (вік, стать, характер).

Популярність відрізняється від міжособистісної взаємоприваблівості (Обозов Н.Н., 1990, с. 61–68) за ознаками, представленими у Таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняння ознак популярності та привабливості

ПОПУЛЯРНІСТЬ	ПРИВАБЛИВІСТЬ
Носій популярності привабливий для широкого кола людей	Носій привабливості привабливий для окремих осіб
Має колективний характер	Має індивідуальний характер
Носій популярності - відома особистість	Носій привабливості - не обов'язково відома людина
Нижча сила привабливості у популярної особи	Вища міра привабливості у носія привабливості
Практична взаємодія з носієм популярності неможлива	Передбачає взаємодію з носієм привабливості
Існує в одному напрямі: від прихильника до адресанта	Можлива взаємоспрямована привабливість

Не слід ототожнювати поняття лідерства та популярності. Зв'язок між ними складний.

Лідер може бути популярним і не популярним. Ефективність лідерства значно зростає у популярного лідера. Впливовість лідера і популярної особи різна за змістом, причинами, силою. У лідера здійснюється через авторитет, тобто вплив індивіда, побудований на займаній ним посаді, положенні чи статусі.

Ставлення групи до статусу особистості виражається в престижі – мірі визнання суспільством заслуг індивіда, співвіднесення їх із суспільними цінностями. Порівняння ознак лідерства та популярності представлене у Таблиці 2.

Таблиця 2

Порівняння ознак лідерства і популярності

№ пп	**Лідерство**	**Популярність**
1.	Різноспрямована емоційна модальність ставлення ↙ ↘ позитивне негативне ↓ ↓ прийняття неприйняття	Одномодальне емоційне ставлення ↓ Емоційно–позитивне ↓ прийняття
2.	Коливання впливовості	Впливовість постійна

	залежно від емоційного ставлення ↓ ↓ глобальна обмежений впливовість вплив	
3.	Домінування як підпорядкування, діє лише в межах впливу лідера.	Домінування як впливовість через навіювання, некритичне прийняття, не обмежене офіційними рамками.

Популярна особа впиває на психологічний клімат групи, відображає ідеали і прагнення групи, що дає можливість прогнозувати її розвиток. Якості, які група засуджує, заперечує, уособлені у непопулярних, ізольованих її членах.

Серед школярів і студентів досліджували зв'язок популярності із успішністю. Більш популярними виявились школярі і студенти з високою успішністю. При гіршій успішності школяр має більшу потребу в спілкуванні і контакті з іншими. У студентів – навпаки. Школярі більш чутливі до оцінювання.

Ставлення до високо успішних студентів суперечливе. При цьому має значення:

- екстра–інтроверсія. Більшу популярність (як позитивну, так і негативну) мають екстраверти;
- рівень домагань. Лідери мають більш адекватний і стійкий, аутсайдери – нестійкий і менш адекватний рівень домагань.

Зв'язок популярності з інтелектом студентів переважно проявляється як прямо пропорційний (у 78,6% досліджуваних). Протягом 5 років навчання цей зв'язок зберігся у 41,1%. Групу популярних студентів поповнили лише студенти з високим інтелектом, яким вдалося підвищити свій статус.

ТЕМА 2.4. Проблеми ефективності міжособистісного спілкування в організації

ПЛАН

2.4.1. Характеристика товариських відносин;
2.4.2. Фактори групової згуртованості;
2.4.3. Поняття соціально-психологічного клімату (СПК) колективу;
2.4.4. Роль соціально-психологічного клімату;
2.4.5. Створення оптимального соціально-психологічного клімату.

2.4.1. Характеристика товариських відносин

Для працюючих колективів (організацій) характерними є товариські відносини. **Товариські відносини** (Обозов М.М., 1990, с. 156-165) виникають у спільній діяльності, підпорядковані інтересам суспільства. Відрізняються від

інструментально-дружніх, які обумовлені індивідуальними цінностями партнерів, а не суспільними, як у товариських.

Функціями товариських взаємовідносин виступають співдія та взаємодопомога у значущій, суспільно корисній спільній діяльності.

Товариські відносини орієнтовані на співробітництво, взаємодопомогу, взаємопідтримку в інтересах отримання максимальних суспільно значущих результатів. Дружба може й уповільнювати спільну діяльність (Є.С.Кузьмін), відволікати сторонніми темами спілкування. Для товариських відносин симпатія не обов'язкова. Вона має різне походження. У **дружбі** для виникнення симпатії потрібні приємні якості, манери, зовнішність партнера, а в **товариських відносинах** – головними є ділові якості, ставлення до праці і спільної діяльності, організованість, дисциплінованість партнерів.

Дружба і товариськість розрізняються формою звертання партнерів один до одного. Звертання до друзів: на "ти", по імені; до товаришів: ім'я, по–батькові, на "ви", що дозволяє зберігати дистанцію і функціональний розподіл ролей, демонструє повагу. Іноді звертання залежить від вікових і статевих відмінностей (на "ти" до молодшого).

Ознакою товариських відносин є справедливий розподіл відповідальності, прагнення кожного брати відповідальність на себе (А.С.Макаренко).

Спрацьованість – ефект взаємодії у спільній діяльності. Характеризується максимальною продуктивністю в трудовій, навчальній, спортивно–ігровій діяльності, мінімальними емоційно–енергетичними витратами партнерів. Виникає у результаті накопичення партнерами досвіду співпраці, наприклад, в умовах виробничої бригади. Проте професійна діяльність у бригаді може й не досягати високих результатів, причинами чого є:

1) недостатність підготовки працівників та керівників;
2) технологічні особливості виробництва, не пристосовані до групової роботи.

Психологічна сумісність учасників групи – здатність членів групи до спільної діяльності, побудована на їх оптимальному поєднанні. Психологічна сумісність обумовлена як подібністю одних, так і різницею інших якостей членів групи, що забезпечує взаємодоповнюваність і цілісність групи. Особливо гостро питання психологічної сумісності постає в певним чином ізольованих групах (космонавти, полярники, команда на підводному човні).

Психологічна сумісність проявляється (за М.М.Обозовим):

1) у результатах спільної діяльності;
2) в емоційно-енергетичному навантаженні;
3) у задоволеності виконавців роботою.

Види (рівні) психологічної сумісності:

1) Психофізична. Визначається законом взаємодоповнюваності психофізіологічних характеристик (тип ВНД, стать, вік, тип темпераменту, залежних від них емоційних та поведінкових типів). Наприклад, подібність цих характеристик дозволяє синхронізувати темп спільного виконання. Якщо

двоє розпилює дошку, то найкраще підходять партнери з однаковими віком, статтю, силами. Дорослий і підліток у цій діяльності суміщаються погано.

Міжстатеві впливи на сумісність партнерів вивчали у зв'язку із **коливаннями у частоті серцевих скорочень** (М.М.Обозов, 1990, с. 91-102). Визначались різні варіанти співвідношення гемодинамічних систем у групах чоловіків і жінок, як змішаних, так і різностатевих. У результаті був зроблений висновок про те, що чим нижча амплітуда коливань у гемодинамічних системах, тим стабільніша соціальна група. Причому у жінок амплітуда коливань пульсу вища. Порівняння варіативності у гемодинамічних системах чоловіків і жінок подано у Таблиці 1.

Таблиця 1.

Амплітуда коливань гемодинамічної системи у групах чоловіків і жінок

Стать	одностатеві	різностатеві
Жіноча	Найвища середня амплітуда коливань (варіативність пульсу)	Зменшення середньої амплітуди коливань
чоловіча	Зниження середньої амплітуди коливань	Зростання середньої амплітуди коливань

Стабілізуючу функцію в змішаних групах виконує жіночий організм, змішані групи успішніше діють при розв'язанні техніко-математичних і перцептивно–мислительних задач.

2) Соціально-психологічна. Оптимальним є поєднання подібних типів поведінки людей, спільність їх соціальних установок, інтересів, ціннісних орієнтацій.

Значення видів психологічної сумісності залежить від характеру спільної діяльності. У науковій діяльності психофізіологічна сумісність не має вирішального значення. На конвейєрному виробництві – навпаки, дуже важлива.

На складних конвейєрних видах роботи потрібні і перший і другий види психологічної сумісності. У групі проявляються такі типи поведінки при виконанні спільної діяльності (Н.В.Голубєва, М.І.Іванюк, ЛГУ):

1) прагнуть до лідерства, підпорядковують собі інших;
2) індивідуалісти, намагаються самостійно виконати роботу;
3) пристосовуються до групи, підпорядковуються наказам інших;
4) колективісти – орієнтуються на спільне зусилля, підпорядковуються розумним порадам і дають свої.

Оптимальне поєднання цих типів для спільної діяльності наступне:

- у групі працюють лише колективісти (4-й тип),
- у групі об'єднані лідер і виконавці (1-й і 3-й типи).

2.4.2. Фактори групової згуртованості

Перші дослідження групової згуртованості проведено наприкінці 40-х років XX ст. під керівництвом Л.Фестінгера. Він визначив групову згуртованість як "суму всіх сил, що діють на членів групи, заради того, щоб вони залишились у ній" (О.І.Донцов, 1979, с. 8). Д.Картрайт зауважує, що

“групова згуртованість характеризує ту міру, в якій члени групи бажають залишитись у ній” (О.І.Донцов, 1979, с. 8). Таким чином, акцент було зроблено на **емоційній стороні групової згуртованості.** Групова активність пояснювалась як обумовлена безпосередньо-емоційними контактами у групі при ігноруванні змістовних, предметно-смислових зв’язків. У центрі досліджень перебувала привабливість групи, задоволення від неї. Чим більше членів групи подобається один одному, тим привабливіша група і тим вищий індекс згуртованості (соціометрія).

Д.Картрайт вирізняє чотири головних змінних групової згуртованості:

1) мотиваційна основа привабливості групи (безпека, гроші, визнання);
2) відповідні до мотиваційної основи спонукальні властивості групи (престиж, мета, характеристики членів);
3) очікування суб’єктом позитивних чи негативних наслідків членства у групі;
4) рівень порівняння суб’єктом групи з еталоном “привабливості відносин”.

У цих дослідженнях не розкрито сутність групової згуртованості як цілого, а показано її залежність від індивідуальних характеристик учасників групи.

Когнітивно-оцінні аспекти групової згуртованості розкриваються у трьох основних напрямах досліджень.

1) Подібність думок, установок, цінностей як умова згуртованості. Згода як шлях до згуртованості (Т.Ньюком, Ф.Хайдер). Зауважується, що подібність не виробляється, а виявляється і в результаті впливає на напругу в групі. Як бачимо, знову провідна роль приписується індивідуальності співучасників.

У деяких теоріях групової згуртованості великого значення надається просторово-фізичній близькості співучасників (наприклад, згуртованість природньо виникає між батьками і дітьми). Р.Акофф та Ф.Эмері вважають, що безпосередні контакти створюють певний вплив на готовність до співпраці, і навіть сама її можливість часто приводить до зменшення ворожнечі між конфліктуючими сторонами.

2) Дослідники Керрі та Кенні доводять, що для групової згуртованості важлива не сама подібність думок, а сприймання (перцепція) їх подібності.

3) У радянській психології цей аспект вивчали В.В.Шпалінський, Ю.Неймер, С.А.Будассі, Р.С.Вайсман, Ю.І.Морозов, М.М.Обозов. Характерно, що співвідношення індивідуальних особливостей учасників не розглядається як визначальний фактор, а іноді дослідження взагалі спростовують його роль.

С.А.Будассі визначав коефіцієнт щільності групи на основі дисперсії думок щодо ряду етичних категорій; Р.С.Вайсман висунув думку про те, що групова згуртованість виникає як наслідок однакових поглядів учасників щодо особистісних та інших людських якостей, потрібних для спільної діяльності. М.М.Обозов показує, що подібність індивідуальних показників психомоторики не впливає на успішність спільної діяльності.

Інтерактивні фактори групової згуртованості полягають в особливостях взаємодії між партнерами, спрямованої на розв’язання групових задач (М.Дойч). Вирізняються типи взаємодії: співробітництво і суперництво.

Співробітництво визначається як така міра функціональної взаємозалежності сторін, де успіх і винагорода окремого індивіда обумовлені успіхом всіх інших членів, що вимагає від них узгоджених дій. Між учасниками виникає довіра і привабливість.

Комунікативні фактори групової згуртованості досліджував К.Левін у кінці 30-х рр. ХХ ст. Зокрема, вплив на групову згуртованість стилю лідерства у групі. Найбільш дружні відносини виникають при демократичному стилі, для якого характерні обговорення проблем, можливість кожного впливати на рішення. Особливостями теорії К.Левіна є трактування групи як психологічної єдності індивідів; відокремленість емоційно-комунікативних аспектів спільної діяльності від її змісту; переоцінка позадіяльнісних зв'язків між суб'єктами; ігнорування соціального контексту існування групи.

Теорія групової "синталії" розроблялась Кеттелом (к. 40-х рр. ХХ ст.). У ній група виступає як окреме цілісне явище, вивчається групова поведінка. Загальна кількість енергії в групі витрачається на:

1) діяльність по збереженню і згуртуванню групи;
2) діяльність по досягненню групових цілей.

Рушійна сила групової згуртованості – симпатії та антипатії.

Модель групової продуктивності Б.Колінза. Групова поведінка складається з двох компонентів:

1) обумовленого прагненням розв'язати задачу;
2) пов'язаного з міжособистісними стимулами.

Продуктивність групової поведінки визначається користю, яку вона приносить у розв'язанні задачі і у міжособистісних відносинах.

У 70-80 рр. радянський психолог А.В.Петровський разом із співробітниками розробили **стратометричну концепцію** групової згуртованості. У ній доводиться, що згуртованість залежить від рівня розвитку (страти) соціальної групи. На низькому рівні розвитку групи міжособистісні відносини її членів визначаються симпатіями, або антипатіями, тобто безпосередньо.

На високому – відносини між учасниками залежать від внеску кожного у спільну діяльність. При цьому спільна діяльність стає особистісно значущою для кожного, тому говорять, що відносини в таких групах опосередковані цілями і змістом спільної діяльності **(діяльнісне опосередкування)**. Група найвищого рівня розвитку – колектив - характеризується згуртованістю, ознаками якої є:

1) ціннісно-орієнтаційна єдність (ЦОЄ) - зближення позицій учасників щодо цілей діяльності, способів їх досягнення, основних цінностей; 2) колективістська ідентифікація – ставлення до інших, як до себе, і до себе, як до інших; 3) адекватна атрибуція відповідальності – справедливий розподіл відповідальності за спільний результат сумісної діяльності; 4) єдність функціонально-рольових очікувань – адекватне уявлення про те, що і в якій послідовності повинен робити кожен член колективу.

2.4.3. Поняття соціально-психологічного клімату (СПК) колективу

Соціально-психологічний клімат утворює переважаюча і відносно стійка духовна атмосфера або психологічний настрій колективу, що виявляється в ставленні людей один до одного та до спільної справи.

Головне, що обумовлює соціально-психологічний клімат (надалі - СПК) – це емоційний стан чи настрій колективу. Настрій виступає своєрідним підсумком подій у долі людини. СПК має дві основні характеристики: предметність та емоційність.

Предметність у СПК колективу розкривається як спрямованість уваги особистості на діяльність групи і особливості сприймання людиною цієї діяльності.

Емоційність, як компонент СПК, відображає задоволеність (захоплення, радість, ентузіазм), або незадоволеність (обурення, агресивність, депресія), переважаючі у групі.

Соціально-психологічний клімат обумовлює ставлення особистості і через них впливає не тільки на взаємовідносини, але й на світосприйняття, світорозуміння, самопочуття кожного члена групи. (Див. Схему 1)

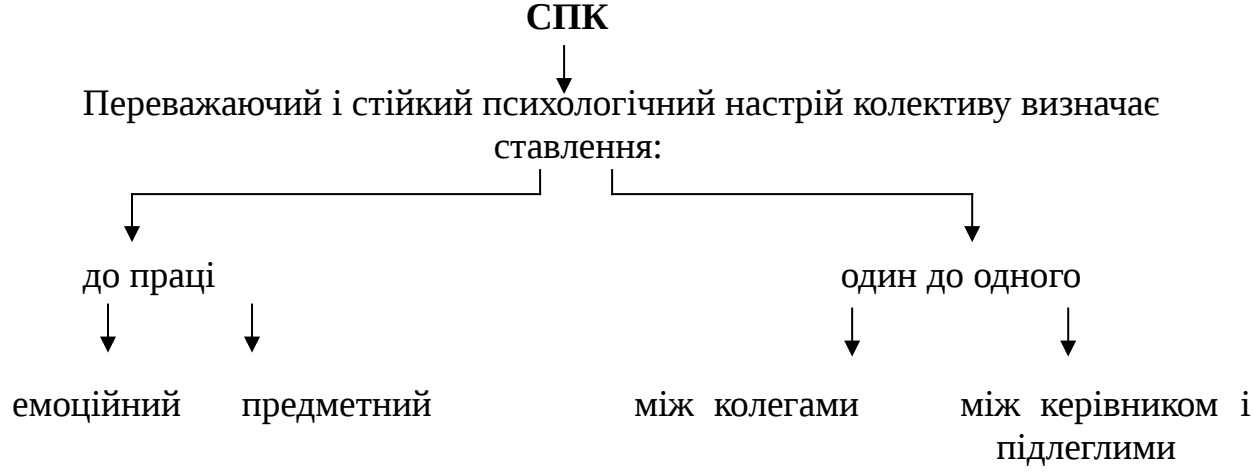


Схема 1. Структура СПК

Соціально-психологічний клімат виявляється у характері різних ставлень особистості. Систему ставлень працівника, яку обумовлює соціально-психологічний клімат, зображено на Схемі 2.

Схема 2. Структура ставлень, яку визначає СПК

2.4.4. Роль соціально-психологічного клімату

Структурою соціально-психологічного клімату визначається його важлива роль у життєдіяльності особистості і колективу, яка розкривається у наступних його функціях:

1) створює безпосередні умови життєдіяльності особистості у групі;
2) забезпечує зворотній зв’язок про взаємодію особистості із соціальним оточенням;
3) виступає фактором спільної виробничої діяльності, дія якого має суперечливий характер: або стимулюючий, який виникає при здоровому і сприятливому СПК, або гальмуючий, породжений негативним, шкідливим СПК. Водночас саме вплив на діяльність є критерієм оцінки СПК.
4) впливає на розвиток особистості залежно від свого характеру, сприяючи формуванню або відповідальності, дисциплінованості, організованості, комунікативних якостей; або виникненню агресивності, недовіри, підозрілості, заздрості тощо.
5) обумовлює психічний стан і здоров’я особистості. При позитивному СПК психічний стан характеризується бадьорістю, піднесеністю, активністю. Він сприятливий для фізичного здоров’я. При негативному СПК виникають напруга, відчуженість, образа, депресія, які несприятливі для здоров’я. У Таблиці 2 показано, який час займає повернення людини до нормального тонусу після 1 хв. конфлікту в науковому колективі (Б.Д.Паригін, 1981, с. 20):

Таблиця 2

Привід конфлікту	***Тривалість повернення до норми у хв.***
розходження поглядів на роботу	12 хвилин
негативне висловлювання колеги	14 хвилин
грубість керівника	20 хвилин

90% інфарктів трапляється після гострої психічної травми, або тривалої психічної напруги.

Вплив СПК на особистість торкається всіх рівнів її діяльності та життєдіяльності. Тому важливо піклуватись про створення позитивного СПК, що водночас забезпечує найвищу задоволеність життям працівників.

2.4.5. Створення оптимального соціально-психологічного клімату

Які фактори впливають на забезпечення оптимального соціально-психологічного клімату в колективі? Вони надзвичайно різнопланові, мають своїм джерелом як широкі соціальні умови, так і індивідуальні особливості кожного працівника. Систему факторів СПК розкриває Схема 3.

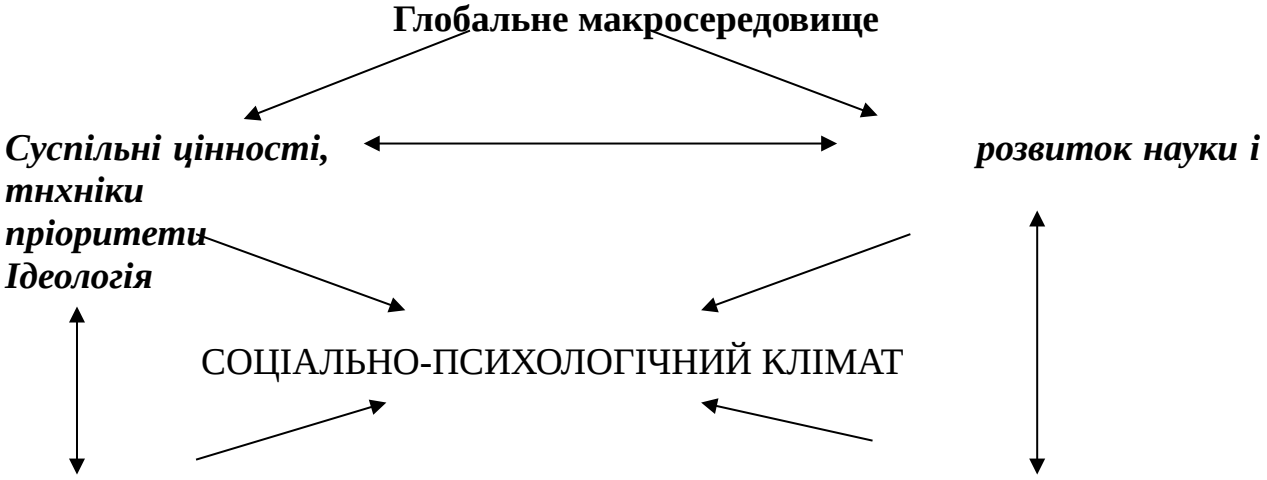


Схема 3. Фактори соціально-психологічного клімату

На сучасному високотехнологічному виробництві людський фактор виступає провідним і вирішальним, вимоги до нього ускладнюються, а проблеми соціально-психологічного клімату загострюються. Конкретними причинами цього є:

1) зростання психічної напруги (темпу, ритму сучасного виробництва);
2) зростання духовних потреб і запитів особистості (у самовираженні, самоствердженні, визнанні, престижі);
3) зростання вимог до культури спілкування;
4) відчуження від процесу виробництва (виконання посадових функцій на окремій ділянці роботи без прямого впливу на кінцевий результат).

Умови оптимального соціально-психологічного клімату спрямовані на задоволення потреб працівників, які необхідно враховувати і сприяти їх задоволенню. Серед таких потреб вирізняють наступні групи.

1) Внутрішні потреби у:
- можливості вибору способів діяльності (їх задоволення забезпечує особистісну активність, відповідальність, захопленість роботою);
- оновленні процесу своєї діяльності – задоволеність змінами та їх темпами.

2) Особистісні потреби у:
- визнанні (заохочення, стимулювання повинні враховувати індивідуальні потреби в них);
- самовираженні.

3) Зовнішні потреби у:
- сприятливому рівні психічної напруги (боротьба із дистресами шляхом тренінгу, аутогенного тренування);
- чіткому розподілі функцій, вимог, прав і обов’язків, у визначенні перспективи виробництва, підприємства. Невизначеність у цих питаннях шкодить настрою як окремого працівника, так і всього колективу.

ТЕМА 2.5. Психологічні основи управлінських впливів

ПЛАН

2.5.1. Поняття про вплив і взаємовплив;
2.5.2. Фактори впливовості особистості керівника;
2.5.3. Характеристика видів психологічних впливів;
2.5.4. Протистояння особистості неконструктивним впливам;
2.5.5. Психологічні особливості управлінських розпоряджень.

2.5.1. Поняття про вплив і взаємовплив

У спілкуванні між людьми здійснюється іх ВЗАЄМОДІЯ. Одна людина здатна своєю дією вносити зміни у поведінку і діяльність іншої та водночас сама змінює свою поведінку внаслідок дій свого партнера. Дія, спрямована на партнера, яка викликає зміни у поведінці партнера, називається впливом.

Таким чином, кожен учасник спілкування одночасно і об'єкт і суб'єкт психологічного впливу. Процес обміну впливами у ході спілкування назвивають взаємовпливом. Вплив водночас є елементом взаємовпливу (Обозов, 1990, с. 84-91). Взаємовпливи реалізуються у таких різновидах: вербальні, фізіологічні (частота серцевих скорочень), ситуативні, стійкі (характерологічні). Вплив може бути свідомим та несвідомим, відігравати позитивно або негативно позначатись на поведінці його адресата.

Психологічний вплив – це дія на психічний стан, почуття, думки і вчинки інших людей за допомогою психологічних засобів: вербальних, паралінгвістичних, невербальних (Обозов М.М. – 1990, с. 85; Сидоренко -1997, с.125).

Більшість людей переоцінює вербальні засоби впливів. Однак (за дослідженнями американського психолога Меграбяна) при 1-ій зустрічі на 55% довіряємо невербальним сигналам, на 38% - паралінгвістичним, тільки на 7% - вербальним. Вплив може мати як позитивні, так і негативні наслідки на поведінку і стан особистості. Щоб оцінити їх, потрібно розкрити цілі впливу.

Цілі впливу направлені на задоволення власних мотивів і потреб суб'єкта за допомогою інших людей чи при їх посередництві. Може переважати задоволення егоїстичних потреб суб'єкта за рахунок інших людей (продемонструвати силу, зверхність, кар'єризм, принизити). При цьому суб'єкт намагається завуалювати їх інтересами справи. Якщо особистість не усвідомлює цілей своїх впливів, то важливі для неї потреби (у підтримці, безпеці, заохоченні, самореалізації) задовольняються неконструктивно, неефективно. У такій ситуації особистість схожа на дитину, яка, щоб викликати увагу дорослих, плаче, вередує чи не слухається.

Форми соціальних впливів: наслідування, навіювання, конформність, переконання.

Наслідування виявляється і у тварин і у людини, має велике значення для засвоєння дитиною зразків думок, почуттів, поведінки дорослих. На його основі виникають переконання, навіювання, конформність, що регулюють міжособистісні норми, які, в свою чергу, визначають характер міжособистісних відносин.

Норма – ідея, еталон у свідомості людей, який виступає у вигляді алгоритму поведінки: що саме необхідно робити у кожному випадку міжособистісних відносин.

Конформність – свідома зміна (іноді тільки зовнішня) особистістю своїх думок, оцінок, поглядів. Менш глибоку трансформацію думки особистістю

називають конформністю, більш глибоку (світоглядну) – конформізмом. *Навіюваність* – **несвідома** зміна думок, установок, поглядів.

Управлінський вплив є частиною, функціональною формою психологічного впливу. Воно має місце у системі різностатусних відносин керівник-підлеглий. Структура управлінського впливу включає наступні складові:

- суб'єкт (ініціатор) – окремі особи, соціальні групи, організації;
- об'єкт (адресат) – особистість, спільність, образ їх життя та діяльності;
- способи впливу – навіювання, зараження, наслідування, переконання тощо.

Динаміка управлінского впливу включає три послідовних етапи:

- Операційний – вплив керівника на підлеглого;
- Процесуальний – прийняття чи відторгнення впливу його адресатом;
- Результативний – відповідні дії підлеглого на вплив. Урбанович А.А., 180.

2.5.2. Фактори впливовості особистості керівника

Впливовість визначається мірою тих змін у поведінці особи, що є наслідком впливу з боку іншої особи. При цьому впливовість залежить від багатьох факторів: когнітивних, емоційних, індивідуально-особистісних, соціально-психологічних, часових.

Впливовість обумовлюється **когнітивними** характеристиками ситуації, щодо якої приймається рішення. При високій очевидності вірогідність впливу на зміну оцінок нижча, а адекватність рішення вища. П.Зоді сформулював закон "соціально–психологічної доцільності", за яким в умовах обговорення зростає адекватність висновків. Вплив на оточуючих думки особистості нижчий, коли можна перевірити її правильність (у технічних, технологічних задачах, наприклад при відповіді на питання "Чи потоне гвіздок ?"), і вищий, коли задача не має однозначного розв'язання і перевірка його утруднена (моральні, соціальні задачі). На трансформацію оцінок впливають суспільно-історичні пріоритети щодо норм поведінки, якостей особистості тощо.

Впливовість партнера залежить і від його **привабливості**. Симпатії до нього посилюють схильність до згоди з ним і - навпаки (Надірашвілі Ш.А.). При цьому знижується здатність людини об'єктивно сприймати ситуацію. Тому у виробничих умовах оптимальними вважаються ділові відносини з мінімальними симпатіями – антипатіями, орієнтовані на предмет праці.

Глибина і результативність взаємовпливу залежить від його **тривалості**. Так, у подружжя "зі стажем" подібність особистостей вища, ніж у молодят (О.Н.Абакумова, Т. М.Трапєзнікова). Ці явища – результат досвіду спілкування в різних сферах подружнього життя. У студентів зміст досвіду спілкування обумовлює зближення їх поглядів щодо інтелектуальних задач, навчального матеріалу. Вплив змісту спілкування на пристосування партнерів відображає **закон міжособистісного уподібнення**. Уподібнюються ті риси особистостей партнерів, які виявляються в безпосередній практиці спілкування і є його умовою.

Останніми роками отримали розробку питання **асертивності особистості**, тобто її спроможності досягати своїх цілей. Вважається, що асертивна людина здатна сильніше впливати на інших, бо почувається впевнено, знає, чого хоче. Проте Аргайл і його колеги, описуючи “асертивну” (наполегливу) поведінку, вказують на деякі фактори, сприяючі її можливому переходу в негативні форми. Так, чим вище статус людини і більше влада, тим важче щодо неї зберігати “асертивність” і вірогідніше поява таких негативних реакцій, як незгода, відмова тощо. Аналогічними чинниками, що утруднюють асертивну поведінку людини, є складність ситуації та її незвичність (наприклад, неясність правил взаємодії). Крім того, очевидними є розходження в культурних нормах того, що вважається припустимим рівнем наполегливості в поведінці, наприклад для чоловіків і жінок.

Зміст та динаміка факторів впливовості розрізняються відповідно до видів впливів.

Наприклад, фактори, посилюючі навіюваність та конформність - це:

1) максимальний вплив здійснює об’єднання з трьох впливаючих осіб (Сопіков С.А.);

2) статус особистості – суб’єкту впливу (авторитет, посада, вік, стать, престиж);

3) публічність висловлювання.

Результативність переконання залежить від здатності суб’єкта бути переконливим. Проведені К.Ховландом (Йєльський університет) дослідження виявили принципи організації переконливої інформації:

- Найбільш переконливими є керівники, які викликають довіру та видаються експертами у своїй галузі;
- Довіра до керівника зростає, якщо він доведе і покаже, що відстоювана ним позиція не приносить особисто йому жодної переваги, а є важливою для інтересів справи;
- Довіра до керівника зростає, якщо він поважає думку підлеглого і не намагається відкрито її відштовхнути;
- Довіра до керівника зростає, чим вищим є його авторитет;
- При високому авторитеті керівника підлеглих тим легше переконати, чим глибшою є початкова суперечність у їх поглядах;
- Найбільший ефект дає звертання до емоцій підлеглих у поєднанні з логічними та конкретними аргументами;
- Сприйнятливість підлеглих найкраща, якщо вони спокійні, задоволені та зацікавлені у спілкуванні;
- Підлеглі з середнім та високим рівнем освіти найкраще сприймають подвійну аргументацію (аналіз альтернативних поглядів та їх заперечення); підлеглі з низьким рівнем освіти найбільш сприйнятливі до однобічної аргументації.(Урбанович А.А., с. 189-190.

2.5.3. Характеристика видів психологічних впливів

Арсенал психологічних впливів досить широкий. Він містить види впливів, які представлено у Таблиці 1.

Таблиця 1

Види психологічних впливів

Вид психологічного впливу	Характеристика впливу	Засоби впливу
Переконання	Свідомий, аргументований, має метою зміну судження, ставлення, наміру рішення А.	Аргументи в доступному вигляді. Врахування недоліків і переваг запропонованого рішення. Отримання згоди на кожному етапі доведення.
Самопросування	Пред'явлення свідчень своєї компетентності і кваліфікації для того, щоб І. оцінили належно, завдяки чому І. отримає переваги (у ситуаціях прийняття на роботу, просування у посаді).	Демонстрація своїх можливостей, пред'явлення сертифікатів, дипломів, нагород тощо. Розкриття своїх цілей, формування запитів і умов.
Навіювання	Свідомий, не аргументований, з метою зміни стану, ставлення, намірів А.	Особистий магнетизм, авторитет. Впевненість, чітке, нешвидке мовлення. Умови ситуації – освітлення, музика, дотики тощо. Вибір навіюваних А.
Зараження	Передача свого стану чи ставлення А. за допомогою психофізіологічних механізмів свідомо чи несвідомо.	Особиста енергетика поведінки, артистизм, емоційність. Інтригуюче залучення А. до виконання дій, погляди, дотики, тілесний контакт.
Спонукання до наслідування	Викликає прагнення наслідувати І. Здійснюється довільно і мимовільно, як і саме прагнення.	Демонстрація зразків майстерності. Приклад милосердя, благородства, служіння ідеї. Знаменитість І., його новаторство, особистий магнетизм, модна поведінка та зовнішність, заклик до наслідування.
Формування прихильності	Розвиток у А. позитивного ставлення до ініціатора.	Прояви оригінальності і привабливості, прихильності, схвальні судження про А., наслідування чи послуга йому. Улесливість.
Прохання	Звертання до А. із закликом задовольнити потреби або бажання І.	Чіткі і ввічливі формулювання, повага до права А. відмовити у проханні.
Наказ	Вимога виконувати настанови І., підкріплена відкритими чи прихованими погрозами. І. переживає наказ як свій тиск, А. – як тиск на нього з боку І. чи обставин.	Оголошення жорстко визначених термінів чи засобів виконання без пояснень і обґрунтувань, висування безапеляційних заборон та обмежень, залякування, погроза покарання.
Деструктивна	Зневажливі, образливі	Приниження А., висміювання

критика	судження про А., грубий агресивний осуд, зневажання його справ і вчинків, безжальність, руйнування доброго обличчя А., його різка негативна емоційна реакція, зневіра у собі	зовнішності, походження, віку, голосу, висловлення справедливих зауважень А., який знаходиться у пригніченому стані.
Ігнорування	Неуважність до А., сприймається як ознака зневаги або тактовна форма реакції на грубість, агресію А.	Відсутність звичних реакцій на слова А., присутність А. не помічається, І. до нього не звертається. Невиконання обіцянок, запізнення при відсутності пояснень, мовчання, розсіяний погляд у відповідь на запитання, докір чи інше звернення А. Раптова зміна теми розмови, самоконцентрація.
Маніпуляція	Приховане спонукання А. до переживання певних станів, до зміни ставлення, до прийняття рішень, вигідних І. А. вважає ці спонукання власними, а не результатом впливів І.	Надмірне наближення, контакт (порушення особистого простору), різке прискорення чи сповільнення темпу мовлення. Провокуючі висловлення: “Тебе що, так легко обдурити, вразити, образити? Навряд чи ти здатен на таке... Це дуже для тебе складно, дорого...”. Обдурювання, замасковані під випадкові плітки. Надмірна демонстрація своєї слабкості, недосвідченості, щоб викликати у А. прагнення допомогти, зробити замість І. його роботу, передати йому цінну інформацію. Прихований шантаж: “дружні натяки” на помилки, порушення А. в минулому, згадування особистих секретів А.

Умовні позначення: А. - адресат впливу, особа, на яку спрямовується вплив; І. – ініціатор впливу, особа, що здійснює вплив.

2.5.4. Протистояння особистості неконструктивним впливам

Більшість видів впливу може мати як конструктивний, так і деструктивний характер, залежно від цілей партнерів і особливостей ситуації, тому мають амбівалентний характер (Н.В.Грішина, 2000). Психологічно **конструктивний вплив** повинен відповідати трьом критеріям:

1) не бути руйнівним для осіб, що беруть участь у взаємодії, і їх відносин;

2) бути психологічно коректним (враховуючим психологічні особливості партнера і поточної ситуації і використовуючим «правильні» психологічні прийоми дії);

3) задовольняти потреби обох сторін (Сидоренко Е.В., 1997).

Поряд з розробкою питань ефективності психологічних впливів розробляються і проблеми протистояння особистості неконструктивним руйнівним впливам.

Таблиця 2.

Види психологічного протистояння впливу (Сидоренко Е.В., 1997)

Вид протидіючого впливу	Зміст протидії
1.Контраргументація	Свідома аргументована відповідь на спробу переконання, що спростовує або знецінює докази ініціатора дії.
2. Конструктивна критика	Підкріплене фактами обговорення цілей, засобів або дій ініціатора дії і обгрунтування їх невідповідності цілям, умовам і вимогам адресата.
3. Енергетична мобілізація	Опір адресата спробам навіяти або передати йому певний стан, ставлення, намір або спосіб дій.
4. Творчість	Створення нового, нехтуючого впливом зразка, способу, прикладу, моди або перевершуючого його.
5. Ухилення	Прагнення уникати будь-яких форм взаємодії з ініціатором дії, у тому числі випадкових особистих зустрічей і зіткнень.
6. Психологічна самооборона	Вживання мовних формул та інтонацій, що дозволяють зберегти присутність духу і виграти час для обдумування подальших кроків у ситуації деструктивної критики, маніпуляції або примушення.
7. Ігнорування	Дії, що свідчать про те, що адресат умисно не помічає або не бере до уваги слів, дій і виражених ініціатором дії почуттів.
8. Конфронтація	Відкрите і послідовне відстоювання адресатом своєї позиції і своїх вимог перед ініціатором дії.
9. Відмова	Висловлення адресатом своєї незгоди виконати прохання ініціатора

Використовуючи різні засоби впливу і протистояння чужому впливу, людина намагається подолати суперечливу ситуацію, що склалася у відносинах з партнером. При цьому, якщо такі форми впливу, як переконання, навіювання і прохання, можуть використовуватися як у діалозі рівноправних партнерів, так і у разі тиску на партнера, то примушення, деструктивна критика, ігнорування і маніпуляція відображають методи “боротьби”, направлені на “перемогу” над партнером.

2.5.5. Психологічні особливості управлінських розпоряджень

Основні форми управлінського спілкування – це наказ, розпорядження, вказівка, інструктаж, рекомендація, заклик, бесіда.

Розпорядження (наказ) включає три частини:

1) мотиваційна – пояснення мотивів та причин;
2) змістова – що вимагається зробити та як;

3) зобов’язуюча – кому, коли та як необхідно виконувати розпорядження; заходи контролю його виконання.

Розглянемо методи передачі управлінського розпорядження.

Спонукаючий у таких варіантах:

a) Підкреслювання позитивних ділових якостей виконавця;
b) Нагадування про довіру щодо виконавця;
c) Підкреслювання ініціативи та вправності саме у виконавця;
d) Навіювання виконавцю, що він може набагато більше, ніж йому здається;
e) Роз’яснення значущості роботи для розвитку професійних якостей виконавця;
f) Запрошення до співпраці.

Переконуючий – при виникненні у підлеглих психологічних бар’єрів (незгоди, сумніву, недовіри, розгубленості, незадоволенні) – з використанням засобів:

a) Опора на незаперечні факти та звертання до особистого досвіду підлеглого;
b) Використання прикладів за аналогією або контрастом;
c) Підкреслення здібностей підлеглого;
d) Звертання з проханням, якщо доручена справа не входить в обов’язки підлеглого.

Примушуючий – при недостатній відповідальності, сумлінності, дисциплінованості підлеглих – з використанням засобів:

a) Відкрите попередження;
b) Категорична вимога (наказ), мотивована вимогами ситуації. При цьому важливо уникнути приниження підлеглого.

Розрізняють наступні **типи віддачі наказів** (розпоряджень).

Туманний наказ – незрозумілість, неконкретність, невизначеність вимог.

Наказ-умовляння – звертання до розуму, особистої зацікавленості або позитивного ставлення підлеглого. Буває корисним, якщо підлеглий поділяє переконання, цінності організації.

Наказ-погроза. Дає тимчасовий ефект. Почуття образи поступово посилюється і призводить до конфліктів. Можна використовувати в екстремальних ситуаціях.

Наказ-прохання. Керівник намагається викликати у підлеглого співчуття до себе. Ефективний при довірливих відносинах з підлеглим.

Наказ-підкуп – обіцянка певних переваг для пілдеглого за умови виконання наказу.Приносить тимчасовий ефект. Згодом між співробітниками виникає недовіра і суперництво, розмежовує їх. Вимоги підлеглих до переваг чимдалі зростають.

Наказ-категорична вимога – безапеляційне розпорядження, що грунтується на субординації в організації.

Впливи керівника при віддачі та забезпеченні виконання розпоряджень виконують ряд важливих **функцій**. Розглянемо їх.

Інформаційна функція - надання достатнього обсягу інформації для успішного виконання розпорядження. Виконавці повинні не лише розуміти цілі розпорядження, але й уявляли результат його виконання. Розуміння задачі

включає усвідомлення, у якій послідовності виконувати завдання, які способи є найбільш ефективними, за який час необхідно його виконати, якими є критерії оцінки, які вимоги є незмінними, а які можуть коригуватись.

Мотиваційна – активізація особистих можливостей підлеглих. Важливо показати зацікавленість, чим планував підлеглий зайнятись, якою є його навантаженість і чи міг би він без збитків для інших справ виконати розпорядження.

Матеріального забезпечення – надання необхідних засобів та створення умов.

Контрольно-оцінна – співвіднесення результатів підлеглих із запланованим керівником, на основі чого останній вносить корективи у свою діяльність. При цьому слід враховувати колективну думку і визначити: коли, кому, у якій формі висловити оцінку. При колективному обговоренні неприпустимо звинувачувати, бурхливо засуджувати, висміювати підлеглих. Якщо керівник припустив помилкову оцінку, слід її відкрито визнати та вибачитись. Форми вербальної оцінки: заохочення, схвалення, похвала, критика.

Таким чином, ефективність управлінських впливів залежить від конкретної ситуації, конкретних задач та врахування індивідуальності підлеглого.

ТЕМА 2.6. Проблема стилю керівництва в психології управління

ПЛАН

2.6.1. Поняття про стиль управління та індивідуальний стиль керівництва;

2.6.2. Індивідуальний стиль керівництва за К.Левіним;

2.6.3. Трансформація стилів керівництва в останній чверті XX століття;

2.6.4. Концепція стилю керівництва Р.Р.Блейка та Дж.С.Мутон;

2.6.5. Індивідуальний стиль спілкування керівника за Р.Х.Шакуровим.

2.6.1. Поняття про стиль управління та індивідуальний стиль керівництва

Гарний настрій працівників, перш за все, залежить від спілкування в колективі, зокрема, спілкування з керівником. І ефект від цього спілкування буде вище, якщо керівник залежно від умов роботи, обставин застосовує певний стиль керівництва.

Стиль керівництва в контексті управління - це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих з метою здійснення на них впливу і спонукання їх до досягнення цілей організації. Ступінь, до якого керівник делегує свої повноваження, типи влади, що використовуються їм, і турбота про людські відносини або про виконання задачі - все відображає стиль керівництва.

Зміст діяльності організації визначений системою посад з окресленими для них правами і обов’язками, що програмує і регламентує діяльність її

виконавців. Від змісту діяльності конкретної установи залежить **стиль управління** нею.

Під **стилем керівництва** в психології управління розуміється цілісна і відносно стійка система способів впливу керівника на колектив, якій притаманна внутрішня єдність і яка забезпечує ефективне виконання функцій управління в заданих умовах (Волков І. П.). Слід розрізняти поняття стилю керівництва та індивідуального стилю керівництва. Стиль керівництва визначається особливостями діяльності організації, її суспільним місцем. Для організацій різного типу характерним стилем може бути директивний, колегіальний, ліберальний, авторитарний, інкволітарний, анархічний. Наприклад, для військових організацій характерним є авторитарний чи директивний; для наукових установ – колегіальний, демократичний тощо.

Умови формування стилю керівництва визначаються такими особливостями установи:

- тип колективу (військовий, учбовий, виробничий);
- безпосередні задачі колективу (термінові, екстремальні);
- умови їх виконання;
- способи і засоби професійної діяльності (конвейєр, індивідуально);
- рівень організованості, згуртованості.

Таким чином, стиль керівництва залежить від типу установи, її місця у суспільстві.

Конкретний керівник має свої індивідуальні особливості, які переплетені із стилем керівництва. У даному випадку управлінська діяльність характеризується **індивідуальним стилем керівництва**, який виявляється у:

1) розподілі повноважень;
2) переважаючих методах керівництва;
3) процесі прийняття рішення;
4) контактах з підлеглими;
5) продуктивності колективу при відсутності керівника;
6) ставленні керівника до порад і заперечень підлеглих;
7) контролі діяльності;
8) співвідношенні виробничих і соціально-психологічних задач;
9) реакції керівника на критику;
10) поведінці керівника при недостатності знань;
11) відповідальності керівника;
12) найближчому оточенні керівника;
13) психологічному такті керівника;
14) ставленні керівника до дисципліни;
15) співробітництві у колективі;
16) самостійності підлеглих;
17) активності та ініціативі керівника і підлеглих;
18) характеристиці вимогливості;
19) ставленні керівника до нововведень;
20) ставленні керівника до себе.

Багатоманітність і складність розв’язуваних керівником завдань призводять до великих труднощів при описі цієї діяльності. Очевидно, що у кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності. В усіх науках про управління ці стереотипи заведено називати індивідуальним стилем управління. Впродовж останніх п’ятидесяти років була проведена значна кількість досліджень, в яких здійснювалися спроби встановити зв’язок між індивідуальним стилем управління та ефективністю діяльності установи.

У ході цих досліджень було сформульовано багато концепцій стилів. Більшість дослідників виділяє наступні ознаки індивідуального стилю управління:

1) стиль відображає усталені способи діяльності керівника і тісно пов’язаний з психологічними особливостями мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;

2) стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється. Стилям управління можна навчати;

3) опис та класифікація стилів повинні відображати змістовні характеристики (параметри) самої управлінської діяльності.

Концепції індивідуальних стилів управління широко використовуються в процесах підготовки керівників та менеджерів.

Таким чином, **індивідуальний стиль керівництва** залежить від особистості керівника, але разом з тим і від колективу, в якому працює керівник. У цьому полягає індивідуальний підхід до підлеглих, що є основою мистецтва управління.

2.6.2. Індивідуальний стиль керівництва за К.Левіним

Найдавніша типологія стилів керівництва запропонована К.Левіним із співробітниками у 30-х рр. XX ст. стосовно стилю лідерства. Коротка характеристика цих стилів представлена в Таблиці 1.

Таблиця 1.

Характеристика стилів керівництва за К.Левіним

Параметри взаємодії керівника з підлеглими	Стилі керівництва		
	Авторитарний (автократичний)	Демократичний	Ліберальний
Прийоми ухвалення рішень	Одноосібно вирішує питання	Перед ухваленням рішення радиться з підлеглими	Чекає вказівок від керівництва або рішення нарад
Спосіб доведення рішення до виконавців	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, просить, переконує	Просить, благає
Розподіл відповідальності	Бере на себе або перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідальність відповідно до переданих	Знімає з себе будь-яку відповідальність

		повноважень	
Ставлення до ініціативи	Пригнічує повністю	Заохочує, використовує на користь справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
Ставлення до підбору кадрів	Боїться кваліфікова-них працівників, ста- рається їх позбутися	Підбирає ділових, грамотних працівників	Підбором кадрів не займається
Самооцінка професійної компетентності	Все знає - все уміє	Постійно підвищує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює свої знання і заохочує цю рису у підлеглих
Стиль спілкування	Тримає дистанцію, не товариський	Дружньо налашто-ваний, любить спілкування	Боїться спілкування, спілкується з підлеглими тільки за їх ініціативою
Характер відносин з підлеглими	Диктується настроєм	Рівна манера поведінки. Постійний самоконтроль	М'який, поступливий
Ставлення до дисципліни	Прихильник формальної жорсткої дисципліни	Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей	Вимагає формальної дисципліни
Ставлення до санкцій	Вважає покарання основним методом стимулювання, заохочує “улюбленців” тільки у свята	Використовує різні види стимулів постійно	Використовує різні види стимулів постійно

Автократичний лідер в управлінні виявляє авторитарні риси. Він “все знає сам” і не терпить заперечень. Своїм підлеглим він представляє лише мінімум інформації. Він нікому не довіряє і не радиться з приводу своїх намірів. З підлеглими непривітний, старається все робити сам, імпульсивний, схильний до поспішних рішень; від однієї крайності кидається до іншої. Автократ здатний міняти напрями і політику так само часто, як він відкриває і закриває двері в кабінети своїх підлеглих. Людей він вважає виконавцями. Він уникає сильних і оригінальних людей, яким не вистачає улесливості. Його оточують підлабузники. У таких умовах кращим працівником вважатиметься той, хто уміє відгадувати думки боса. В цій атмосфері процвітають плітки, інтриги і доноси. Деякі працівники багато чим йому зобов'язані, він не тільки лякає і карає, але і нагороджує. Проте така система перешкоджає самостійності, зі всіма питаннями помічники, заступники і начальники біжать до "головного". Керівник всіх розбурхує, створює короткочасну активність і залишає після себе плутанину. Ніхто до ладу не знає, що він сказав і як він реагуватиме на ті або інші події. Він непередбачуваний.

Авторитарний стиль керівництва лежить в основі абсолютної більшості конфліктів і бід завдяки прагненню вищого керівника до єдиновладності. Претензія автократа на компетенцію у всіх питаннях породжує хаос і викликає депрофесіоналізацію. Автократ паралізує роботу апарату, на який він спирається. Він не тільки втрачає кращих працівників, але і створює навкруги себе ворожу атмосферу, яка загрожує йому самому. Підлеглий залежить від нього, але і він багато в чому залежить від них. Незадоволені підлеглі можуть його підвести і дезінформувати. А, крім того, залякані працівники не тільки ненадійні, але і працюють не з повною віддачею.

Демократичний стиль керівництва припускає взаємодії на рівні “дорослий – дорослий”. У керівника і підлеглого в цьому випадку виникає відчуття довіри і взаєморозуміння. Керівник поводиться як один з членів групи; кожний співробітник може при ньому вільно висловлювати свої думки з різних питань, не побоюючись якої-небудь помсти, або обсмикування. Залежно від виконуваної задачі керівництво групою може передаватися від одного учасника до іншого. Відповідальність за невдачі керівник розділяє з групою. Більшість проблем колективу обговорюється спільно. Керівник - демократ прагне частіше радитися з підлеглими, не проявляє своєї переваги і правильно реагує на критику. За наслідки ухвалених рішень відповідальність не перекладає на підлеглих. Прагнення прислухатися до думки своїх співробітників з різних питань пояснюється не тим, що сам він цього не розуміє, а переконанням у тому, що при обговоренні завжди можуть виникнути нюанси, що дозволяють поліпшити технологію процесу реалізації рішення. Такий керівник не вважає для себе неможливим погоджуватися на компроміс, або взагалі відмовитися від ухваленого рішення, якщо логіка підлеглого переконлива. Там, де автократ діяв би наказом і тиском, демократ прагне переконати, довести доцільність рішення проблеми і переваги, які можуть одержати співробітники.

Обізнаний у справі і ситуації в групі підлеглих, він прагне використовувати методи рефлексивного управління, а при здійсненні контролю звертає особливу увагу на кінцевий результат, не смикаючи по дрібницях. Така атмосфера створює умови для самовираження підлеглих, у яких розвивається самостійність і тим самим сприяє прийняттю підлеглими цілей організації як своїх власних. Це дозволяє досягати мети з найменшими витратами. У цьому випадку відбувається позитивний резонанс влади: авторитет посади підкріплюється авторитетом особистим. Управління відбувається без грубого тиску, спираючись на здібності людей, поважаючи їх чесноти, досвід, вік і стать.

Ліберальний стиль керівництва характеризується безініціативністю, невтручанням у процес вирішення колективних проблем та задач. Ліберал робить які-небудь дії тільки за вказівками свого керівництва, прагнучи уникнути відповідальності за рішення. Звичайно в такій ролі виступають люди недостатньо компетентні, не впевнені у міцності свого службового положення. Ліберали непринципові, можуть під впливом різних людей і обставин необгрунтовано змінювати своє рішення з одного і того ж питання. В

організації, де керівник - ліберал, часто важливі питання розв'язуються без його участі.

У взаємостосунках з підлеглими ліберал коректний і ввічливий. Позитивно реагує на критику, не вимогливий до підлеглих і не любить контролювати їх роботу.

У прагненні набути і укріпити авторитет він здатний надавати підлеглим різного роду пільги, виплачувати незаслужені премії, посилати в цікаві відрядження без необхідності.

Таким чином, ліберал прагне підтримувати свій авторитет. Може за недбайливого підлеглого сам виконати роботу, не любить звільняти поганих працівників.

2.6.3. Трансформація стилів керівництва в останній чверті XX століття

У 70-ті роки склався - особливо у великих корпораціях (як в Америці, так і в Європі) – новий стиль управління. Він дістав назву “прихованого” або “анонімного” управління. Вища ланка керівництва, яка приймає найбільш відповідальні рішення і визначає життя всієї корпорації, була невідома не тільки рядовим співробітникам, але й керівникам нижчої й навіть середньої ланки. Звичайно, всі знали, що є директор (президент), якийсь N, але його ніхто ніколи не бачить, він ні з ким особисто не зустрічається і не входить у контакти, крім двох-трьох наближених заступників. Це відобразилося навіть в архітектурі офісу - окремий вхід (для вищого керівництва), окремий ліфт, повністю ізольований поверх тощо.

Такий стиль керівництва спричинив уповільнення темпів зростання компаній. Вся управлінська машина виявилася настільки громіздкою, що керівництво не могло оперативно приймати рішення у змінюваних ринкових ситуаціях. Наслідком цього став процес “відкривання” керівництва, передачі головних функцій управління безпосередньо виконавчим органам.

Ініціатором переходу до відкритого стилю керівництва вважають Еда Карлсона, провідного президента (1970-1976 рр.) великої американської авіакомпанії “Юнайтед Ейрлайнз”. Авіакомпанія була сильно централізованою та бюрократизованою. Підготовка пропозицій та їх затвердження у вищих інстанціях тривали настільки довго, що рішення на момент прийняття було вже застарілим. “Юнайтед Ейрлайнз” зазнала найбільших за всю свою історію річних збитків. Моральний дух співробітників був дуже низьким. Стратегія Карлсона полягала в тому, щоб установити безпосередній контакт з усіма відділами компанії у різних країнах. Карлсон проїжджав по 320 000 км за рік, втілюючи свої прийоми менеджменту, які характеризував наступним чином: “Я хотів, щоб люди знали мене й безперешкодно могли робити пропозиції або заперечувати мені, якщо буде для цього привід. Однією з проблем американського підприємництва є те, що вищий керівник мало схильний до того, щоб їздити й потрапляти під вогонь критики. У більшості випадків він більше схильний до ізоляції й оточує себе людьми, які йому не суперечать. На підприємстві шеф чує тільки те, що він хоче почути. Щойно справи підуть

саме так, то підприємство стає на прямий шлях до розвитку “раку”, як я це називаю”.

Гаслом відкритого стилю управління можна вважати: “Керівник завжди до послуг співробітників”. Цей стиль знайшов відображення в новому дизайні офісів: кабінети начальників відгороджувалися прозорими скляними перегородками.

Відкритий стиль повною мірою використовує ініціативу та творчу активність співробітників, які дають достатню кількість нових ідей, необхідних для постійного і прискореного розвитку підприємств. Зросла якість взаємодії між співробітниками - вільне спілкування між відділами та підрозділами різко посилило узгодженість виробничих процесів та ефективність діяльності кожного з них.

За останні 15-20 років з’явилося чимало розробок, пов’язаних з проблемою методів та стилів керівництва. Деякі автори виокремлюють такі стилі, як виконавчий та ініціативний.

Виконавчий стиль характеризується орієнтацією керівництва (керівника) на офіційну субординацію та міжособистісні контакти, а при **ініціативному стилі** переважають орієнтації на справу та на себе.

2.6.4. Концепція стилю керівництва Р.Р.Блейка та Дж.С.Мутон

Одна з найобгрунтованіших та найпродуктивніших концепцій стилів управління розробляється за останні двадцять років Робертом Р.Блейком та Джейн С.Мутон. Ця концепція відома під скороченою назвою ГРІД. В управлінні виокремлюють шість головних завдань, вирішення яких може спрямовуватись або на турботу про виробництво та прагнення до отримання найвищих кінцевих результатів, або на турботу про людей.

До них належать ініціатива, вміння працювати з інформацією, захист своєї думки, прийняття рішень, розв'язання конфліктів та критичний аналіз. Жоден з елементів не може компенсувати відсутність або надлишок будь-якого іншого.

1. Ініціатива виявляється у випадках: зусилля спрямовуються на конкретну діяльність; на те, щоб розпочати нову діяльність; щоб припинити процеси, що відбуваються; змінити напрямок докладання зусиль або характер зусиль. Керівник може виявляти ініціативу або уникати прояву ініціативи за умов, коли інші чекають від нього конкретних дій.

2. Вміння працювати з інформацією дозволяє керівникові отримувати доступ до фактів, даних або інших джерел інформації. Міра поінформованості залежить як від особистісних, так і від когнітивних особливостей керівника. Одні можуть мати дуже низький рівень уявлення про технологію виробництва й не надавати великого значення пошукові інформації. Інші розуміють важливе значення врахування всіх тонкощів технологій і прагнуть максимуму знань про діяльність, що відбувається.

3. Захист своєї думки передбачає наявність певної позиції (конформізму чи нонконформізму). Конформність проявляється, якщо керівник має виразні переконання, але вважає небезпечним для себе відстоювати їх. Або навпаки -

він може уникати відстоювати свої погляди внаслідок відсутності переконань або їх слабкості. Нонконформність проявляється як небажання враховувати погляди інших при захисті своєї власної думки, коли переважає егоцентрична позиція. Іноді керівник може захищати свою точку зору, щоб стати в опозицію або отримати яку-небудь перевагу.

4. Розв'язання конфліктів. Керівник, здатний правильно поводитись у конфліктній ситуації та усувати конфлікт у спосіб, прийнятний для всіх, викликає повагу до себе. Нездатність керівника до конструктивного подолання конфліктної ситуації породжує зниження його авторитету у підлеглих або навіть викликає вороже й непримиренне ставлення до нього.

5.Прийняття рішень. Саме за допомогою прийняття рішень здійснюється керівництво діяльністю організації. Рішення може прийматися одноосібно керівником або ж колективно.

6. Критичний аналіз - це сукупність корисних способів та прийомів дослідження та розв'язання проблем діяльності організації, які постають перед кожним виконавцем або колективом загалом при виконанні тих чи тих завдань. Здатність керівника до критичного аналізу полягає у вчасному загальмовуванні здійснюваної діяльності або в її перериванні з метою виявлення альтернативних можливостей підвищення продуктивності праці, прогнозування та усування таких ситуацій, які можуть призвести до негативних наслідків. Використання критичного аналізу виконавцями передбачає рефлексію досвіду роботи власного та колег як підґрунтя для професійного навчання, без якого неможливо вдосконалювати роботу співробітників у майбутньому.

Розглянемо сутність можливої спрямованості діяльності керівника або на персонал, або на виробництво.

1. Турбота про виробництво. Цей параметр пов'язаний з результатами, продуктивністю, прибутком або призначенням організації. Наприклад, президент компанії визначає нові напрямки розширення організації шляхом набуття нової власності або розширення науково-дослідницької чи дослідно-конструкторської діяльності. Ставлення керівника до виробництва, яке включає як якісні, так і кількісні аспекти, можна визначити через масштаби та ефективність ухвалюваних ним рішень, кількість плідних ідей, що дозволяють удосконалити виробництво (нові зразки продукції перетворюються на конкурентоспроможні товари, зростає інтенсивність операційно-банківської діяльності, підвищується якість послуг, наданих клієнтам).

2. Турбота керівника про людей проявляється в посиленні участі персоналу у процесах управління. Ставлення до підлеглих розцінюється як найважливіший фактор забезпечення ефективності роботи організації. Турбота про людей може виявлятися в різних ситуаціях. Деякі керівники виявляють турботу про людей, спрямовуючи зусилля на те, щоб викликати симпатії підлеглих. Інші турбуються, щоб працівники, які якісно та в строк завершили доручені завдання, отримали відповідну винагороду. Прагнення керівника до досягнення високих кінцевих результатів на підставі довіри та поваги працівників, виконавчих здібностей, симпатії, розуміння та підтримки також є

проявом турботи про людей. Інші прояви турботи про людей - створення сприятливих умов для роботи, вдосконалення структури заробітної плати, застосування системи преміювання, створення гарантій зайнятості тощо.

Залежно від характеру турботи про підлеглих реакція працівників може мати такі прояви, як ентузіазм або незадоволення, активність або апатія, творче або стандартне мислення, відданість організації або байдужість щодо її проблем, готовність брати участь у реформах або опір їх здійсненню тощо.

Міра реалізації турботи про виробництво та турботи про людей і характер їх поєднання визначають типологію стилів діяльності.

Стиль "**режим підпорядкування керівникові"**: максимальна турбота про виробництво поєднується з мінімального турботою про людей. Керівник віддає перевагу максимізації виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю над діяльністю підлеглих, диктуючи їм, що та як вони повинні робити. При цьому ефективність діяльності зумовлена створенням таких умов роботи, за яких від підлеглих мало що залежить.

Стиль **"управління приміським клубом"**: мінімальна турбота про виробництво поєднується з максимальною турботою про людей. Головна увага приділяється збереженню дружніх відносин між працівниками, навіть за рахунок виробничих показників. Гранична увага до потреб людей з метою підтримання атмосфери доброзичливості приводить до створення комфортної атмосфери в організації та збереження дбайливого режиму роботи.

Стиль **"зубожіння управління"**: мінімальна турбота і про виробництво, і про потреби працівників. Керівник докладає мінімальних зусиль, щоб зберегти своє місце в організації. При цьому факт докладання керівником зусиль – хоча і мінімальних - для виконання роботи відповідає його цілям зберегти свою приналежність до організації.

Стиль **"управління людиною організації":** відповідає теорії "золотої середини" або системі умов, які забезпечують мирне співіснування співробітників на шляху до єдиної мети. Цей стиль управління зорієнтований на збереження статус-кво або існуючого становища. При цьому досягнення необхідних і достатніх показників роботи розглядається як шлях створення рівноваги між необхідністю підтримання робочого ритму та збереження задовільного морального духу колективу.

Стиль "**колективного управління**" поєднує турботу про виробництво та турботу про людей, забезпечуючи зорієнтований на досягнення мети колективний підхід, характерними особливостями якого є прагнення до досягнення оптимальних результатів діяльності організації за активної участі працівників, прояв ініціативи, колективне подолання конфліктів всіма зацікавленими сторонами. Досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих спільній справі працівників. Створюється система участі всіх членів організації у виробленні мети діяльності організації, що забезпечує атмосферу взаємоповаги та взаємодовіри.

Стиль управління звичайно залишається постійним у певних ситуаціях, проте при зміні ситуації можливі адаптація або зміна стилю. Більшість

керівників має провідний стиль, а також один або кілька запасних. Запасний стиль виявляється тоді, коли неможливо застосувати головний: якщо на керівника справляють тиск, він потрапляє у напружений етап або виникає конфлікт, який не можна подолати відомим шляхом.

Стилі управління, використовувані керівниками, найчастіше мають комплексний характер. Тому головний або характерний стиль роботи керівника має ключове значення з точки зору розуміння особливостей управлінської роботи того чи того керівника.

2.6.5. Індивідуальний стиль спілкування керівника за Р.Х.Шакуровим

У соціальному управлінні важливу роль відіграють комунікативні здібності керівника. Ставиться питання не лише про стиль управлінської діяльності, але й про індивідуальні відмінності, що керівник виявляє у процесі спілкування з підлеглими. Шакуров Р.Х. (1990) пропонує вирізняти шість індивідуальних стилів спілкування керівника.

1. **Розсудливий.** Чим частіше керівник пояснює зміст своїх дій, їх причини, наслідки, тим краще для результатів роботи. Важливо переконати кожного в необхідності саме такого, а не іншого способу дій.
2. **Дистанційний**. Головне у контакті з підлеглими – тримати їх на потрібній дистанції. Керівник зовсім не обов’язково повинен ділитися своїми планами та задумами. Чим рідше він спілкується на неофіційному рівні, тим поважніше сприймається. Багато розмов приносить шкоду.
3. **Розуміючий.** Найголовніше – злагода та взаєморозуміння з підлеглими. Треба постійно радитися з ними, уникаючи напруженості та конфліктів. З усіма можна домовитися по-людськи. Підлеглого треба зрозуміти.
4. **Пригнічуючий.** Щоб поважати керівника, підлеглий повинен його боятися. Підлеглий повинен відчувати, що будь-яка його помилка помічається і карається. Воля керівника забезпечує успіх роботи.
5. **Довірливий.** У підлеглих достатньо розуму та здорового глузду, щоб дотримуватися професійних вимог. Більше довіри. Достатньо поставити мету і спонукати, щоб підлеглий виконав завдання.
6. **Прагматичний.** Менше розмов, більше уваги до організації, роботи, підтримки дисципліни, досягнення успіхів. Чим більше працюють робітники, тим кращий клімат у колективі. Кожному підлеглому доручати своє завдання.

Зустрічається і наступна типологія стилів спілкування керівника з підлеглими:

Доброзичливо-діловий: досить упевнений у собі. Перед тим, як що-небудь зробити, все обмірковує. Орієнтується як на підлеглих, так і на виконання професійних завдань.

Тривожно-відповідальний: при необхідності поступається підлеглим. При невдачах заспокоюється знаходженням логічного обґрунтування. В роботі переважно орієнтується на реакцію і вимоги підлеглих.

Відчужений: при невдачах знаходить логічне обґрунтування. Любить працювати насамоті. Неприємності, події особистого життя намагається забути. Непокоїть почуття провини. Вважає перше враження про людину завжди правильним. Вважає, що у підлеглих такі ж негативні риси, як у нього. Хоче покинути роботу. Іноді розповідає про себе те, чого не було. Буває до всього байдужим. У стосунках з підлеглими орієнтується переважно на себе.

Владний: завжди впевнений. Іноді виходить з себе. На образу відповідає тим же. Часто поводиться в непритаманній йому манері. Не визнає своїх помилок. Орієнтується переважно на професійні завдання.

ТЕМА 2.7. Психологічні особливості керівництва педагогічним колективом

ПЛАН

2.7.1. Функції управління в педагогічному колективі;
2.7.2. Особистість керівника освітньої установи;
2.7.3. Професіограма менеджера освіти.

2.7.1. Функції управління в педагогічному колективі

Функції управління в педагогічному колективі (Шакуров Р.Х., 1990):

1) цільові функції:
- організація навчально-виховного процесу відповідно до соціальних задач;
- соціальна - полягає у створенні матеріальних і духовних умов діяльності (психологічний клімат, оформлення приміщень, відпочинок);

2) соціально-психологічні:
- узгодження діяльності всіх підрозділів школи;
- згуртування колективу (стабільність, взаємодопомога, співпраця);
- активізація і стимулювання (заохочення, покарання, санкції, розподіл обов'язків, вимогливість);
- удосконалення діяльності (оновлення матеріальної бази, методів, програм, підвищення кваліфікації);

3) операційні:
- планування, інструктування, контроль на етапах прийняття і реалізації рішень;
- педагогічний аналіз, координація, регулювання.

2.7.2. Особистість керівника освітньої установи

Якості особистості директора школи розподіляються у наступні групи:

1) моральна зрілість (принциповість, відповідальність, чесність, гуманізм);
2) професійно-ділові:
   а) загальні (працелюбність, організованість);
   в) професійно-педагогічні (знання, педагогічна майстерність, самоосвіта, фінансово-господарська і правова компетентність);

3) організаторські:

а) адміністраторські (вимогливість, наполегливість, рішучість, впевненість, врівноваженість, дисципліна, знання науки управління, вміння аналізу, контролю);

б) соціально-психологічні: спостережливість, уважність, розуміння людини, доброзичливість, ініціативність, такт, комунікабельність, простота, вміння переконувати, демократизм (атмосфера відвертості, повага).

Специфіка управління освітнім закладом висуває особливі вимоги до його керівника, що полягають у наступному:

1) провідне значення моральних якостей;
2) перевага морального стимулювання над матеріальним;
3) гнучкість спілкування у різних його напрямках (діти, батьки, вчителі);
4) відсутність жорстких показників контролю внаслідок творчого характеру педагогічної діяльності;
5) напруженість педагогічної діяльності, часті стресові ситуації;
6) не тільки керівник, але й вчитель;
7) успіх психологічного керівництва залежить від єдності дій всіх педагогів.

За дослідженням приблизно 80 директорів:

- найкраще розвинені у них адміністративно-організаційні якості;
- середньо чи нижче середнього - соціально-психологічні якості;
- найгірше можуть продемонструвати приклад педагогічної майстерності, підтримувати добре ім’я вчителя в очах колективу, знайти спільну мову з учнями, прислухатися до критичних зауважень вчителів;
- особливо низькі показники самоволодіння, витримки, вміння берегти працю і час педагогів, теплоти взаємовідносин, вміння бачити в людині плюси, розбиратися в її можливостях і здібностях, своєчасно відміняти помилкове рішення, тактовність.

Особистісні якості керівника розкриваються у характері їх вимог до підлеглих. На які критерії оцінки своїх підлеглих орієнтуються керівники? Що цінують у педагога? На ці питання дають відповіді результати опитування директорів шкіл “Що найбільше подобається керівнику у педагогах?”. Перелік властивостей особистості педагога дається у порядку спадання міри позитивної оцінки директорів.

Що найбільше подобається керівнику у педагогах?

1. Вміння правильно сприймати критику;
2. Спрямованість;
3. Відповідальність, працелюбність;
4. Любов до учня;
5. Повага до людей, ввічливість;
6. Тактовність, виконання будь-якої роботи;
7. Справедливість, чесність;
8. Готовність підтримати вимоги керівника;
9. Уміння знаходити підхід до учнів;
10. Творчість у роботі;

11. Вміння підкорятися інтересам колективу;
12. Вміння доводити справу до кінця;
13. Злагода з колегами;
14. Здатність поділяти думку керівника;
15. Схильність бачити позитивне;
16. Любов до професії;
17. Вимогливість до колег;
18. Викладацька майстерність;
19. Ерудованість;
20. Вміння відверто критикувати колег;
21. Самостійність у роботі;
22. Зовнішня привабливість.

Аналіз цього переліку також виявляє недоліки в оцінюванні керівником діяльності своїх підлеглих. Недостатнє заохочення з боку директорів знаходять такі важливі риси педагога як творчість (10 місце), любов до професії (16 місце), викладацька майстерність (18 місце), вміння відверто критикувати колег (20 місце), самостійність у роботі (21 місце).

2.7.3. Професіограма менеджера освіти

Сукупність та опис всіх вимог, змісту знань, умінь, навичок, необхідних для успішного виконання управлінської діяльності у галузі освіти, зведені у **професіограмі** керівника освіти.

Психограма керівника освіти — це частина професіограми, в якій сформульовано вимоги до його психіки. У психограмі подається перелік рис особистості та властивостей індивіда, професійних здібностей, які забезпечують оволодіння управлінською діяльністю (професією) та удосконалення в ній. Психограма керівника освіти розкривається у Таблиці 2.

Таблиця 2

Психограма керівника освіти (за Коломінським Н.Л., 1996)

Психологічні вимоги	Психічні процеси, якості особистості	Зміст професійних дій
Діагностичні: на основі різноманітних даних щодо розвитку колективу (колективів), установ освіти, окремих людей та всіх факторів, що на них впливають, встановлювати та об'єктивно оцінювати вихідний рівень освіти в масштабах своєї компетенції (школа, районний, обласний відділ освіти тощо).	Мислення: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, абстрагування.	Аналіз роботи установи для розробки плану роботи школи, (відділу, управління освіти тощо). Підготовка та прийняття управлінських рішень. Здійснення контролюючої діяльності: оцінка роботи — поточна та підсумкова. Цілепокладання.
Прогностичні: передбачати тенденції, майбутні умови та стани розвитку освіти і факторів, що на неї впливають.	Уява: антиципація — здатність випереджуючого відображення явища: педагогічна уява: проектування	Розробка стратегічних напрямів діяльності колективу (колективів), планування.

	особистості, своїх дій, дій інших людей та їн.	
Проектувальні: конкретизувати зміст майбутньої діяльності колективу (колективів) у вигляді схем, моделей, письмової ділової мови тощо.	Стратегічне мислення: визначення головних суперечностей як проблем для роботи установи (установ) освіти. Логічна пам'ять.	Оформлення управлінських рішень: планів, програм з чітким визначенням змісту роботи, термінів виконання, відповідальних тощо.
Організаторські: усвідомити завдання та зміст роботи, що треба виконати для досягнення мети в освітніх установах; реалізувати сплановані рішення в життя, інтегрувати людей.	Дидактичні здібності: вміння пояснювати; Перцептивні здібності: психологічна та соціально-психологічна спостережливість.	Підготовка та прийняття управлінських рішень, інструктування людей, контроль, підбір кадрів та розподіл обов'язків згідно з їх психологічними особливостями, проведення інструктажу в ході здійснення рішень, проведення педагогічних рад, нарад, зборів тощо, проведення ділового спілкування під час прийому людей з різних питань, встановлення ділових контактів з підлеглими, партнерами.
Комунікативні: встановити доброзичливі стосунки з усіма, хто має відношення до реалізації мети та завдань управління, з усіма людьми.	Практично-психологіч -ний розум: знаходити найкраще застосування людини згідно з психологічними особливостями.	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.
Мотиваційні: стимулювати діяльність людей, формувати в них позитивні спонукання до роботи.	Емпатія: співчування, психологічний такт; міра впливу на людину згідно з її індивідуально-психологічними особливостями**.**	Формування індивідуального стилю діяльності. що оптимально відбиває особливості колективу, яким керує менеджер.
Емоційно-вольові: формувати та підтримувати в людях високий емоційний тонус, впевненість у досягненні мети, успішному вирішенні поставлених завдань.	Товариськість, суспільна енергійність: здібності адекватно відбивати відповідні почуття, думки тощо.	Цілепокладання, прийняття управлінських рішень, здійснення поточного та підсумкового контролю.
Оцінювальні: об'єктивно оцінювати ступінь досягнення мети управління, виконання розроблених управлінських рішень, якість роботи колективу установи (установ) освіти, окремих виконавців, виявляти позитивне та недоліки, їхні причини.	Практичність розуму — вміння застосовувати свої знання, досвід для вирішення практичних завдань, самостійність, рішучість, ініціативність, наполегливість, цілеспрямованість, впевненість у собі, адекватна самооцінка, глибина розуму. Критичність і	Самоорганізація діяльності, розробка шляхів самовдосконалення та нових цілей, завдань.

	гнучкість розуму, рефлексія: самоаналіз, уміння зрозуміти точку зору інших людей. Адекватна самооцінка, реалістичний рівень домагань.	
Гностичні: бути компетентними в питаннях управління освітою та інших проблемах, що мають відношення до мети, завдань, змісту роботи, а також причетних до неї людей; мати широкий науковий та культурний світогляд. Знання філософії, всесвітньої історії та історії України.	Академічні здібності до самоосвіти, постійного підвищення кваліфікації.	Ефективне виконання всіх функцій управління в освіті.
Мовні: добре володіння мовою ділових паперів, усним мовленням; красномовність — вміння переконливо виступати перед людьми, вільно спілкуватися.	Мовні здібності — змістовність, зрозумілість, виразність, дієвість мови.	Формулювання управлінських рішень, здійснення письмового та усного ділового спілкування, використання різноманітних організаційних форм управління (нарад, педрад, зборів тощо), проведення дискусій, "мозкових штурмів", ділових рольових ігор тощо. Мовне оформлення діалогічного спілкування. Ефективне виконання всіх функцій управління, особливо у критичних умовах, стресових ситуаціях.
Моральні: вимоги, що відбивають ставлення керівника до загальнолюдських цінностей та цінностей народу, суспільства України, а також ставлення до управлінської діяльності як професії, до самого себе, любов до батьківщини, намагання принести своєю роботою користь своєму народу; любов до людей, до дітей, намагання зробити їм добро, зокрема своєю діяльністю; розвинуте почуття власної гідності та повага до гідності інших людей, чесність, правдивість, принциповість, дисциплінованість, скромність.	Альтруїзм – безкорислива турбота про благо людей; гуманістична спрямованість особистості; схильності до управлінської діяльності (лідерства): а) організаторська; б) комунікативна; в) схильність брати на себе відповідальність; г) заповзятливість, розвинуті духовні потреби, потреба в самоактуалізації, досягненні.	Змістова та емоціонально-мотивуюча спрямованість управлінської діяльності, забезпечення етичних критеріїв менеджера освіти, виховний вплив на оточуючих.
Фізіологічні: здатність нервової системи бути фундаментом для	Висока працездатність, сильний тип нервової діяльності; нервова	Ефективне виконання навантажень управлінської праці, лідерський вплив на людей, фор-

забезпечення відповідного психічного та фізіологічного напруження.	стійкість.	мування позитивного ставлення та оптимізму в оточуючих.
Фізичні: стан здоров'я та особливості фізичного розвитку – основи життєдіяльності та працездатності особистості.	Добрий стан здоров'я, фізичний розвиток, приваблива зовнішність.	

Деякі частини психограми (наприклад, вимога мати добре здоров'я або бути чесним тощо) є загальними для будь-якого фахівця. Справді, жодна професіограма не містить твердження, що фахівець для успішного виконання своїх функцій повинен бути людиною із слабким здоров'ям чи брехуном. Але для керівника визначені якості (особливо моральні) відіграють роль професійних, бо він власним прикладом виховує людей, надихає їх на самовдосконалення, творчість, моральну поведінку.

У сучасній психології визначення професійно важливих якостей керівника спирається на особистісний підхід до розв'язання проблеми. Не заміри окремих якостей дають підставу говорити про здатність до керівництва, а аналіз усіх проявів особистості, її спрямованості, врахування лідерських здібностей допомагають підібрати на посаду керівника освіти відповідну людину.

ТЕМА 2.8. Психологічні основи відбору кадрів

ПЛАН

2.8.1. Завдання психолога при відборі кадрів;
2.8.2. Особистісні чинники включення людини в організацію;
2.8.3. Типологія особистості працівника.

2.8.1. Завдання психолога при відборі кадрів

Якщо організація звертається до психолога за рекомендаціями з кадрових питань, зокрема щодо прийому на роботу, то головні задачі, що виникають перед психологом, такі:

1. Забезпечити прийом на роботу на основі кадрової політики організації;
2. Захистити організацію від осіб, які можуть свідомо чи ні зашкодити організації.

Прийом на роботу здійснюється на основі кадрової політики, прийнятої керівництвом. Кадрова політика відображає стратегію розвитку організації. Вирізняють кілька стратегій розвитку організації та відповідних їм видів кадрової політики: Див. Таблицю 1.

Таблиця 1

Типи кадрової політики відповідно до прийнятої стратегії розвитку організації

Стратегія розвитку організації	Відповідна кадрова політика
Орієнтація на швидке зростання організації в різних напрямах, на швидке нагромадження капіталу.	Пошук, відбір підприємливих, ініціативних, творчих співробітників.
Організація роботи з “солідним” контингентом партнерів.	Професіонали з високим авторитетом, визнанням та статусом.
Орієнтація на стабільну ритмічну роботу.	Вузькі професіонали, здатні точно та якісно виконати завдання.

Небезпечні особливості характеру претендентів на робоче місце поділяють на:

1. загальні – небезпечні для всіх посад і робочих місць. Наприклад, людина з психопатологіями (їх дуже важко виявити) може бути важкокерованою, непередбачуваною, важкою у спілкуванні, безвідповідальною. В іншому випадку порушення виявляються на вищих рівнях особистості: асоціальні установки, аморальність (брехливість, крадіжки);
2. специфічні – несприятливі особистісні риси відповідно до конкретної посади.

Наприклад:

- касиру “протипоказані” підвищена збудливість, неврівноваженість, імпульсивність, неуважність;
- брокеру - в’язкість мислення, конфліктність, схильність до агресії;
- керівникам нижчої та середньої ланки - безініціативність, тривожність;
- керівникам вищої ланки - пасивність, нездатність до рішень, загострене почуття провини, конформність.

Існуючі схеми підбору кадрів досить різні і вони мають свою історію. Так, у Радянському Союзі прийом на роботу контролювався спецвідділами, які оцінювали претендента, насамперед, з ідеологічних позицій. Для прийому на роботу вимагались характеристики з попереднього місця роботи. Така система призводить до депрофесіоналізації.

Сьогодні у деяких фірмах поширена практика прийому на роботу за ознаками особистої відданості, кровних зв’язків (родичів, знайомих). Ця система ефективна тільки на початку існування організації. Недоліками є те, що не всі працівники мають відповідну професію чи кваліфікацію, ділові відносини навантажені особистими проблемами, рішення приймаються не завжди в інтересах справи, а на користь когось з працівників, близьких до керівника.

Найбільш виправданою і ефективною є система прийому на роботу через спеціальні бюро, агенції, рекомендаційні листи з попереднього місця роботи, так звані резюме з описом професійних досягнень претендента. Наприклад, в Ізраїлі для прийому на роботу потрібно мати двох поручителів з юридичною та фінансовою відповідальністю. В Україні ефективно діють бюро з працевлаштування. Набула поширення практика інформування про робочі місця і працевлаштування через Інтернет.

2.8.2. Особистісні чинники включення людини в організацію

Співробітників організації, незалежно від їх посади називають персоналом.

Членів організації називають:

- співробітниками, коли підкреслюють розподіл та узгодження між ними функцій;
- персоналом, коли мають на увазі їх права та обов'язки стосовно організації.

Успішність включення людини в організацію залежить від поєднання трьох головних чинників – рис особистості: ініціативності, вправності, комунікативності. Кожна риса обумовлює своєрідний психологічний комплекс, що складається з характерних мотивів, ціннісних орієнтацій, прийнятних для людини способів дій та вчинків. Схематичний опис зазначених комплексів представлено у Таблиці 2.

Таблиця 2

Риси особистості, що впливають на її включення в організацію

Риса	Цінності та ціннісні орієнтації	Мотиви	Способи поведінки
Ініціативність	• Орієнтація на справу, як провідну цінність. • Високий рівень творчих здібностей. • Оригінальність мислення. • Впевненість у собі. • Висока самооцінка. • Самостійність рішень • Схильність до ризику.	Досягнення успіху, утвердження, визнання на діловому та професійному рівні.	Прагнуть на роботі проявити себе. Переконані, що здатні розв'язувати проблеми. Хапаються за нові справи, але не вистачає наполегливості. Якщо кваліфікації недостатньо, виникають помилки. Якщо низький показник інтелекту, то небезпечний для організації.

краще в межах задання.	• Орієнтація на високу якість. • Методичність. • Педантизм. • Страх помилок. • Прагнення діяти за зразком. • Залежність. • Довіра до керівника. • Почуття обов’язку, від-повідальності. • Скрупульоз-ність. • Прагнення до схвалення.	Поєднання високої якості з уникненням невдач. Прагнення діяти в межах своєї компетентності; бути обережним, уважним; не захоплюватися. Схильність до самоконтролю. Обмежує свою відповідальність, не <u>бере на себе більше, ніж слід.</u>	Користується повагою у керівників. Їм можна доручити відповідальну справу і можна не контро-лювати виконання. Не цікавляться метою роботи, сприймають завдання як керівництво до дії. Вимагає від партнера гранично точних інструкцій до завдання. Уточнює деталі.

неформальних стосунків, розширення кола знайомих, до конкуренції – прагнення до встановлення довірчо-Комунікабельність	• Орієнтація на інших. • Цінність дружніх відносин у групі. • Готовність прийняти чужу думку. • Конформізм. • Прагнення до лідерства. • Здатність переконувати у своїй думці. • Уникнення конфліктів.	Значимість інших у поєднанні із спілкуванням з ними. Прагне отримати схвалення своїх особистісних якостей у спілкуванні.	Відкриті, люблять легку веселу атмосферу. Розповідають про особисте життя, викликаючи цікість. Намагаються бути центром уваги, не вміють працювати насамоті. Поступаються думці більшості. Широке коло інтересів (поверхових). Перекладають свої проблеми на інших. Беззмістовне спілкування відволікає від роботи. Створюють сприятливий клімат.

2.8.3. Типологія особистості працівника

Аналіз поєднання якостей та їх вираження у конкретної людини дає можливість прогнозувати її місце в організації.

ВАРІАНТ 1. Вправність-Ініціативність.

Вправність

	1.5				5.5
сть н в			3.3		
	1.1				5.1

Ініціативні с

Умовні

позначення: н – низький рівень виявлення якості; с – середній; в – високий.

І. 1.1. Впевнена, що їй повинні платити вже за те, що вона приходить на роботу. При цьому може бути високий рівень освіти ..... але інтереси поза роботою.

І. 5.1. Некерований генератор ідей – досить поширений тип. Високий творчий потенціал та неприйнятна дисципліна. Несумісний з авторитарним стилем управління.

І. 1.5. Педант, працює у строго визначених рамках завдання начальства. Найкраще виконує доручення, тільки “від і до”.

І. 5.5. Організатор, людина організації. При високій кількості ініціатив, вмінні їх відстоювати одночасно здатна виконати прийняте рішення якнайкраще.

І. 5.3. Середній тип – поширений. Працює у мінімально необхідних розмірах. Ефективність визначається якістю умов в організації.

ВАРІАНТ П. Комунікабельність-Ініціативність.

Комунікабельність

1.5				5.5
		3.3		
1.1				5.1

н с в

Ініціативність

П.1.1. Баласт. Небажана особа в організаціях, що розвиваються.

П.5.1. Творча індивідуальність. Визнана, шанована, не прагне лідерства, є незалежною, вважає, що краще працювати самостійно, але прагне до визнання заслуг.
П.1.5. Душа компанії, “базіка”. Приходить на роботу поспілкуватися, справа страждає. Колеги всерйоз не сприймають.
П.5.5. Лідер, йому безмежно довіряють, ... керує неформально. Значно впливає на організацію групи (може й деструктивно). Визначає клімат і настрій у групі. Сам не завжди любить виконувати свої ідеї.
П. 5.3. Основна маса працівників. Визнаний працівник, але не лідер.

ВАРІАНТ Ш. Вправність-Комунікабельність.

Ш. 1.1. Баласт. Ненадійний керівник. Не можна покластися ні в робочому, ні в особистому плані. Завдає шкоди організації. Джерело конфліктів. Група виштовхує, бойкотує.
Ш. 5.1. Душа компанії. Орієнтація на спілкування, не відчуває зобов’язань. Зневажливе ставлення колективу, який виконує за нього роботу.
Ш. 1.5. Педант. Скрупульозний виконавець. Заради роботи нехтує відносинами з колегами.
Ш. 5.5. Конформіст-інтегратор. Зустрічається рідко. Прекрасний виконавець, який поєднує інтереси справи з інтересами колег.
Ш. 3.3. Ефективно працює за стабільних умов. Добрі стосунки і результати у роботі. Справляє стабілізуючий, заспокійливий вплив.

Вправність

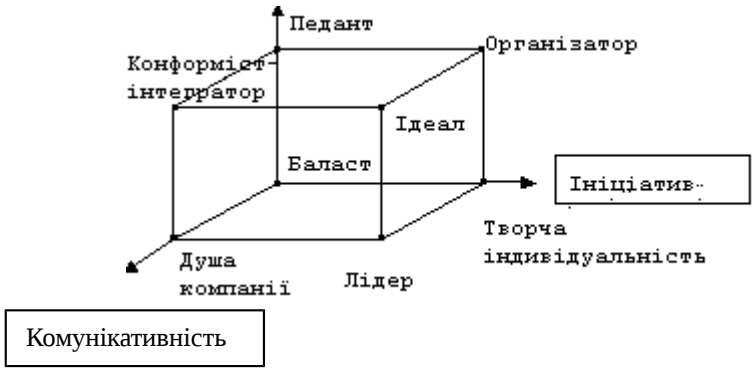


Рис. 1. Трьохвимірна модель типу особистості працівника

Можна визначити тип конкретного робітника шляхом розміщення його результатів діагностики ініціативності, вправності, комунікабельності у просторі моделі типу працівника (Рис. 1).

ТЕМА 2.9. Психологічні основи прийняття рішень

ПЛАН

2.9.1.Теорії прийняття рішень;
2.9.2. Етапи прийняття рішень;
2.9.3. Порівняльна характеристика групових та індивідуальних форм прийняття рішень;
2.9.4. Структура групового завдання на прийняття рішення;
2.9.5. Соціально-психологічні феномени групового прийняття рішень:
- 2.9.5.1. Групове мислення;
- 2.9.5.2. Зсув до ризику;
- 2.9.5.3. Поляризація поглядів;

2.9.6. Прийоми послаблення негативних наслідків групових рішень.

2.9.1. Теорії прийняття рішень

Прийняття рішення — це завжди вибір певної альтернативи. Діяльність щодо прийняття рішення включає такі елементи: розуміння проблеми, збір інформації, розгляд альтернатив, вибір однієї з них.

У науці існує два різновиди теорії рішень:

- теорія прийняття раціональних рішень;
- психологічна теорія прийняття рішень (поведінкова теорія).

Перша з них вивчається головним чином математиками та економістами і відповідає на запитання “Які з альтернатив є оптимальними?”.

Друга теорія є системою тверджень про те, як люди у дійсності приймають особистісні та організаційні рішення, які помилки вони при цьому допускають. Якщо у першій теорії ставляться нормативні цілі, то психологічна теорія прийняття рішень відповідає на дескриптивні (описові) запитання: “Як люди роблять вибір?, Як вони розв’язують завдання на прийняття рішення?”.

Отже, *психологічна теорія прийняття рішень* — це система мотивованих тверджень про те, як люди розв’язують завдання на прийняття рішень. Її предметом є діяльність особи, яка приймає рішення у процесі виконання завдання (індивідуального чи групового).

Процес прийняття рішення може бути:

а) інтуїтивним (на підставі відчуття, що воно правильне, при відсутності боротьби альтернатив “за” чи “проти”);

б) досвідним (яке не вдається використати у новій, нестандартній ситуації);

в) раціональним (яке є аналітичним процесом вибору альтернатив і не залежить від минулого досвіду).

Виділяють три головні чинники, від яких залежить раціональність прийнятих рішень: характер завдання, характеристики групи та процедура її діяльності.

2.9.2. Етапи прийняття рішень

Прийняття рішення — це процес, що включає певну послідовність взаємозалежних етапів (фаз).

1. *Діагностика проблеми.* Головним на етапі визначення та діагностики проблемних ситуацій є усвідомлення та встановлення причин ускладнень і можливостей їх подолання.

Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати та проаналізувати певну інформацію. При цьому збільшення кількості інформації не завжди підвищує якість рішень. Спеціалісти з управління вказують, що керівники часто обтяжені інформацією, яка не стосується справи. Важливо зібрати, виділити та проаналізувати ту інформацію, яка стосується саме конкретної проблеми, враховуючи ситуацію, час, виконавців тощо. При цьому слід пам'ятати, що ситуація спілкування, стан людей, які аналізують проблему, можливі наслідки прийняття рішення тощо теж впливають на аналіз інформації.

2. *Формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішень.* Можливі варіанти розв'язання проблеми повинні бути реалістичними. Це означає, що треба об'єктивно оцінити, які обмеження (зовнішні чи внутрішні) існують, як вони впливатимуть на розв'язання проблеми. До таких обмежень можна віднести чинне законодавство, нестачу ресурсів, рівень кваліфікації підлеглих, їхню кількість, наявні повноваження тощо.

Крім формулювання обмежень, на цьому етапі слід визначити стандарти (критерії прийняття рішень), за якими оцінюватимуться альтернативні варіанти вибору.

3. *Визначення альтернатив.* Визначаються та формулюються можливі альтернативні шляхи розв'язання проблеми. Ідеальним, безперечно, є виявлення всіх можливих варіантів дій для досягнення мети. На практиці це, як правило, є недосяжним. Тому розглядають кілька альтернатив, які здаються найпридатнішими. Інакше кажучи, йде пошук не найкращого можливого рішення, а оптимального, тобто найкращого з можливих варіантів, що найбільш відповідає конкретному завданню, умовам, часу, можливостям.

1. *Оцінка альтернатив* здійснюється на підставі критеріїв прийняття рішень, які розглядаються на другому етапі. Кожна альтернатива завжди має свої позитивні та негативні наслідки, тому кожне рішення (вибір альтернативи) є своєрідним компромісом. Оцінюючи переваги та недоліки кожної з альтернатив, їхні можливі наслідки, треба обрати адекватну форму їхнього вияву. Можуть бути визначені кількісні критерії в балах чи у грошовому варіанті. Важливо при цьому не забувати якісні характеристики, які теж слід перевести в адекватні кількісні показники. Вибір критеріїв визначається тими нормами та вимогами, які на цей момент існують у суспільстві. Наприклад, у разі прийняття рішення про виробництво чи купівлю автомобілів критеріями можуть виступати ціна, дизайн, екологічність, економічність тощо. Але нормативні вимоги суспільства, громадська думка, мода — тільки деякі з критеріїв, які у цей момент можуть вважатися важливими. Враховуючи це, під час оцінки альтернатив слід чітко зважувати кількісні показники якісних критеріїв для їхнього можливого порівняння.

2. *Прийняття рішення (вибір альтернативи).* Якщо проблема була визначена правильно, альтернативні рішення адекватно зважені та оцінені, виражені у кількісних показниках, зробити вибір (прийняти рішення) можна досить швидко. При цьому обирається альтернатива з найбільш прийнятними наслідками, тобто найоптимальніша.

Процес розв'язання проблеми не завершується вибором альтернативи. Рішення повинне бути реалізоване, оскільки тільки після цього його цінність стає очевидною. Тому необхідна наявність зворотнього зв'язку — системи оцінки та контролю наслідків прийнятого рішення, його коригування, якщо виникнуть чинники, які не були враховані на попередніх етапах.

2.9.3. Порівняльна характеристика групових та індивідуальних форм прийняття рішень

Сучасне суспільне життя, ускладнення проблем, які стоять перед людством у всіх сферах його діяльності, призводять до того, що дедалі частіше рішення приймаються групами, спеціально створеними для цього. Існують певні відмінності між індивідуальними та груповими (колегіальними) рішеннями. Аналізуючи групове розв’язання завдання, не можна обійти питання про співвідношення ефективності індивідуальних і групових дій.

У соціально-психологічній літературі описані численні дослідження, які мали на меті порівняти якість групових та індивідуальних рішень. Найвідомішим із них є експеримент **Б.Шонера**, який складався з двох серій. У серії А досліджувані спочатку приймали індивідуальні рішення, а потім розв’язували ті ж завдання в групі. У серії Б послідовність була протилежною. Обговорення у групі було довільним. На підставі цих експериментів були сформульовані певні висновки.

По-перше, індивідуальні рішення в серії А були набагато гірші, ніж групові рішення в серії Б. Індивіди обирають оптимальне рішення у 16,8% випадків, група - у 66,7%.

Дуже цікавим є другий висновок. Порівняння групових рішень в обох серіях показує, що в серії Б ці рішення значно кращі, ніж у серії А. Особи, які не мали досвіду і починали роботу з прийняття групових рішень, мали кращі результати, ніж особи з досвідом, але які починали колективну роботу після того, як приймали індивідуальні рішення. Таким чином, можна сказати, що індивідуальні рішення в серії А ускладнювали раціональну діяльність у колективі. Водночас групові рішення в серії Б підвищували якість індивідуальних рішень. Можна припустити, що в серії А діє негативний, а в серії Б — позитивний вплив попередніх результатів.

Весь попередній аналіз свідчить про те, що групова діяльність підвищує якість рішень. Але під час дискусії у групі можуть виникати деякі деформації (помилки, розбіжність думок), які знижують якість рішення.

Групове прийняття рішення відбувається в результаті взаємодії учасників і зіткнення різних поглядів. При взаємодії мають місце явища (Т. Мітчел, амер.):

1) одні більш активні, ніж інші;
2) члени з високим статусом більше впливають на рішення;
3) витрачається час на подолання суперечок;
4) можлива втрата мети;
5) тиск на членів групи, що спонукає до конформності (видимість групового прийняття).

Переваги групового прийняття рішення:

- Породження більшої кількості ідей;
- Більша точність;
- Використовується більше знань і інформації, тому рішення більш раціональні та менш суб'єктивні;
- Обговорення у групі дає змогу краще і повніше оцінити альтернативи і обрати ефективнішу;
- Різноманітність підходів; групові рішення більш демократичні; члени групи, спільно приймаючи рішення, поділяють відповідальність за його виконання. Це також веде до покращення відносин у групі;
- Різнобічніше і реальніше оцінюються новаторські ідеї;
- Вища прийнятність рішення для колективу, підлеглі виконують його активніше;
- Сприймаються як більш обґрунтовані і легітимні.

Недоліки:

- Явища деіндивідуалізації;
- Знижуються творчі прояви учасників групи;
- Більша схильність до стандарту;
- Зниження особистої відповідальності;

- Дифузія відповідальності, з чого випливає відносна легкість прийняття рішень ризикованих, авантюристичних, аморальних, хоча максимально ризиковані рішення приймаються індивідуально;
- Заради консенсусу учасники відмовляються від важливих ідей та ефективних рішень під тиском авторитету - явище “огруплення мислення”.

Групове рішення приймають при безпосередній взаємодії в **інтерактивній групі**, якою може бути комісія, колегія, збори.

При непрямому прийнятті групового рішення створюється **номінальна група**. Кожен працює ізольовано, але повідомляє результати партнерам.

Оптимально комбінувати інтерактивну і номінальну групи (У. Дункан).

2.9.4. Структура групового завдання на прийняття рішення

Серед факторів процесу прийняття групового рішення важливе місце посідає характеристика **групового завдання**, оскільки воно може кваліфікуватися як джерело і об’єкт цього процесу.

М.Шоу вважав головними напрямками наукового вивчення групових завдань такі:

- опис стандартних групових завдань;
- побудова їх типологій;
- дименсіональний аналіз;
- виявлення впливу характеристик завдання на груповий процес.

Під *стандартним груповим завданням* розуміють завдання з чітко встановленими характеристиками, які легко видозмінюються залежно від цілей дослідження тих чи інших аспектів групової поведінки, У таких завданнях описано умови, кінцеві продукти і визначено дії, необхідні для успішного досягнення мети. Вирішення цих завдань не передбачає таких явищ, як групова дискусія або груповий інтелектуальний аналіз.

Побудова типологій групових завдань — другий напрямок аналізу цієї проблеми. У найелементарнішому вигляді завдання класифікують за двома категоріями: 1) прості й складні; 2) кон’юнктивні та диз’юнктивні.

Дещо складнішою є класифікація групових завдань, розроблена ***Д.Хакменом і Ч.Моррісом*.** Вона включає такі їх типи:

- продуктивні (їхнє розв’язання дає оригінальні, творчі доробки, спонукає до генерування нових ідей);
- дискусійні (вимагають від членів групи дискусії з приводу конкретного питання і вироблення узгодженого рішення);
- проблемні (вимагають специфікації процесу, який розгортається, з метою розв’язання деякої проблеми).

Типологія групових завдань, запропонована ***Л.І.Уманським***, будується на основі ознак взаємодії у групі. Ним описані спільно-індивідуальна, спільно-послідовна і спільно-взаємодіюча групові діяльності.

Найбільш розгорнуту типологію групових завдань побудував ***Д.Макгрет***. Вона грунтувалася на уявленні про групу як систему, що здійснює чотири завдання: генерує (породження задумів та висунення оригінальних гі-

потез); вибирає (пошук правильної відповіді); розв'язує (завдання в сфері когнітивного конфлікту і в ситуації взаємодії зі змішаними мотивами); виконує (завдання змагання і протилежні їм, які передбачають фізичну взаємодію). Запропонована типологія охоплює досить великий спектр внутрішньогрупових завдань.

Коли йдеться про *дименсіональний аналіз*, то головну увагу звертають на різні параметри або аспекти розгляду групового завдання як багатовимірного утворення. **М.Шоу** виокремлює такі його виміри:

- складність (величина зусилля, яке необхідне для виконання завдання);
- чисельність рішень (складний параметр, що включає набір можливих прийнятих рішень, альтернативи виконання завдання);
- внутрішній інтерес до завдання; вимоги кооперації; інтелектуально-маніпулятивні вимоги (від чисто розумових до рухових).

Важливо враховувати також *вплив характеристик завдання на груповий процес.* Д.Хакменом і Ч.Моррісом було показано, що розв'язання проблемних завдань характеризувалось значною орієнтацією на дію, продуктивних - значним рівнем оригінальності висунутих ідей, а дискусійних завдань - високою мірою включеності досліджуваних в обговорення питання. Крім того, встановлено, що лідери експериментальних груп виявляли найбільшу активність у ході розв'язання проблемних завдань.

2.9.5. Соціально-психологічні феномени групового прийняття рішень

Особливості групового прийняття рішень виявляються у феноменах групового мислення, зсуву до ризику та поляризації думок.

2.9.5.1. Групове мислення.

Одним з прикладів соціально-психологічних явищ групового прийняття рішень є відкритий у 70-х роках І.Янісом феномен **групового мислення.** Він визначається як стиль мислення людей, які повністю включені до однієї групи, де прагнення до єдності думок важливіше, ніж реалістична оцінка можливих варіантів дій. Його симптоматика характеризується такими ознаками:

- ілюзією невразливості, яка поділяється більшістю або всіма членами групи, наслідком чого є перебільшений оптимізм і схильність до надмірного ризику;
- колективним прагненням дати раціональне пояснення рішенню, що приймається, з метою відкинути будь-які заперечення;
- безперечною вірою в принципи поведінки групи, які іноді навіть спонукають її членів ігнорувати моральні наслідки прийняття рішення;
- стереотипним поглядом на суперників (інші групи) як на таких, що мають надто негативні якості, щоб вступати з ними в переговори, або дуже слабких, щоб перешкоджати досягненню ними своїх цілей;
- відкритим тиском на членів групи, які висувають аргументи проти групових стереотипів, вимагаючи лояльності;
- самоцензурою членів групи, їхньою готовністю мінімізувати власні сумніви і контраргументи, що стосуються групового рішення;

- ілюзією одностайності оцінок, думок, які узгоджуються з думкою більшості;
- появою самозваних охоронців групового духу — індивідів, що захищають групу від несприятливої інформації, здатної порушити почуття задоволення від прийнятого рішення.

Вчені, які досліджували це явище, аналізуючи різні політичні та військові рішення, зазначають, що багато рішень, прийнятих групою, мали надзвичайно негативні наслідки (наприклад, рішення команди Дж.Кеннеді про інтервенцію на Плайя-Хирон, рішення радянського керівництва про введення військ до Чехословаччини, Афганістану, агресія США у В'єтнамі тощо).

2.9.5.2. Зсув до ризику

Інший соціально-психологічний феномен групового прийняття рішення названий у літературі ***"зсуванням до ризику".*** Це результат внутрішньогрупової взаємодії й дискусії, яка її супроводжує, тобто продукт власне групового процесу. Своєрідне відображення це явище знайшло в трьох найбільш значущих гіпотетичних конструкціях, які пояснюють сутність "зсування до ризику": гіпотезі дифузії відповідальності, гіпотезі лідерства та гіпотезі ризику як цінності.

Згідно з *гіпотезою дифузії відповідальності*, групова дискусія породжує емоційні контакти між членами групи і може призвести до того, що індивід відчуватиме меншу відповідальність за ризиковані рішення, оскільки вони виробляються всією групою. Отже, якщо ризиковані "кроки" зазнають фіаско, індивід відповідатиме не один — відповідальність поширюється на всіх членів групи.

Гіпотеза лідерства фокусується на властивостях членів групи, якостях лідера, які нею сприймаються. Припускається, що люди спочатку, тобто до дискусії, більш схильні до вибору ризикованих рішень, прагнуть до переваги в групових дискусіях. Вони і є, як правило, лідерами. Ось чому останній рівень групового ризику може бути результатом впливу лідера групи.

Гіпотеза ризику як цінності грунтується на ідеї соціальної значущості, престижності ризику за умов життя сучасного суспільства. Внаслідок подібної орієнтації більшість людей у групі прагне до прийняття більш ризикованих рішень, щоб таким чином підвищити свій статус у групі. Це стосується і завжди обережних індивідів. У ході групової дискусії вони змінюють свої оцінки в бік більшого ризику, аби створити про себе уявлення як про людину, здатну до рішучих дій.

2.9.5.3. Поляризація поглядів

Феномен **групової поляризації (загострення суперечностей)** тісно пов'язаний із «зсуванням до ризику», але разом із тим він не тотожний йому і відображає більш загальні закономірності прийняття групового рішення і є частковим випадком групової поляризації. На думку Е.Бернстайла і Я.Шула, під час з'ясування сутності поляризації слід враховувати, що це явище викликається афективними процесами. Адже в багатьох життєвих обставинах екстремальні думки (погляди) є соціально бажаним чинником. Щоб уникнути

несприятливої соціальної оцінки, «середні» члени групи звичайно змінюють свої судження в бік екстремальної позиції.

Разом із тим поляризація — це результат дії когнітивних (інформаційних) процесів. Вона виникає за умов пошуку членами групи переконливих аргументів на підтримку однієї з альтернатив. Причому особливо інтенсивно думки членів групи поляризуються в процесі дискусії, коли переконливі аргументи на користь відповідної альтернативи з'являються спочатку лише в окремих суб'єктів. Повідомлення цих аргументів іншим членам групи викликає відповідні зрушення в думках учасників дискусії.

2.9.6. Прийоми послаблення негативних наслідків групових рішень

Спеціалісти з проблеми прийняття рішень дають деякі рекомендації щодо зменшення впливу групової деформації.

По-перше, необхідно так організувати спільну діяльність, щоб стимулювати критичність мислення.

По-друге, керівник повинен хоча б перед прийняттям рішення займати нейтральну позицію, однаково допускаючи аргументи “за” і “проти”. Інколи до складу групи включається спеціаліст, єдиним завданням якого є пошук слабкостей та небезпек прийняття можливих рішень. Важливо знати думку із цього питання незалежних спеціалістів-експертів, які не є членами групи, що приймає рішення.

Групова дія, як правило, є кількісно і якісно вищою за дію середнього індивіда, але часто вона поступається ефективності дії неперeсічної особистості, тим більше, якщо сама група укомплектована малоздібними людьми і розв’язує складне завдання. Тому для вироблення і здійснення продуктивного групового рішення необхідно спеціально добирати членів групи, виходячи з їхніх професійних характеристик. Бажано, щоб у ній був суб’єкт, який перевершує своїх партнерів у винахідливості, компетентності й здатності до лідерства.

Підсумовуючи аналіз проблеми прийняття групового рішення, слід зазначити:

1) рішення, які приймає група, не завжди є кращими, ніж індивідуальні;

2) групова робота створює потенційні можливості підвищення якості рішень, але не гарантує їх;

3) реалізація ефективних можливостей вимагає врахування вказаних феноменів і групових деформацій, відповідної організації діяльності групи.

ТЕМА 2.10. Управління нововведеннями в організації

ПЛАН

2.10.1. Причини нововведень в організації;

2.10.2. Напрями та етапи реалізації нововведень;

2.10.3. Типи нововведень за їх ініціатором;

2.10.4. Оцінка міри складності реалізації нововведення;

2.10.5. Опір нововведенням та його причини;
2.10.6. Підходи до подолання опору нововведенням.

2.10.1. Причини нововведень в організації

Здійснення цілеспрямованих змін, спрямованих на перетворення яких-небудь компонентів у структурі або функціонуванні організацій, називається **процесом нововведень або інновацій**. Нововведення є однією з найважливіших сфер діяльності менеджера і, незважаючи на всі труднощі, одним з найбільш захоплюючих процесів.

Необхідність у нововведеннях визначається поєднанням зовнішніх та внутрішніх стосовно організації чинників.

Зовнішні причини.

1. Політичні: зміна політичного курсу країни, зміна керівників на різних рівнях влади; зміни в законодавстві тощо.

2. Економічні: спад або піднесення економіки; зміна обмінних курсів і процентних ставок; зміни в системі фінансування; виснаження сировинних ресурсів тощо.

3. Попит на ринку: відмова або, навпаки, підвищення попиту на певні різновиди товарів та послуг.

4. Технологічні: виникнення нових виробничих технологій, інформаційних систем та каналів комунікації; зміна умов доступності до нових технологій тощо.

5. Соціальні: зміна соціальних цінностей та смаків; поява нових потреб; зміни соціальної структури тощо.

6. Поява нових конкурентів; занепад існуючих конкурентів тощо.

7. Стихійні лиха або техногенні катастрофи.

До внутрішніх причин, які викликають необхідність нововведень, можна віднести такі чинники, як усвідомлення необхідності або бажання:

1) розвивати нові напрями діяльності;
2) збільшувати продуктивність праці;
3) поліпшувати якість;
4) збільшувати обсяг продажу;
5) поліпшувати обслуговування;
6) підвищувати мотивацію персоналу;
7) зберегти кадри;
8) зміцнити позиції на ринку тощо.

Необхідність у нововведеннях усвідомлюється не одразу і не всіма людьми одночасно. Вона повинна “визріти” і має свою внутрішню закономірність. Спочатку з’являються окремі люди, які першими усвідомлюють проблему, тобто відчувають, що те, що відбувається навколо, вже призвело до таких змін, які вимагають дій у відповідь. Кількість таких людей поступово зростає, але при цьому завжди залишаються ті, хто вважає, що нічого змінювати не треба, що й так усе гаразд. Реакцією на усвідомлення проблеми є поява ідеї перетворення. Ця ідея має бути переформульована в

проект перетворення. Такий проект включає до себе вказівку на той елемент організації, який потребує перетворення, опис нинішнього стану цього елементу та його бажаного стану в майбутньому. Відтак має виникнути група прихильників цього проекту, яка визначить реальну можливість його здійснення. І, нарешті, має бути прийняте рішення щодо проведення перетворення, яке підкріплюється програмою нововведення і визначенням людей, які виконуватимуть цю програму.

2.10.2. Напрями та етапи реалізації нововведень

Нововведення як правило передбачають перетворення завдань, організаційних структур та систем, організаційної культури, кваліфікації співробітників.

Завдання обумовлені стратегічними і тактичними цілями організації, різновидами робіт і характеристиками цих робіт, а також кількістю та якістю товарів або послуг, що їх виробляє або надає організація.

Організаційні структури та системи включають до себе схеми підзвітності, інформаційні системи, механізми моніторингу та контролю, посадові інструкції, формальні системи оплати та винагороди, процедуру нарад, виробничу політику тощо. Організаційні структури та системи достатньо легко запровадити, але змінювати їх доводиться досить часто, бо вони швидко застарівають і перестають відповідати динаміці об’єктивних змін.

Організаційна культура передбачає прийняття певної системи цінностей, ритуалів; визначення джерел влади, міри лояльності, норм, неформальних заохочень та санкцій, які впливають на стиль роботи організації.

Співробітники володіють певною мірою кваліфікації, досвідом, професійною та загальною культурою; відзначаються рівнем майстерності та іншими індивідуальними особливостями. Крім того, підбирається певна команда працівників, які більш чи менш психологічно чи фізіологічно сумісні. У період швидких змін головною причиною опору співробітників виступає стрес внаслідок ситуативної дезадаптованості, сутністю якої є невідповідність індивідуальних потреб та звичних способів їх задоволення новим формальним та неформальним структурам і системам організації.

Власне здійснення нововведень передбачає низку різних дій, які охоплюють як управлінський персонал, так і рядових співробітників. Можна виокремити п’ять етапів або фаз здійснення нововведень.

1. Підготовча фаза передбачає усвідомлення потреби у змінах, визначення проблеми, формулювання ідеї перетворення, визначення рівня та складності перетворень, оцінку сил, які сприяють та перешкоджають нововведенню.

2. Фаза “розморожування” ситуації полягає в організації процесів інформування про план перетворення, залучення до підготовки нововведення тих, кого воно зачипає, надання допомоги та підтримки людям, надання необхідного часу, щоб звикнути до ідеї нововведення.

3. Здійснення перетворень. Ця фаза передбачає реалізацію власне програми перетворень, організацію необхідної підтримки та навчання персоналу і моніторинг реальних змін.

4. Фаза “заморожування” нововведення спрямована на закріплення нововведення і передбачає здійснення низки організаційно-управлінських дій з виявлення та усунення негативних побічних результатів та незапланованих ефектів. Головне на етапі “заморожування” - заохочувати тих людей, які прийняли нову модель поведінки.

5. Оцінка змін. Ця фаза передбачає порівняння сукупності отриманих результатів з тими цілями, які були зафіксовані в програмі перетворень. Думки працівників - як прихильників, так і противників нововведення – слугують незамінним джерелом інформації про ефективність перетворення.

Здійснене нововведення є тільки початком для проектування та впровадження наступних перетворень, які підтримують динаміку та стабільність організації.

2.10.3. Типи нововведень за їх ініціатором

Залежно від ініціаторів нововведень розрізняють їх типи:

1) внутрішній:

- згори вниз (керівники вищої ланки);
- знизу вверх (рядові співробітники або менеджери нижчої ланки);

2) зовнішній, коли ініціаторами виступають експерти консалтингових фірм, що надають організаційне консультування, яке сьогодні перетворилося на окрему форму бізнесу.

Кожний з типів нововведень має свої переваги та недоліки. Успішне планування та здійснення будь-якого нововведення потребує використання тією чи тією мірою всіх трьох підходів. Реальне співвідношення типів нововведень залежатиме від таких чинників, як наявні час та ресурси для здійснення змін, досвід та культура роботи організації, правила та процедури, прийняті в ній.

У таблиці 1. наведено переваги та недоліки всіх трьох типів.

Таблиця 1

Переваги та недоліки типів нововведень за їх ініціатором

Зовнішнє джерело ініціатив		Внутрішнє джерело ініціатив
Згори - вниз	Знизу - нагору	Експерти консалтингової фірми
Переваги кожного підходу		

Забезпечує відповідність специфічним умовам конкретної організації (з точки зору керівництва)	Підключає широкий спектр навичок та знань, сприяє співпричетності, ріст відповідальності	Пропонує найкраще практичне рішення
Планується заздалегідь, обирається курс дій	Самодостатній	Об'єктивність погляду: поле зору не обмежене
Кращий для коротко- або середньотермінових змін	Кращий для довго- або середньотермінових змін	Всі види змін за їх тривалістю
Придатний для радикальних змін	Придатний для поступових змін	Всі види змін за їх глибиною
Недоліки кожного підходу		
Успіх залежить від компетентності вищого керівництва	Процес може стати хаотичним (некерованим)	Брак розуміння (зацікавленості) в змінах на місцях
Можливий суб'єктивізм	Можливий суб'єктивізм	
Може недостатньо надихати та мотивувати співробітників	Може втратити орієнтацію, цілеспрямованість або не враховувати пріоритети	Вироблене рішення не враховує унікальності організації; може бути штучним
	Може вимагати багато часу	Може дорого коштувати
Не враховує всіх деталей практичної діяльності організації	Залежить від структури, що підтримує, та культури	Часто виникають проблеми з впровадженням

2.10.4. Оцінка міри складності реалізації нововведення

Проектуючи перетворення й розробляючи програму нововведення, треба враховувати, що:

а) будь-який проект має певний рівень реалізовуваності;

б) у процесі реалізації завжди виникають незаплановані побічні результати, які можуть бути не тільки позитивними, але й негативними;

в) міра складності нововведення залежить від низки чинників.

Міра складності нововведення визначається як кількісна залежність між масштабом змін, вираженим через кількість людей, залучених до перетворення, та передбачуваною тривалістю перетворень. За масштабом перетворень можна виокремлювати нововведення, що торкаються:

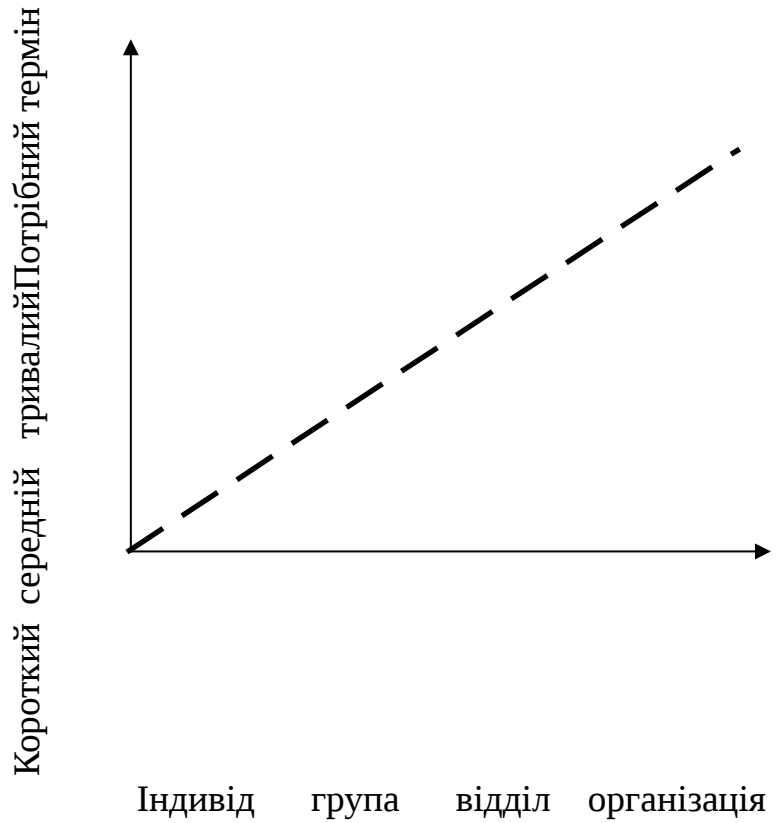
- окремого співробітника (індивіда);

- групи співробітників;
- відділу;
- організації загалом.

Звичайно, такий поділ є умовним, оскільки нововведень, які стосуються тільки одного індивіда або відділу, практично не буває - вони завжди спричиняють системні зміни. За потрібними витратами часу на здійснення можна виокремити проекти:

- короткотермінові;
- середньотермінові;
- довготермінові.

Критерієм тут може бути співвідношення потрібного часу на перетворення із звичним терміном планування робіт. Наприклад, якщо робота відділу звичайно планується на один рік, то зміни, що вимагають тривалішого часу, будуть довготерміновими. Міру складності нововведень як функцію масштабності та часових витрат можна виразити графічно (див. рисунок 1).



Умовні позначення:

- міра складності нововведень

Рисунок 1. Фактори міри складності нововведень

При реалізації нововведень мають значення також наступні чинники: хто є ініціатором перетворень, хто їх підтримує, або гальмує; передбачуваний та

непередбачуваний вплив на життя співробітників; спосіб подачі проекту нововведень.

2.10.5. Опір нововведенням та їх причини

Нововведення завжди несуть у собі певну частку ризику та непередбачуваності. Тому нововведення можуть викликати стресову реакцію у співробітників. Люди різною мірою “чутливі” до проблем, використовують різні індивідуальні стратегії виходу з проблемних ситуацій - одні віддають перевагу активним діям і подоланню суперечностей, що виникають, а інші визнають за краще зачекати, доки проблема “розчиниться” сама по собі. Психологічна напруженість ставлення людей до перетворень пов’язана не лише з тим, що змінюються реальні обставини їх життя, а і з тим, що трансформуються їх можливості стосовно майбутнього. Прогнозоване розширення можливостей, як правило, визначає позитивне ставлення до нововведень і – навпаки.

Опір змінам виникає і тоді, коли вони кимось нав’язані.

Коттер і Шлезінгер визначили причини опору співробітників нововведенням:

- Вузьковласницький інтерес;
- Нерозуміння і брак довіри;
- Різна оцінка ситуції;
- Низька терпимість щодо змін.

Крім цих причин Ю.М.Швалб та О.В.Данчева називають:

- Тиск з боку колег;
- Втома від змін;
- Попередній невдалий досвід змін. (с.98)

Вузьков**ласницький інтерес** – небажання працівника поступитись чимось для себе цінним навіть, якщо він розуміє переваги змін для організації у цілому.

Нерозуміння і брак довіри між керівництвом і підлеглими. Наприклад, в організації вирішили впровадити гнучкий графік роботи, але при цьому не роз’яснили, що це означає для співробітників. Почалися чутки, які свідчили проти гнучкого графіка: доведеться працювати понаднормово, у вихідні, коли скаже керівник тощо. Виник сильний опір змінам.

Різна оцінка ситуції співробітниками та ініціаторами змін, бо вони сприймають ситуацію з різних точок зору, у них різна міра поінформованості. Наприклад, в організації вирішили замінити програмове забезпечення і повідомили секретарів та канцелярських працівників про те, коли відбудеться заміна, але не пояснили, для чого така заміна потрібна. Через кілька днів старший секретар підійшов до менеджера із заявою: якщо програмове забезпечення замінять, то секретарі застосують відповідні заходи протесту. Менеджер дуже здивувався. “Але ж нові програми значно зручніші для користувачів, - сказав він. - Це допоможе нашим співробітникам більш творчо

підійти до своєї діяльності і краще контролювати її. Перш ніж впроваджувати нову систему, всі пройдуть необхідне дводенне навчання” .

Низька терпимість до перетворень пов’язана із тим, що деякі працівники побоюються, що вони не зможуть навчитися нових навичок або виробити нову поведінку, потрібну при зміні практики роботи. Кожний має свою межу терпимості до змін, але у одних людей вона значно нижча, ніж у інших. Водночас такі працівники можуть визнавати, що зміна необхідна і навіть має для них певну вигоду. Не діє навіть той аргумент, що нововведення може відкрити можливість для індивідуальної кар’єри, надаючи переваги як стосовно матеріальної винагороди, так і щодо статусу.

Людина, яка має низьку терпимість до змін, найімовірніше вигадуватиме причини, через які їй не потрібно змінювати існуючий порядок роботи.

Тиск з боку колег виникає на основі об’єднання незадоволених можливими змінами співробітників та внаслідок втягування в їх коло осіб, що вагаються, не мають власної думки. Легко потрапити під вплив колег, які чинять опір перетворенням, особливо якщо ніхто не має повної інформації, поширюється безліч чуток. Навіть якщо спочатку опір зміні на індивідуальному рівні достатньо слабкий, то коли він стає спільною справою, його дуже важко долати.

Втома від нововведень. Період швидких і безперервних перетворень повинен змінюватись стабільною роботою, яка дозволяє відпрацювати зміни, довести їх до завершення, використати переваги, які при цьому виникли. У співробітників виникає враження безцільності перетворень, “змін задля змін”. При постійних змінах та перебудовах люди перестають докладати зусилля, щоб кожна нова зміна відбулася успішно. Більш активна та радикальна форма опору, викликана втомою від нововведень, виявляється у бажанні позбутися їхніх ініціаторів.

Попередній невдалий досвід проведення перетворень має місце, якщо працівники постраждали від раніше здійснених змін, які були погано сплановані або про які не було достатньої інформації чи якими погано керували.

2.10.6. Підходи до подолання опору нововведенням

Як подолати опір змінам ?

Коттер і Шлезінгер розглянули також способи подолання опору, спрямовані на усунення вищерозглянутих причин.

Просвіта та надання інформації.

Максимально повне інформування колективу про нововведення до того, як воно відбудеться, надання бажаючим можливості задати питання і висловити свої побоювання з приводу передбачуваної зміни. Аргументація необхідності змін і розкриття переваг, які вони принесуть кожному та організації загалом. Для попередження чуток потрібне створення умов відкритого спілкування. Працівники повинні відчути, що з ними радяться з приводу зміни, яка найімовірніше їх стосується. Просвіта та інформування можуть допомогти людям зрозуміти, чому зміни є необхідними, і уникнути

кількох причин, які викликають опір і грунтуються на нерозумінні та різній оцінці ситуації. Будь-яка програма, спрямована на просвіту та інформування, яка може включати до себе індивідуальні обговорення, наради в групі та презентації, меморандуми, звіти, інформаційні бюлетені тощо, повинна грунтуватися на взаємній довірі, взаєминах партнерства, а не підпорядкування за схемою “вони нам кажуть”. Просвіта та надання інформації особливо корисні в ситуаціях, коли відчувається брак інформації або використовується неточна інформація.

Участь та залучення

Справжні участь та залучення означають, що ініціатори будь-якого нововведення готові вислухати тих людей, яких воно зачепить, і використати їхні поради. Цим процесом необхідно керувати дуже обережно, він може забирати дуже багато часу. Іноді такий підхід просто неможливо застосувати, якщо перетворення потрібно здійснити дуже швидко. Підхід із застосуванням участі та залучення стає найбільш актуальним у випадку, якщо ініціатори зміни потребують додаткової інформації та підтримки тих, кого стосуватиметься ця зміна.

Допомога та підтримка

Якщо співробітники виявляють значне побоювання або неспокій з приводу змін, то менеджери можуть забезпечити їм підтримку, яка зменшить їхній опір. Різновид підтримки залежатиме від типу перетворень, але може включати в себе навчання новим навичкам, управління стресом, наради в групі для обговорення спільних проблем або просто надання необхідних умов для того, щоб ці співробітники були вислухані або їм надали моральну підтримку. Для цього підходу потрібно багато часу, він досить дорого коштує, а ефективність його не гарантована. Якщо немає необхідних часу та коштів, то цей підхід практично не буде доцільним.

Переговори та угоди

У деяких ситуаціях перетворень не всі співробітники чи відділи отримують переваги. При цьому ті, хто “програв”, можуть чинити значний опір. У таких випадках є сенс застосувати тактику переговорів та угод - як з окремими індивідуумами, так і з групами співробітників.

Наприклад, якщо неможливо уникнути скорочення працівників, то при цьому пропонується певна компенсація для співробітників, які підпадають під скорочення штатів або під вихід на пенсію. При зміні процедур роботи може бути запропонована вища заробітна плата тощо.

Ці підходи не є ізольованими між собою. Менеджери можуть використати стільки підходів, скільки необхідно для кожної конкретної ситуації нововведень і відповідно до обсягу та різновидів наявного опору.

ТЕМА 2.11. Основи психолого-управлінського консультування

ПЛАН

2.11.1. Становлення і сучасний стан консультування в організаціях;

2.11.2. Консультативна діяльність психолога в організації;
2.11.3. Психологічний аспект управлінського консультування;
2.11.4. Технологія управлінського консультування;
2.11.5. Психологічне консультування в організації.

2.11.1. Становлення і сучасний стан управлінського консультування

Управлінське консультування виникає разом із науковим управлінням, яке зароджується у період стрімкого розвитку промислових підприємств наприкінці XIX століття [21].

У становленні управлінського консультування вирізняється **кілька етапів**, які характеризуються такими особливостями.

1. Впровадження окремих елементів наукового управління та консультування - друга половина XIX століття (Г.Л.Гант, Х.Емерсон, Т.Семпсон, Ф.У.Тейлор, Ф. і Л.Гідберт та ін.). Увага зосереджується на питаннях ефективності роботи підприємств.

2. Розширення сфер консультування на основі загальної теорії управління - початок XX століття (Е.Буз, Е.Мейо, М.Фоллет, Г.Уайтхед). Відкриваються спеціальні консультативні фірми, приділяється значна увага консультуванню з проблем управління людськими ресурсами.

3. Виникнення й удосконалення системи управлінського консультування як спеціалізованого виду професійної діяльності - від середини 40-х рр. - по теперішній час. Значно зростають консультативні фірми, розширюються та диференціюються їх послуги, глобалізується їх діяльність. Наприклад, консультативна фірма "PA" у Великобританії мала всього 6 консультантів у 1943 р., 370 - у 1963 р. і більше 1300 у 22 країнах світу - у 1984 р.

У США одним із професійних об'єднань, яке займається проблемами організаційного консультування, є Інститут розвитку організацій, створений у 1968 р. Він здійснює такі види організаційного консультування: а) просвітницьке (надає оперативну інформацію про різні системи і академічні програми в галузі організаційного розвитку); б) координаційне (надає інформацію про консультантів та їх послуги); в) видавничу (щомісячний бюлетень "Організація і зміни", щоквартальний "Журнал розвитку організацій", щорічний довідник "Міжнародний регістр професіоналів РО").

У більшості країн Західної Європи існують професійні асоціації консультантів з питань управління, а у США таких об'єднань налічується понад десять. Існують подібні професійні об'єднання управлінських консультантів також в окремих країнах Азії, Африки, Латинської Америки. Основне призначення таких асоціацій - забезпечення професійного рівня та сприяння професійному зростанню, обмін досвідом, захист професійних прав.

У країнах колишнього Радянського Союзу організаційне консультування виникає *з початку 90-х років* у Прибалтиці. Точкою відліку можна вважати проведення американським Інститутом розвитку організацій 12-го конгресу з організаційного розвитку в Паланзі 1992 р. У 1990 р. створені Російська асоціація управлінських консультантів (1990 р.) та Асоціація консультантів з управління і організаційного розвитку (Президент - А.І.Прігожин). Одним з

перших проблеми управлінського консультування став розробляти колектив інституту соціології (м. Калуга, Росія), де проводились щорічні семінари "Соціальний конфлікт і організаційний розвиток" під керівництвом Міжнародної асоціації організаційного розвитку. У самому інституті було відкрито лабораторію управлінського консультування.

Російськими вченими підготовлено ряд праць з проблеми психолого-управлінського консультування (Т.Ю.Базаров О.К.Соловйова М.К.Тутушкіна).

В Україні за останні п'ять років з'явився певний досвід створення та діяльності психолого-управлінськнх консультаційних фірм (наприклад "Агенція психології бізнесу", Центр соціально-психологічної реабілітації "Гештальт", фірма "Шанс" тощо), які вирішують конкретні психологічні завдання здебільшого в управлінні організаціями, працюючими у сфері бізнесу.

Психолого-управлінське консультування в межах реалізації гуманістичного підходу в управлінні досліджується під керівництвом Л.М.Карамушки у лабораторії організаційної психології при Інституті психології ім. Г.С.Костюка (м. Київ).

2.11.2. Консультативна діяльність психолога в організації

Консультування відзначається тим, що спеціаліст-консультант надає допомогу у виявленні проблем, їх аналізі, сприяє виконанню прийнятих рішень, але сам рішень не приймає і не відповідає безпосередньо за виконання задачі. Консультування включає елементи діагностики, експертизи, навчання, але найважливішими його задачами є самовизначення клієнта щодо прийняття рішення, формування готовності до його реалізації.

Консультуванням вважають будь-яку форму надання допомоги щодо змісту, процесу або структури задачі або серії задач, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим людям, які відповідають за це.

У роботі кожної організації, підприємства, установи іноді виникають складні проблеми найрізноманітнішого змісту та характеру. Працівники, відповідальні за їх вирішення, не завжди чітко і однозначно можуть запропонувати шлях виходу із скрутної ситуації. Наприклад, на сьогоднішній день такими проблемами є: вибір стратегії розвитку організацій; забезпечення нововведень; обгрунтування особливостей роботи підприємств-банкротів; проведення страйків; розв'язання конфлікту акціонування; впровадження стратегій навчання персоналу в організаціях; обгрунтування змісту та цінностей ділової культури тощо. В таких випадках організація зацікавлена в отриманні кваліфікованої консультації фахівців різних спеціальностей: юристів, економістів, соціологів (конфліктологів), психологів тощо.

Усі випадки надання консультацій організаціям на Заході прийнято називати **консультуванням з проблем розвитку організацій**.

Враховуючи весь спектр проблем, над якими працює психолог-консультант в організації, Кабаченко Т.С. говорить про **консультування як**

напрям психологічного забезпечення управління людськими ресурсами і вирізняє у ньому власне управлінське консультування та індивідуально-психологічне консультування персоналу організації [19, с. 104].

У книзі *Л.Тобіаса* "Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста" [97] власне психологічне консультування автор називає *клінічно-консультативним.* Завданням його є з'ясування того, як зміни психіки окремих суб'єктів (керівників та працівників) впливають на функціонування організації в цілому і як загальні проблеми організації (колективу) можна розв'язати за допомогою вирішення проблем окремих людей.

Н.М.Карамушка позначає консультативний напрям діяльності психолога в організації терміном "**психолого-управлінське консультування",** розкриваючи його як явище на межі між управлінським та психологічним консультуванням, що має ознаки як першого, так і другого, але при цьому набуває специфічних якостей.

Таким чином, враховуючи думку провідних спеціалістів з питань психології управління, можна зробити висновок, що консультативна робота психолога в організації включає:

- Психологічний аспект управлінського консультування, яке займається проблемами управління і ведеться переважно з керівниками;
- Власне психологічне консультування всіх працівників (керівників та підлеглих) щодо особистісних проблем, пов'язаних із сімейними відносинами, віковими особливостями та кризами, труднощами спілкування, самовдосконалення і саморозвитку тощо.

Розглянемо ці два напрями консультативної діяльності психолога в організації.

2.11.3. Психологічний аспект управлінського консультування

Управлінське консультування є різновидом такої діяльності як "консультування**"** та відзначається всіма загальними ознаками останнього. Поряд з управлінським в організаціях практикується юридичне; економічне (бухгалтерське); інженерно-технічне та ін. різновиди консультування.

Управлінське консультування, здійснюване психологом, – це по суті психологічне консультування керівників з проблем управління, яке виступає методом удосконалення практики управління і видом психологічної допомоги особистості, групі, організації.

Функції управлінського консультування:

- Підтримка у виробленні управлінських рішень;
- Навчальна – поширення нових знань та узагальнення власного досвіду менеджером; підвищення майстерності менеджера;
- Профілактична – попередження залежності менеджера від консультанта; підвищення активності клієнта у виконанні професійних обов'язків.

Перший напрям консультативної діяльності психолога найповніше розглянуто у книзі "Управленческое консультирование" за редакцією М.Кубра (1976 р., м. Женева). Авторами книги є відомі фахівці цієї галузі

консультування Д.Дей, Дж.Канаваті, М.Кубр, Ф.Латам, Ф.Нек, Д.Роулінсон, Д.І.Елліота, А.Гладстоун, К.Гутрі, А.С.Попхама, Е.Х.Шейн. У ній сформульовані принципові положення щодо розуміння суті управлінського консультування [21].

Основне призначення управлінського консультування полягає в допомозі організаціям та керівним працівникам вдосконалювати практику управління та підвищувати індивідуальну продуктивність і ефективність діяльності організації.

Управлінське консультування здійснюється спеціально підготовленими спеціалістами та консультативними фірмами.

За широтою вирішуваних проблем управлінське консультування поділяється на два наступних види.

А. Організаційне, де психолог має справу з психологічним аспектом проблеми:

a) консультування із загальних питань управління (визначення стратегії розвитку організації, формування організаційної культури тощо);
b) консультування з питань управління фінансовою діяльністю (фінансова структура організації, аналіз проектів капітальних вкладень тощо);
c) консультування з проблем управління маркетингом (визначення стратегії маркетингу, обгрунтування заходів для здійснення маркетингу тощо);
d) консультування з питань застосування технічних засобів управління (автоматизованих систем, комп’ютерних мереж тощо).

Б. З проблем управління персоналом (або власне психолого-управлінське консультування)**:**

a) планування людських ресурсів;
b) комплектування штатів та їх підбір;
c) пошук керівних працівників;
d) забезпечення позитивної мотивації працівників та впровадження системи винагород;
e) розвиток кадрового потенціалу (розвиток кар'єри працівників та розвиток організації);
f) регулювання трудових відносин між адміністрацією та працівниками тощо.

Кабаченко Т.С. [19, с. 113] пропонує свій перелік проблем щодо управління персоналом, який частково збігається із вище згаданим, але містить і нові:

- Корпоративна політика в управлінні людськими ресурсами;
- Створення умов продуктивної професійної діяльності, творчості та новаторства особистості;
- Організація підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу;
- Розв’язання конфліктів;
- Покращення атмосфери кооперації, співпраці у працівників, підтримка їх відповідальності;
- Випадки девіантної поведінки персоналу.

Користуючись вищерозглянутою класифікацією управлінських проблем, Л.М.Карамушка конкретизує для освітніх організацій види психолого-управлінського консультування:

1. з проблем діяльності та розвитку освітньої організації в цілому *(організаційне консультування);*
2. Консультування персоналу, що складається з підвидів а) консультування керівників з проблем оптимізації управлінської діяльності (як виду професійної діяльності); б) працівників освітніх організацій з проблем оптимізації управлінської взаємодії (з керівником освітнього закладу) - консультування щодо подолання негативних настанов, страхів стосовно керівника, оволодіння навичками успішного спілкування з керівником тощо.

2.11.4. Технологія управлінського консультування

Процес здійснення управлінського консультування відзначається рядом особливостей. До умов організації управлінського консультування слід віднести наступні.

1. У консультуванні беруть участь клієнт (менеджер, управлінська команда) та консультант (спеціаліст – не обов'язково психолог).
2. Консультант може бути внутрішнім (є членом організації, з приводу проблем якої відбувається консультування) та зовнішнім (не є членом цієї організації). Перевага першого – у глибокому знанні особливостей організації. Недолік – залежність його рекомендацій від взаємин з колегами, керівництвом.
3. Рефлексивне ставлення консультанта до наступних обставин консультування, врахування їх у побудові консультування:
    - Міра зближення поглядів клієнта та консультанта на роль людських ресурсів у роботі організації. Для психолога обов'язковим є гуманне ставлення до працівників як до особистостей. У клієнта може бути споживацьке ставлення до працівників як до засобу досягнення цілей організації.
    - Особливості організаційної культури, при цьому важливо оцінити типовість/оригінальність запиту.
4. Консультанти, як правило, мають вузьку спеціалізацію з рішення конкретних проблем щодо управління людськими ресурсами. Проте оцінка їх роботи обов'язково враховує загальний вплив її результатів на ефективність організації.
5. Консультант обирає одну з можливих стратегій, спрямовану на:
    a. виправлення ситуації, яка погіршилась (запит від керівника підрозділу щодо погіршення соціально-психологічного клімату);
    b. покращення наявної ситуації (розробка системи висування у резерв керівників. Створення системи атестації працівників);
    c. створення нової ситуації (система мотивування персоналу в умовах розв'язання ним нової складної задачі).

У складних консультативних задачах можуть поєднуватись елементи всіх стратегій.

6. Критерії ефективності консультування визначаються спільно з клієнтом, залежать від його задоволеності результатами консультування. Психологи вирізняють такі групи критеріїв:

- Універсальні (відповідність консультування запиту клієнта, його динамічним змінам у процесі консультування, зростання незалежності клієнта від консультанта);
- Окремі (специфічні) включають:

- непсихологічні (покращення організаційної структури, підвищення економічних показників, якості кадрів);
- психологічні (наявність у клієнта стану стійкого особистого комфорту, подолання конфліктів).

Етапи роботи консультанта з проблемою [19 с. 113-116]:

1. вивчення запиту клієнта шляхом бесід з ним та його колегами, аналізу документів у співвіднесенні із запитом;
2. інформування клієнта про результати проведеного аналізу ситуації;
3. вироблення критеріїв оптимізації ситуації на основі балансу “належного” (відповідності стратегії організації), “бажаного” та “можливого” (врахування обмежень);
4. висування пропозицій, вироблення конкретних рішень;
5. прийняття клієнтом рішення та планування його реалізації;
6. контроль змін та оцінка їх ефективності.

2.11.5. Психологічне консультування в організації

ПСИХОЛОГІЧНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ, яке проводить психолог з працівниками організації, спрямоване на подолання їх особистих проблем, негараздів, внутрішніх конфліктів, що негативно впливають на його професійну діяльність і на фоні яких виникає соціальна дезадаптація, девіантність поведінки. Джерелами внутрішніх конфліктів працівників є як загальна життєва ситуація (сімейні проблеми), так і сфера виконання професійних обов’язків. Психологічне консультування повинно поєднувати гуманістичні задачі (створення умов продуктивної діяльності, яка приносить задоволення) та організаційно-прагматичні (підвищення економічних показників).

У визначенні специфіки індивідуального психологічного консультування спостерігається два підходи:

1. З розширеним трактуванням, коли індивідуальне консультування розглядається як форма застосування психологічного знання з метою надання будь-якої (діагностичної, корекційної, терапевтичної, освітньої та ін.) допомоги (Л.С.Алєксєєва, Г.В.Бурменська, А.Г.Лідерс, М.М.Обозов);
2. Зі звуженим трактуванням, коли індивідуальне консультування вважається особливим різновидом психологічної допомоги (Г.С.Абрамова, В.В. Столін, Т.О.Флоренська, Т.С.Кабаченко).

Т.С.Кабаченко користується наступним визначенням індивідуального психологічного консультування: “Один з напрямів роботи практичного

психолога, що полягає у наданні допомоги психічно здоровим людям, які опинились у ситуації, коли вони не можуть самостійно розв’язати проблему і звертаються за психологічною допомогою” [19, с. 117].

Різновиди технологій індивідуального консультування породжуються відмінностями у їх методологічній основі і поділяються на:

1. Психодинамічну на засадах неофрейдизму та транзактного аналізу Е.Берна;
2. Гуманістичну на базі клієнт-центрованого підходу К.Роджерса та гештальт-підходу Ф.Перлза;
3. Біхевіоральну на засадах біхевіоризму;
4. Когнітивну, представлену в емоційно-раціональній терапії А.Елліса.

Психологічне консультування, яке здійснює психолог в організації, має певні спільні та відмінні ознаки, з одного боку, із управлінським консультуванням, а, з другого, зі всіма іншими різновидами психологічного консультування. З управлінським його поєднують інтереси організації, де працює психолог, адже проблеми працівників так чи інакше віддзеркалюють стан їх професійної діяльності. Водночас, зміст консультування переважно зосереджується на особистісних, глибинних проблемах працівників. Методи впливу, які використовує консультант, пов'язані із дією, насамперед, на психіку людей (їх потреби, мотиви, цінності, здібності, особливості характеру та темпераменту тощо), а не з вирішенням технічних завдань (збільшення економічних ресурсів, розміщення філіалів, підрозділів), що є переважним об’єктом управлінського консультування.

Специфіка консультативної діяльності психолога в організації порівняно з іншими видами психологічного консультування виявляється за змістом, об’єктами і технологіями впливу [21].

Консультативні запити стосуються переважно трудової, професійної діяльності особистості та системи взаємовідносин у них.

Як відзначає Л.М.Карамушка, за технологіями здійснення психолого-управлінське консультування відзначається низкою наступних особливостей:

а) різнобічним аналізом роботи організації загалом (мета діяльності організації; її структура; технології; організаційне середовище; етап розвитку організації тощо), та необхідністю забезпечення комплексності втручання при здійсненні консультативного впливу;

б) наявністю специфічних етапів консультування з розширеною діагностичною фазою (з використанням методів спостереження, тестів, вивчення продуктів діяльності, документів тощо); зі спеціальним етапом моделювання організаційних процесів з метою розвитку організації тощо;

в) використанням не лише індивідуальних форм консультування, а й групових (дискусій, ділових ігор, тренінгів тощо);

г) підвищенням вимог до дотримання психологом етичних норм діяльності та правил конфіденційності, які гарантують продовження роботи для працівників, попереджають виникнення напруженості між адміністрацією та працівниками, міжособистісних конфліктів.

Психологічне консультування у сфері управління людськими ресурсами має наступні різновиди: соціально-психологічний супровід та коучінг.

Соціально-психологічний супровід полягає у втручаннях консультанта, спрямованих як на клієнта, так і на оточуючих його осіб, на умови ситуації з метою зниження рівня стресу, подолання внутрішнього чи міжособистісного конфлікту, на розвиток здатності клієнта ефективно долати проблеми, на створення опори для цього з боку організації. Втручання консультанта, здійснювані у соціально-психологічному супроводі, на думку Д.Хірона [19, с. 122], поділяються на типи, представлені у Таблиці.

Таблиця

Типи консультативного втручання у соціально-психологічному супроводі

Авторитарні	**Фасилітативні**
• Приписи – щодо поведінки клієнта поза ситуацією консультування; • Інформування – надання інформації; • Конфронтація - усвідомлення клієнтом наявних обмежень.	• Катартичні – вихід пригнічених хворобливих емоцій • Каталітичні – сприяючі самопізнанню, научінню, рішенню проблем • Підтримуючі – підкреслюють значущість клієнта, його цінність

Коучінг становить собою технологію, розроблену Джоном Уітмором. Головними цілями коучінгу є створення умов для усвідомлення та відповідальності клієнта у ситуаціях спільного дослідження консультанта з клієнтом неоднозначних проблем, які мають кілька варіантів розв’язання. Алгоритм коучінгу позначається абревіатурою GROW, що перекладається як РІСТ (РОСТ в російській традиції), утвореною першими буквами англійських слів goal (ціль) – визначення цілей коучінгу, reality (ситуація) – обговорення проблемної ситуації, options (умови, варіанти поведінки) – створення переліку можливих шляхів вирішення, what (що?) – визначення необхідних заходів. Провідним прийомом коучінгу є постановка питань з боку консультанта, які загострюють увагу на певних моментах, диференціюють умови ситуації.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК ДО ЧАСТИНИ 2. – “ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ”

Авторитарний стиль, с. 164
Асертивність, с. 156
Атрибуція відповідальності, с. 151

Відкритий стиль, с. 167
Відносини міжособистісні, с. 139, 142
Відносини товариські, с. 147
Відношення, с. 140
Вікова психологія, с. 135
Виконавчий стиль, с. 168
Вплив, с. 154
Вплив конструктивний, с. 159
Впливовість, с. 156
Вправність, с. 179

Групова поляризація, с. 189
Група керівника, с. 140
Групова “синталія, с. 151
Групове мислення, с. 188

Деіндивідуалізація, с. 186
Демократичний стиль, с. 150, 164
Деструктивна критика, с. 158
Діяльнісне опосередкування, с. 151
Діяльність управлінська, с. 126
Дифузія відповідальності, с. 187, 189
Дружба, с. 147

Загальна психологія, с. 135
Зараження, с. 158
Згуртованість, с. 149
Зсування до ризику, с. 189
Здібності комунікативні, с. 145

Індивідуальний стиль, с. 162,с. 171
Ініціативний стиль, с. 168
Ігнорування, с. 158
Ініціативность, с. 179
Інновація, с. 191
Інтерактивна група, с. 187

Кадрова політика, с. 177
Керівник, с. 172
Керівництво, с. 124
Колектив, с. 151
Колективістська ідентифікація, с. 151
Комітет (комісія, рада) , с. 140
Комунікативність, с. 179
Конфлікт, с. 168
Конформність, с. 155, 168

Ліберальний стиль, с. 164
Лідер, с. 142, 143, 146, 165, 182
Лідерство, с. 143, 189
Людський фактор, с. 128

Маніпуляція, с. 159
Менеджер, с. 131, 136, 174
Менеджмент, с. 136
Методи, с. 133

Навіюваність, с. 155
Навіювання, с. 158
Наказ, с. 158
Наслідування, с. 155
Нововведення, с. 191, 194
Номінальна група, с. 187
Нонконформність, с. 168

Організаційне консультування, с. 199, 201
Організаційна культура, с. 192
Організація, с. 140, 177
Особистісний фактор, с. 128
Особистість керівника, с. 172
Особистість працівника, с. 180

Переконання, с. 157
Персонал, с. 178, 201, 202
Популярність, с. 145
Працевлаштування, с. 178
Привабливість, с. 145, 156
Прийняття рішень, с. 169, 183, 185
Прихований (анонімний) стиль, с. 167
Професіограма, с. 174
Прохання, с. 158
Психограма, с. 174
Психологічна сумісність, с. 148
Психологічний вплив, с. 155, 157
Психологія управління, с. 123, 125, 136
Психолого-управлінське консультування, с. 200

Робоча (цільова) група, с. 140
Ролі управлінські, с. 129
Роль, с. 129

Самопросування, с. 158
Соціальна психологія, с. 135
Соціально-психологічний клімат , с. 152
Соціологія, с. 135
Соціологія праці, с.128
Співробітництво, с. 147
Спонукання до наслідування, с. 158

Спрацьованість, с. 148
Ставлення, с. 140, 152 , 169
Стосунки, с. 140
Стратометрична концепція, с. 151

Теорія ролей, с. 129

Управлінське розпорядження, с. 160
Управлінське спілкування, с. 160, 171
Управління:
- поняття, с. 123
- функції, с. 124, 126, 172
- рівні, с. 131
- стиль, с. 131, 150, 162

Управління соціальне, с. 123
Управлінське консультування, с. 199, 201-203
Управлінське розпорядження, с. 160
Управлінське спілкування, с. 160, 171
Управлінський вплив, с. 155

Формування прихильності, с. 158

Ціннісно-орієнтаційна єдність, с. 151

ПРАКТИКУМ

ЧАСТИНА 1. КОНФЛІКТОЛОГІЯ

ТЕМА 1. Поняття про психологічний конфлікт

Семінарське

Мета: засвоїти теоретичні знання про суттєві ознаки конфлікту і поняття психологічного конфлікту, усвідомити закономірний характер розвитку конфліктологічної думки, про суспільні функції конфліктології.

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1.Поняття про конфлікт;
2.Проблема визначення конфлікту;
3.Порівняння терміну конфлікт із іншими на позначення зіткнення (суперництво, конкуренція, криза).

Література:

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999.
2. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. – С. 9-18; 34-40.
3. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. – К. : Наукова думка, 1996. – 190 с.
4. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию. - М.: Владос, 1999.
5. Конфликтология / Под ред. А.С.Кармина. - СПб.: Лань, 1999.
6. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. – М.: СТРИНГЕР, 1992. – 212 с.
7. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. – К.: МАУП, 2002. – 256 с.
8. Пезешкиан Н. Психотерапия повседневной жизни: Тренинг разрешения конфликтов. - СПб.: Речь. – 2001.- 288 с.
9. Пірен М.І. Основи конфліктології. – К., 1997. – 270 с.
10. Скотт Д.Г. Конфликты. Пути их преодоления. – К.: Внешторгиздат, 1991. – 191 с.
11. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Мн.: Амалфея, 1996. – 288 с.

Самостійна робота.

Конспектування: Визначення конфліктної ситуації // Гришина Н.В.Психология конфликта. – СПб., 2000. – С. 171-187.

Хід семінарського заняття.

Завдання 1. Студенти обговорюють наступні проблемні питання.

1. Чи могла конфліктологія виникнути до XX ст.? Чому?
2. Чому конфліктологічна думка розвивалась у межах філософії?
3. Які фактори обумовлювали розвиток конфліктологічних поглядів в історії філософії?
4. Чи можна виділити галузі конфліктології Яка з них найбільш розроблена?

Завдання 2. Наведіть приклади 10-15 професійних задач у роботі практичного психолога, при вирішенні яких необхідні знання з конфліктології.

Підсумок. Студенти роблять висновок про суспільні завдання конфліктології та закономірність її появи як прикладної дисципліни.

ТЕМА 2. Причини, функції та класифікація конфліктів

ПЛАН

1. Причини конфліктів;
2. Типи конфліктів;
3. Функції конфліктів;
4. Психологічна характеристика конфлікту.

Література:

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999.
2. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. – С. 9-18.
3. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. – К. : Наукова думка, 1996. – 190 с.
4. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию. - М.: Владос, 1999.
5. Конфликтология / Под ред. А.С.Кармина. - СПб.: Лань, 1999.
6. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. – К.: МАУП, 2002. – 256 с.
7. Пезешкиан Н. Психотерапия повседневной жизни: Тренинг разрешения конфликтов. - СПб.: Речь. – 2001.- 288 с.
8. Пірен М.І. Основи конфліктології. – К., 1997. – 270 с.
9. Скотт Д.Г. Конфликты. Пути их преодоления. – К.: Внешторгиздат, 1991. – 191 с.

Самостійна робота.

Конспектування: Гришина Н.В. Психология социальных ситуаций // Вопросы психологии, 1997. - №1. – С.121-132.

Хід семінарського заняття.

Завдання 1. Навести приклади

Підсумок.

ТЕМА 3. Соціологічні теорії конфлікту

Семінарське

Мета: засвоєння теоретичних знань про предмет і методи соціології

конфлікту, про основні соціологічні теорії конфлікту.

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Діалектична теорія конфлікту К.Маркса;
2. Конфліктний функціоналізм Г.Зіммеля;
3. Продовження діалектичної теорії у роботах Р.Дарендорфа;
4. Продовження конфліктного функціоналізму у роботах Л.Козера.

Література

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999.
2. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000.
3. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования, 1994. - №5. – С.142-147.
4. Зиммель Г. Человек как враг // Социологический журнал, 1994. - №2. – С.114-119.
5. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию. - М.: Владос, 1999.
6. Конфликтология / Под ред. А.С.Кармина. - СПб.: Лань, 1999.
7. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. – К.: МАУП, 2002.
8. Пірен М.І. Основи конфліктології. – К., 1997.

Самостійна робота.

Конспектування: Етнічні стереотипи як детермінанта оцінки етнічних конфліктів // Практична психологія та соціальна робота. - №2. – 2001. – С. 32-36.

Хід семінарського заняття.

Практичні завдання. На основі теорій Зіммеля, Дарендорфа і Козера підготувати питання "Чинники впливу на гостроту конфлікту" (описати чинники гостроти конфліктів та розробити рекомендації керівнику по зниженню гостроти конфлікту на прикладі конкретного змодельованого конфлікту).

Підсумок. Студенти роблять висновок про внесок, зроблений соціологічною школою в розвиток конфліктології, про специфіку соціологічного вивчення конфліктів.

ТЕМА 4. Ситуаційний та когнітивістський підходи у психологічному вивченні конфліктів

Семінарське

Мета: засвоєння теоретичних знань про психологічну традицію дослідження конфліктів; усвідомлення логіки розвитку та ролі вивчення окремих аспектів соціально-психологічних конфліктів для розкриття сутності цього поняття

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Біхевіористичне тлумачення конфлікту;
2. Дослідження М. Дойча та М.Шерифа;
3. Передісторія когнітивістського підходу в роботах К.Левіна;
4. Теорії балансу Ф.Хайдера та Т.Ньюкома;
5. Конфлікт як результат суб'єктивної інтерпретації ситуації;
6. Внесок різних підходів до психологічного вивчення конфлікту в розробку конфліктології.

Література:

1. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер. - 2000. – С. 51-76.
2. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. – М., 1983.
3. Корнєв М.Н., Коваленко А.Б. Соціальна психологія: Підручник – К.: Київська книжкова фабрика. – 1995. – 304 с.
4. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. – К.: МАУП. - 2002. – 256 с.
5. Мерлин В.С. Проблемы экспериментальной психологии личности. – Пермь: Пермский пед. ин-т, 1970.
6. Пезешкиан Н. Психотерапия повседневной жизни: Тренинг разрешения конфликтов. - СПб.: Речь. – 2001. - 288 с.
7. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – М.: Педагогика, 1986, Т. 1-2.

Самостійна робота.
Конспектування:

Хід семінарського заняття.
Практичні завдання.

Завдання 1. Представнику якого підходу до психологічного вивчення конфлікту належить наступне висловлення? За якими ознаками це можна визначити?

"Останні огляди емпіричних та експериментальних відкриттів однозначно з'ясували, що агресія та конфлікт не є самогенерованими інтрапсихічними подіями. Це стани відносин, що виникають внаслідок транзакцій між людьми у ситуаціях, коли переслідувані ними цілі підтримуються або блокуються. Відтак адекватне розуміння етіології конфлікту та кооперації вимагають аналізу в межах точних рамок, чи контексту – ситуацій, в яких вони виникають".

Завдання 2. Вставте пропущене слово. Обгрунтуйте своє рішення.
На думку В.С.Агєєва, " .... мабуть, уперше звернули увагу на те, що безпосередньо спостережувані взаємодії суб'єктів у соціальній ситуації можуть бути зрозумілі і проінтерпретовані з погляду їхнього суб'єктивного відображення, тобто з погляду їхнього сприйняття, усвідомлення, рефлексії, оцінки тощо "взаємодіючим суб'єктом"".

Завдання 3. Прихильником якого підходу до психологічного вивчення конфлікту є автор наступного висловлення? За якими ознаками це можна визначити?

“Поведінку визначає не ситуація, яку можна описати “об’єктивно” або погоджену думку про яку висловлює декілька спостерігачів, а ситуація, як вона розкривається суб’єкту в його переживанні, як вона існує для нього” (Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – М.: Педагогика, 1986, Т. 1-2. т. 1, с. 22).

Завдання 4. К.Левін доводив, що конфлікт “психологічно характеризується як **ситуація**, у якій на індивіда діють протилежно спрямовані та одночасно впливаючі сили приблизно однакової величини” (Цит. за: Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер. - 2000. – С. 58.).

Чому ж теорія К.Левіна не належить до ситуаційного підходу?

Відповіді:

1. Висловлення належить представнику ситуативного підходу до психологічного вивчення конфлікту – М.Шерифу (Див.: Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер. - 2000. – С. 56)
2. Когнітивісти (Див.: Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. – М., 1983. - с. 34).
3. Когнітивного.
4. Сили, що впливають на індивіда, в інтерпретації К.Левіна не є об'єктивними характеристиками зовнішньої ситуації, а являють собою результат наділення індивідом зовнішніх об’єктів суб’єктивними значеннями.

Підсумок. Студенти порівнюють основні концептуальні положення різних підходів до вивчення соціально-психологічних конфліктів та роблять висновок про їх внесок у розкриття сутності цього поняття в його різних аспектах.

ТЕМА 5. Механізми виникнення конфліктів

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Формули виникнення конфліктів;
2. Поняття про ескалацію конфлікту;
3. Типи конфліктогенів;
4. Блокування конфліктогенів.

Література:

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999.
2. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000.
3. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию. - М.: Владос, 1999.

4. Конфликтология / Под ред. А.С.Кармина. - СПб.: Лань, 1999.
5. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. – К.: МАУП, 2002. – 256 с.
6. Пірен М.І. Основи конфліктології. – К., 1997. – 270 с.
7. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Мн.: Амалфея, 1996. – 288 с.

Самостійна робота.

Конспектування: Моделі розвитку міжособистісної конфліктної ситуації // Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. – С. 271-279.

Практична робота.

Тема: Аналіз конфліктів на визначення механізму їх виникнення (за: Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: ПИТЕР, 2001.- С. 51-52).

Мета: розвиток у студентів навичок аналізу конфлікту між суб'єктами соціальної взаємодії на основі застосування формул (А, Б і В) та пошуку варіантів вирішення конфліктних ситуацій.

Порядок проведення.

Підготовчий етап. Студенти за рекомендованою літературою і конспектом лекції засвоюють знання основних понять: "типи конфлікту (А, Б і В)", "кофліктогени", "ескалація конфліктогенів", "конфліктна ситуація", "інцидент".

У ході заняття. Студентам пропонуються задачі з конкретними конфліктними ситуаціями. Вони повинні проаналізувати ці ситуації та знайти відповідь на питання - якій формулі відповідає механізм виникнення конфлікту – та запропонувати схему можливого розв'язання кожного конфлікту.

Задача 1

Керівник прийняв на роботу непідготовленого робітника, не погодивши це із замісником, у якого той у підпорядкуванні. Незабаром виявляється нездатність прийнятого робітника виконувати свою роботу. Замісник представляє керівнику доповідну записку про це. Керівник одразу ж рве доповідну.

Задача 2

При розподілі премії начальник не виділив її одному з підлеглих. Підстав для цього не було. На питання підлеглого керівник не зміг пояснити причини, сказав тільки: "Це я вас вчу".

Задача 3

Розмовляючи з претендентом на вакантну посаду, керівник дає обіцянку у подальшому підвищити його у посаді.

Новий працівник з наснагою розпочинає роботу, проявляє високу працездатність і добросовісність. Керівництво постійно збільшує навантаження, зарплату не прибавляють й не підвищують у посаді. Пройшов деякий час, робітник починає проявляти ознаки незадоволеності… Назріває

конфлікт.

Задача 4

Керівник повідомляє підлеглому, що в наступному місяці направляє його на курси підвищення кваліфікації. Підлеглий відмовляється, посилаючись на те, що до пенсії йому залишилося півтора року.

Задача 5

Робітник, який досяг пенсійного віку, жаліється керівнику, що майстер виживає його з роботи. Майстер клянеться, що ніякого приводу для цього не дає. Робітник продовжує скаржитись.

Задача 6

Начальник дільниці дає завдання робочому. Той заперечує, мотивуючи свою відмову тим, що ця робота потребує більш високого розряду і додає при цьому, що йому вже п’ять років не підвищують розряд.

Задача 7

На нараді один з підлеглих не витримав тиску керівника, у напівжартівливій формі звернув на цей тиск увагу. Керівник не знайшов що сказати, але після цього випадку став діяти ще більш жорстко, особливо щодо “жартівника”.

Підсумок. Варіанти аналізу конфліктів обговорюються в навчальній групі. Формулюється висновок про особливості аналізу механізму виникнення конфліктів.

ТЕМА 6. Динаміка міжособистісних конфліктів

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Латентна фаза конфлікту та інцидент;
2. Відкриті фази конфлікту, його кульмінація;
3. Фінал і вихід з конфлікту.

Література:

1. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000.
2. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. – К. : Наукова думка, 1996.- С. 103.
3. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. - М.: Владос, 1999.
4. Конфликтология / Под ред. А.С.Кармина. - СПб.: Лань, 1999.
5. Швалб Ю.М., Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі. – К.: Лібра, 1998.
6. Цуканова Е.В. Психологические трудности межличностного общения.-К.: Вища школа, 1985.

Самостійна робота.

Конспектування: Структура та динаміка конфліктів в освітніх закладах // Карамушка Л.М. Психологічні основи управління у системі середньої освіти. — К.: ІЗМН, 1997. - С. 143-151.

Практична робота.

Тема: аналіз конфліктогенів у мовленні.

Мета: навчити студентів розпізнавати конфліктогени у мовленні суб'єктів спілкування, класифікувати їх та прогнозувати їх негативний вплив на процес спілкування і на міжособистісні відносини.

Порядок проведення.

Підготовчий етап. Студенти за рекомендованою літературою і конспектом лекції засвоюють знання основних понять: динаміка конфлікту, її фази, гострота конфлікту та вплив на неї конфліктогенів; типи конфліктогенів та способи їх блокування.

У ході заняття. Студентам пропонується робота з таблицею, яка подає типи конфліктогенів.

Завдання 1. Доповнити таблицю характеристикою негативних переживань, які вони викликають у партнера по спілкуванню, та прикладами до кожного з типів. (Примітка: у посібнику подається повна Таблиця. Зміст, який повинні заповнити студенти, позначено курсивом.)

Таблиця

Характеристика вербальних типів конфліктогенів (подається за: Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. – М.: СТРИНГЕР, 1992. – с. 47.)

Тип конфліктогена	*Переживання, що викликає конфліктоген*	*Приклади*
Погрози	*Страх підпорядкування, образа, ворожість*	*"Робіть, як вам сказано, або..."* *"Якщо не можете вчасно приходити на роботу, то слід подумати про ваше звільнення."*
Накази	*Приниженість, залежність*	*"Терміново зайдіть до мого кабінету!"*
Негативна критика	*Образа, почуття несправедливості*	*"Ви не досить старанно працюєте."*
Зневажливі прізвиська	*Приниження*	*"Таке може сказати лише дурень."* *"Чого можна чекати від бюрократа."*
Слова-боржники	*Почуття неповноцінності*	*"Вам слід поводитись більш відповідально".*
Приховування важливої інформації	*Невпевненість, тривога*	*"Вам це не сподобається."* *"Вам це сподобається."*
Неделікатні запитання	*Розгубленість*	*"Скільки часу і вас на це пішло?"* *"Скільки це коштувало?"* *"Чим ви займаєтесь?"*
Схвалення з	*Настороженість*	*"У вас добре виходись організація*

подвійним змістом		*вечорів. Ви не організуєте ще один?”*
Діагноз мотивів поведінки	*Недовіра, відчуття нерозуміння, відчуження*	*“Вам завжди бракувало ініціативи”*
Несвоєчасні поради	*Роздратування*	*“Якби у тебе був порядок на столі, то нічого б не загубилось.”*
Констатація закономірності неприємної події	*Самотність, нерозуміння безпомічність*	*“Все так і мало статись”. “Я ж говорив”*
Відмова від обговорення	*Самотність, нерозуміння*	*“Я не бачу тут проблем.”*
Зміна теми розмови	*Самотність, нерозуміння*	*“А я вчора дивився цікавий фільм.”*
Конценрація на власних переживаннях	*Безпорадність, безпомічність*	*- Я потрапив у жахливу ситуацію...* *- Та це що! От я...*
Заспокоєння запереченням проблеми	*Самотність, нерозуміння, безпомічність*	*“Не нервуйтесь, все минеться.”* *“Все минеться.”*

Підсумок. Варіанти заповнення таблиці різних студентів обговорюються в навчальній групі. Формулюється висновок про негативний вплив вербальних конфліктогенів на загострення та ескалацію конфліктної взаємодії. Пропонуються психологічні способи блокування конфліктогенів.

ТЕМА 7. Міжособистісний та міжгруповий конфлікти

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Поняття міжособистісного конфлікту і його особливості;
2. Причини і чинники міжособистісних конфліктів;
3. Управління міжособистісними конфліктами;
4. Поняття міжгрупового конфлікту і його особливості;
5. Причини і наслідки міжгрупового конфлікту.

Література:

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999.- Гл. 26.
2. Гришина Н. В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2000. – С. 88-126.
3. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2001. – С. 199-232.
4. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию. - М.: Владос, 1999. - С. 144-146.
5. Конфликтология / Под ред. А.С.Кармина. - СПб.: Лань, 1999. - Гл. 5.

6. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. – К.: МАУП, 2002. – С. 91-130.
7. Психология. Учебник / Под ред. А. А. Крылова - М.: Проспект, 1998. - Гл. 20.

Самостійна робота.

Конспектування: Міжгрупові конфлікти // Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2000. – С. 102-110.

Практична робота.

Тема: транзактний аналіз конфліктних ситуацій (за: Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: ПИТЕР, 2001.- С. 48-50.)

Мета: навчити студентів проводити транзактний аналіз міжособистісної взаємодії і оцінювати міру його конфліктності.

Порядок проведення.

Підготовчий етап. Студенти за рекомендованою літературою і конспектом лекції засвоюють знання основних понять: транзактний аналіз міжособистісної взаємодії, рольова схема транзактного аналізу Дорослий-Бітько-Дитина, співвідношення ролей у міжособистісній конфіліктній взаємодії як показник міри конфліктності.

У ході заняття.

Завдання 1. Студентам пропонуються задачі з конкретними конфліктними ситуаціями. Вони повинні проаналізувати ці ситуації на основі транзактного підходу, визначити та обгрунтувати міру конфліктності взаємодії.

ДИТИНА – виявляє почуття (образи, страху, провини тощо), підкоряється, вередує, виявляє безпомічність, ставить питання: “Чому я?”, “За що мене покарали?”, вибачається у відповідь на зауваження тощо.

БАТЬКО – вимагає, оцінює (засуджує, схвалює), повчає, керує, оберігає тощо.

ДОРОСЛИЙ – працює з інформацією, розмірковує, аналізує, уточнює ситуацію, розмовляє на рівних, спирається на розум, логіку тощо.

Алгоритм транзактного аналізу

1. Скласти таблицю:

Ініціатор	Адресат
Батько	Батько
Дорослий	Дорослий
Дитина	Дитина

2. Виділити ініціатора та адресата.
3. Визначити, у якій ролі виступають ініціатор та адресат.
4. З’ясувати, на яку роль свого опонента спрямовані впливи кожного учасника та позначити їх взаємодії стрілочками у таблиці.

5. Зробити висновок: якщо стрілочки перетинаються під кутом 90 градусів – максимальний рівень конфліктності; якщо стрілочки паралельні – відсутність конфліктної ситуації; інші випадки – середня міра конфліктності.

Задача 1

Підприємець звертається до податкового інспектора: “На якій підставі ви наклали штраф?”. Інспектор: “Давайте розберемося”. І, використовуючи документи, роз’яснює причину штрафу.

Задача 2

Керівник запитує у свого заступника: “Як ви думаєте, що потрібно зробити, щоб виключити запізнення на роботу співробітників?”. Замісник: “У мене є деякі міркування з цього приводу”.

Задача 3

Керівник звертається до свого замісника зі словами докору: “Ви не змогли забезпечити своєчасність виконання поставленої задачі”. Замісник: “Мене відволікли сімейні обставини”.

Задача 4

Начальник відділу в кінці робочого дня звертається до співробітника з проханням залишитися після роботи для складання термінового звіту. Співробітник відмовляється, посилаючись на втому і на те, що робочий день вже закінчився.

Завдання 2. Студенти виконують психокорекційні вправи.

Вправа 1

Вступаючи у спілкування в реальних життєвих ситуаціях, намагайтеся визначати позиції своїх партнерів. Спробуйте проекспериментувати з власною позицією, кожен раз спостерігаючи і аналізуючи наслідки її зміни. Які конкретно транзактні комбінації ведуть до загострення ситуації, а які – до конструктивного спілкування?

Вправа 2

Проаналізуйте звичні трансакції членів вашої сім’ї, друзів, колег. З ким вам легше й приємніше спілкуватися: з Батьками, Дітьми чи Дорослими? Як ви думаєте, чому? Чи є у вас “найулюбленіша” позиція? Чи змінюєте ви свою транзакцію залежно від ситуації? Чи потрібно узгоджувати свою позицію з позицією партнерів?

Підсумок. Варіанти транзактного аналізу конфліктів обговорюються в навчальній групі. Формулюється висновок про особливості транзактного аналізу конфліктів та можливості його використання у роботі практичного психолога.

ТЕМА 8. Міжособистісний конфлікт в онтогенезі

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Підходи до вивчення і оцінки значення міжособистісних конфліктів в

онтогенезі;
2. Міжособистісний конфлікт у дошкільному дитинстві;
3. Конфлікти між старшими підлітками;
4. Міжособистісні конфлікти у юнацькому віці.

Література:

1. Божович Л.И. Проблема конфликта в подростковом возрасте // Вопр. психологии. – 1978.- №2. – С. 25-37.
2. Деятельность и взаимоотношения дошкольников / Под ред Т.А.Репиной. – М.: Педагогика, 1987. – 190 с.
3. Коломинский Я.Л., Жизневский В.П. Социально-психологический анализ конфликтов между детьми в игровой деятеьности // Вопр. психологии. – 1990. - №2. – С. 35-42.
4. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. – К.: МАУП. - 2002. – 256 с.
5. Реан А.А., Коломинский Я.Л. Социальная педагогическая психология. – СПб.: Питер, 1999. – С. 147-154.
6. Ремшмидт Х. Подростковый и юношеский возраст: проблемы становления личности. – М.: Мир, 1994. – 319 с.
7. Рыбакова Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе. – М.: Просвещение, 1991. – 128 с.
8. Субботский Е.В. Психология отношений партнерства у дошкольников. – М.: Изд-во МГУ. – 1976. - 144 с.

Самостійна робота.

Конспектування: Розин М.В. Представления о семейных конфликтах в подростковой субкультуре // Вопросы психологии, 1990. - №4. – С. 91-99.

Практична робота.

Тема: Психологічний аналіз педагогічних конфліктів

Мета: розвиток у студентів навичок аналізу педагогічного конфлікту за визначеною схемою.

Порядок проведення

Підготовчий етап. Студенти за рекомендованою літературою і конспектом лекції засвоюють знання вікових закономірностей конфліктів школярів між собою та з дорослими, принципів оцінки ролі конфлікту в розвитку психіки та особистості дитини, основні правила поведінки дорослих у конфлікті з дітьми.

У ході заняття. Кожен зі студентів отримує картку з описом конфліктної ситуації.

Інструкція: за наведеною нижче схемою проаналізуйте конфліктну ситуацію.

Схема аналізу (за М.М.Рибаковою)

1. Причини конфліктної ситуації (зовнішні і внутрішні, умови її

виникнення).

2. Смисл конфлікту для кожного учасника.
3. Помилки спілкування в ситуації.
4. Перспективні виховні та пізнавальні цілі при різних варіантах розв’язання конфлікту.

ЗМІСТ СИТУАЦІЙ ПЕДАГОГІЧНОГО КОНФЛІКТУ

1. Йде урок української мови. Вчитель йдучи класом, зупиняється біля парти семикласника.

- Що ти робиш? – запитує вчитель.
- Пишу – спокійно відповідає учень.
- Покажи.
- Ага, а Ви заберете.
- Покажи, тобі говорять !

Учень з гордою посмішкою витягує сирий від акварельних фарб номер журналу.

- Ось, журнал свій пишу.

Вчитель в гніві вириває з рук учня журнал.

- Я ставлю тобі двійку за чверть!

2. Як тільки вчитель заходив в клас та починав урок, в класі лунало тихе гудіння, яке поступово зростало і переходило в ревіння. Перевага цього методу була в тому, що неможливо було когось запідозрити. Діти сиділи струнко, стиснувши губи, і через ніс гуділи. Хто гудить – з’ясувати було неможливо. Як тільки вчитель підходив до одного, той зразу замовкав, вчитель відходив – гудіння починалося знову. Говорити неможливо, уроки зривалися один за одним.

Знесилені вчителі втікали з середини уроку.

3. Вчитель образотворчого мистецтва зайшов в клас і, підійшовши до столу, поставив на нього ящик з олівцями та гіпсовий зрізаний конус.

- Візьміть для виконання малюнку по олівцю.

(В кінці уроку)

- А де ж олівці ?

Ніхто не відповідає вчителю і не повертає олівці, взяті на початку уроку.

- Де ж олівці? – ще раз повторює вчитель.

Знову у відповідь тиша. Учні розходяться і не звертають увагу на слова та дії вчителя.

- Віддайте мені олівці! – вже у відчаї промовляє вчитель.
- Відчепись, - відповідає один з учнів, а інші підтримуючи його сміються.

4. Йде урок. Для виконання завдання потрібний олівець. Вчитель помічає, що в одного з учнів його немає. З’ясовує причину відсутності необхідного приладдя. У відповідь чує:

- Я десь олівець загубив...
- Так, - вигукує вчитель, - загубив? Стривай-но ти, навчу я тебе!

Чому саме хотів навчити вчитель свого учня ніхто не знав. Але школярі знали, що два дні тому вчитель дуже сварився з батьком Миколки і, певне, лише шукав привід, щоб за батька помститися хлопцеві.

- Марш на середину класу! – крикнув вчитель до Миколки. Бідний хлопчина знав, що його чекає, і не поспішаючи поплівся на середину класу.

5. Йшов урок фізики. Вчитель перевіряв домашнє завдання.

-Ти знову не виконав завдання? - звернувся він до одного з учнів.

-Я...я - спробував пояснити причину Юрко.

Але вчитель перервав його:

-Що ти мелеш! Я тебе знаю. Тебе могила виправить!

Обличчя хлопця поступово наливалося кров'ю і врешті-решт він вигукнув:

-Так, не виконую - хоча це був перший випадок - і не буду виконувати. Я не розумію матеріалу, а Ви ніколи не влаштовуєте додаткових занять та консультацій, нікому нічого не роз'яснюєте.

Юрко замовк, опустивши голову, а вчитель спокійно продовжував урок.

6. Урок історії в дев'ятому класі. Вчитель пояснює захопливо і цікаво. Всі учні уважно слухають. Крім трьох. Кожен з них почерзі щось пише на клаптику паперу і передає іншому. Для них зараз не існує ні однокласників, ні вчителя, а ті, в свою чергу, здається теж не помічають порушників спокою та порядку.

7. Вчитель фізики був улюбленцем шестикласників. Не зважаючи на всю складність предмету, вони любили і вчили фізику, здавалося з півслова розуміли його. Але якось перед урок фізики, вони випадково дізналися, що тепер фізику викладатиме молода вчителька. Учні не довго думаючи, після дзвінка на урок позалізали попід парти, висловлюючи цим протес проти заміни вчителя.

8. Вчителька української мови часто повторювала, що вона справедлива, що завжди об'єктивно оцінює учнів, а якщо вона випадково помилиться, то нехай учні скажуть їй про це і вона це врахує при оцінюванні або ж перегляне ще раз роботу і дасть всі необхідні пояснення.

І ось після самостійної роботи до вчительки підійшла найкраща учениця класу з проханням пояснити, чому робота, в якій немає жодної помилки, виправлення, оцінена балом 8.

Таке зауваження дуже роздратувало вчительку. Вона голосно, щоб чули всі сказала, що не для того вчилася в університеті, щоб учні вказували їй як правильно оцінювати роботи. І після цього зауваження поставила в журнал замість 8 балів - 5.

9. Учениця восьмого класу вважає, що ті, хто посміхається, вітаючись з вчителями, ввічливо розмовляє з ними, просто запобігливі і нещирі люди. Тому вона підкреслено суху вітається з вчителями, а часто її поведінка межує з невихованістю та нетактовністю. Вчителі почали звертати на це увагу дівчинки, але у відповідь чують лише грубощі.

10. До вчительки початкових класів завітала мати одного з третьокласників. В розмові з вчителем вона вимагала пересадити свою доньку, яка навчалася досить добре з передостанньої парти на першу, щоб їй приділялося більше уваги. На що вчителька відповіла відмовою, аргументуючи її тим, що дівчинка найвища в класі, а увагу вона приділяє під час уроку всім дітям однокаво. І запропонувала відвідати кілька своїх уроків. Мати дівчинки залишилася невдоволеною і пообіцяла, що так не залишить цього питання, і якщо потрібно піде до завуча та директора школи.

11. Василько, учень шостого класу, вчиться нерівно середній бал його 6. Він дуже погано працює на уроці: часто буває неуважний, не виконує завдання, але нікому при цьому не заважає. Вчитель спробував залучити його до роботи. На що учень досить зверхньо відповів:

Я сам вмію підготувати домашнє завдання, слухати ж Ваші пояснення не цікаво мені і, взагалі немає потреби.

12. На уроці географії у восьмому класі Олексій написав записку своєму однокласнику. Він дав у своїй записці оцінку здібностей вчителя, не особливо вибираючи слова та вирази. Вчителька перехопила записку, прочитала і вже не змогла далі проводити урок. Вона об’явила учням, що не пустить їх обох додому, поки в школу не прийдуть батьки. Про конфлікт стало одразу відомо всій школі, але зміст записки занли лише її автор і вчитель.Виконати вимогу вчителя Олексій не міг. У нього не було батьків, він сирота, а бабусю, яка була його опікуншею він просто жалів. Другий хлопчик взагалі не розумів, чомуповинен запрошувати батьків, адже йому навіть невідомий зміст записки, її він не отримував і не читав. Тому обидва “чесно” не стали ходити на уроки цієї вчительки.

13. Конфлікт виник між Андрієм, учнем 8 класу, та класним керівником з приводу модної зачіски Андрія. Андрій почав носити таку зачіску і заразив нею своїх товаришів. Це дуже не сподобалося класному керівникові, яка робила Андрію та його товаришам зауваження, висміювала їх. Несподівано для вчителя в журналі “Однокласник” з’явилася стаття про такі зачіски. В статті висловлювалася думка, про те, що школярі можуть самостійно вибирати свої зачіски. Андрій показав класному керівникові статтю, попередньо виділивши в ній пропозицію. Вона не захотіла читати статтю і знову говорила про всю огидність хлопчачих зачісок. Тоді Андрій сказав, що зачіска вчительки гірша, ніж у нього. Вчителька вигнала хлопця з класу, сама пішла до директора з вимогою “Або я, або він”. Директор намагався умовити Андрія, радив вибачитися перед класним керівником за грубість, але хлопець цього не зробив. Конфлікт триває.

14. Олена - учениця середніх здібностей. До дев’ятого класу її середній бал був 6-8, а у дев’ятому класі успішність різко знизилася, вона часто відмовлялася відповідати, не виконувала домашніх завдань, байдуже ставилася до одиниць. Дівчинка часто бувала мрійливою, замкненою, на відверті розмови не погоджувалася. Причини такого пригніченого настрою дівчинки не могли встановити ні вчителя, ні товариші. За перше півріччя Олена отримала “двійки” та “одиниці” з більшості предметів і оголосила. що залишає школу.

Дуже жаль було втрачати дівчинку, незрозумілими були і причини її рішення, а тому - педагогічне безсилля.

15. Перш ніж викликати в школу батьків, директор вирішила поговорити з Оленою по-материнськи, щиро розібратися в усьому. Дівчинка була відвертою і зі слізьми на очах розповіла, що батько її правдами і неправдами заганяв у десятий клас, а вона хотіла поступити в кулінарне училище, виїхати з дому. І зараз батько не тільки погрожує, але й б’є дівчинку, а вона на знак протесту не вчиться добре, вирішила кинути школу і втікти з дому.

16. Учениця багато разів висловлювала своє незадоволення уроками вчительки з літератури: спочатку у формі пустощів - постріл паперовою скріпкою, іншим разом у відповідь на зауваження вчительки зухвало заявляла, що їй нудно на уроці, бувало кидала глузливі репліки тощо. І нарешті відверто пояснила: “Вчитель паралельного класу розповідає багато цікавого, а в нашому класі на уроках літератури нудно”.

Вчителька почала ігнорувати ученицю, але оцінки їй зі свого предмету не занижувала.

17. Під час уроку біології учень шостого класу дістав з кишені дзеркальце і спробував навести сонячного “зайчика” на свого приятеля, який сидів в іншому кінці класу. Вчителька помітила це, наказала відкласти дзеркальце. Коли ж підліток відмовився виконати цю вимогу. вона вигнала його з класу. Потім зробила запис у щоденнику, викликала до школи батьків, вжила ряд інших стандартних заходів. які призвели до непотрібного загострення взаємин вчительки з учнем.

18. Марійка з матір’ю чекали на автовокзалі автобус. Поруч стояла незнайома жінка. Вона подивилася на Марійку і запитала у матері:

Це ваша дочка? Гарна, мабуть, дівчинка? Ось мої діти всі нерви мені зіпсували!

Та всі вони однакові! - несподівано відповіла мати. - Якби ви знали, яка моя дочка ледарка, яка вона неакуратна дівчинка! Завжди у неї все брудне: і плаття, і взуття, і обличчя, і руки.

– Мамочко, навіщо ти так? - мовила дівчинка.
– Мовчи! Дивитися на тебе іноді соромно.
– Коли вони приїхали додому, дочка, плачучи, дорікала матері:
– Яке кому діло, яка я в тебе?

Дівчина довго ображалась на матір. Але після цього випадку все ж змінилася на краще: стала більше допомогати матері. стежити за одягом.

19. Вчителька увійшла в клас, розпочала урок. Чітко сформулювала запитання. Для відповіді викликала учня. Проте високий десятикласник. не вважаючи за потрібне встати недбало, відповів:

– А я сьогодні відповідати не буду!
– Чому?
– Не хочу, та й настрою немає.

Клас дружнім реготом зреагував на зухвалість. Вчителька викликає іншого, але й він в тон попередньому промовляє:

– Я до уроку не готовий!
– З якої причини?
– Не хотілося вчора займатися вашою біологією.

Називаються прізвища ще п’ятьох учнів, і всі вони відмовляються.

Людина, яка не працювала в школі, може не зрозуміти складності такої ситуації: мовляв звичайна хлопчача бравада, прагнення похизуватися. Чи варто звертати увагу? Поставити їм всім “двійки” - і все тут.

20. Підліток вилетів з-за рогу раптово і ледве не збив з ніг директора школи, який йшов назустріч.

Винуватого залишили після уроків і вчинили рознос. У повітрі лунали залякуючі слова: неподобство... хуліганство...

Якщо ти не розумієш цього, тоді підемо в міліцію, - сказав, нарешті класний керівник. - Там тобі пояснять що до чого.

21. Світлана на підготувала урок.

– Одиниця, - сказав учитель. - Давай щоденник!
– Я вдома забула, - відповіла учениця.
– Завтра подаси, а одиницю я поставлю в журнал.
– Потім вийшов відповідати Левко. Учитель здивувався: Левко ще ніколи так добре не відповідав...
– Молодець! Дванадцять, - посміхнувся педагог.

Левко не міг приховати своєї радості: це була чи не перша в його житті “дванадцятка”.

– Давай щоденник !- повернувся вчитель до Левка.

Учень незграбно переступає з ноги на ногу.

– У мене немає щоденника.

Тоді вчитель сухо відповів:

– В такому випадку я тобі “дванадцятку” в журнал не ставлю, буде щоденник, тоді ще раз викличу тебе.

22. “Вийди з класу!” – тоном, що не терпить заперечень, сказала вчителька.

– Що я зробив? – задирливо спитав підліток.
– В тому-то й справа, що ти нічого не робиш. А треба працювати! Де у тебе підручник? Зошит? Щоденник? Що за хаос на парті?
– Ніякого хаосу немає. Це книги.
– Книги, та не ті. Вийди! Ти і вчора байдикував, заважав нам.
– Не піду !
– Тоді я піду і уроку не буду.
– То й не треба!.. – зауважує учень і, повертаючись до класу, радісно оголосив: - Уроку не буде…
– А, - обурюється вчителька, - ти ще й інших підбурюєш.

22. За сім кілометрів ходив Борис до школи. Щоб дорога не здавалася нудною, довгою, хлопчисько брав з собою собаку. Поки йшли уроки, пес чекав свого хазяїна на вулиці. Побачив один учитель собаку і запитав:

- Чий же це пес?
- Мій, - відповів Борис. Учитель посміхнувся і сказав.
- Гарний пес. З ним тобі в дорозі веселіше, та охороняє він тебе.

Прийшов на урок інший вчитель, побачив собаку і розсердився:

– Щоб більше цього собаки тут не було!
– Це мій пес, - намагався пояснити хлопець, - він мене проводжає до школи, охороняє в дорозі.
– Негайно забери собаку. Тут не цирк!

Другого дня Борис не пішов на урок до цього вчителя. Він сидів з собакою під яблунею у шкільному саду.

23. На загальношкільних учнівських зборах школи покритикували восьмикласників. За пасивність і безпорадність, за невміння прийняти якесь самостійне рішення. Учні червоніли, переживали. І видно було, що їм соромно за таку свою роботу. Раптом піднялася їх класний керівник, обурена й схвильована.

Яка несправедливість! Я ображена. – І вона почала перераховувати всі відомі заходи, які проводилися в її класі і яких ніхто “не захотів помітити” і відзначити. Їй намагалися пояснити, що йшлося зовсім про інше. Не про заходи, якими вона охоплювала всіх учнів, а про юнаків та дівчат, яких охопила байдужість, бездіяльність. Вона не слухала.Не хотіла. Встала і грюкнувши дверима, залишила збори. Ображена.

24. Зробивши уроки і прибравши у квартирі, Микола з сестрою Танею чекали з роботи батьків. Першою прийшла мати. Вона була не в настрої. Зайшла на кухню і голосно гукнула Тані:

– Як ти помила посуд? А чашки як стоять?
– Я старалася, мамусю, - виправдувалася Таня.
– Замовкни, ледащо! – продовжувала мати.
– А ти чого витріщився? – переключилася мати на сина.

І син, і дочка ні в чому не відчували своєї провини. Обоє не знали, як себе поводити.

25. Весна. Ранок. Мати і син, хлопчик років восьми, швидко проходять мимо.

Чую уривок розмови.

– Значить, ти пригостив його цукеркою?
– Так.
– А він тебе теж чимось пригостив?
– Ні.
– Чому ж ти пригощав?

– Захотілося.

– Так просто? Дурниця якась. Ніколи не пригощай того, хто тебе не пригощає.

Впевнена у своїй правоті мати замовкла, син похмуро дивиться у бік. Обоє мовчать. Моральний урок закінчено.

26. Так, усього два крижані рядки: “Тамара! Перестань висовуватися. Інакше ми таке влаштуємо, що ніяке хворе серце тобі не допоможе”. І двадцять дев’ять підписів під ними. Таких, що утрималися, серед дев’ятикласників не виявилось…

За що? Знайти відповідь на це запитання нам, дорослим, важливіше, ніж самій Тамарі. Інакше, як запобігти надалі подібним конфліктам?

“За діло”. За те, що в чужий монастир зі своїм уставом влізла. За те, що всі – не в ногу, а вона одна – в ногу. За те, що “розумна занадто”…

А Тамара і справді була розумною. Без усяких лапок. Її батько – військовий – привчив дівчинку і до дисципліни, і до відповідального ставлення до роботи. За що б не бралася, все робила серйозно, грунтовно. Навчання винятком не було. І, звичайно, її рука піднімалася у відповідь на будь-яке запитання педагогів.

Якби Тамара вчилась у цьому класі раніше, знали б, що тут високі бали не мають ціни, що піднято тут на п’єдестал невидиме прокрустове ложе середняка. А вона, на біду свою, була новенькою: тому й “поплатилася”.

У школу прийшов батько: “Я не лаятись… Я зрозуміти хочу”.

“Зрозуміти? – перепитав його директор і гірко посміхнувся. – Що тут розуміти?..” Ваша дочка і, мабуть, клас, де вона навчалася раніше, - це… не хочу сказати виняток, але й далеко не правило в сучасній школі. Я кажу про свідомо чесне ставлення до навчання. Нині, на жаль, престиж знань у дітей не дуже високий. І не тільки в моїй школі. повірте.

Підсумок. Варіанти аналізу педагогічних конфліктів обговорюються в навчальній групі. За розглянутими прикладами студенти пропонують класифікацію педагогічних конфліктів, з’ясовують їх вікові особливості. Формулюється висновок про особливості педагогічних конфліктів та їх аналізу. Висловлюються побажання щодо удосконалення схеми аналізу педагогічного конфлікту.

ТЕМА 9. Внутрішньоособистісний (інтраособистісний) конфлікт

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Особливості і види внутрішніх конфліктів особистості:
   А. Мотиваційний конфлікт;
   Б. Когнітивний конфлікт;
   В. Рольовий конфлікт;
2. Психоаналітичні теорії внутрішніх конфліктів;
3. Форми прояву і способи подолання внутрішніх конфліктів.

Література:

1. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. – С. 43-51; 79-88.
2. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2001. – 360

с.
3. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. – К.: МАУП, 2002. – 256 с.
4. Пірен М.І. Основи конфліктології: Навчальний посібник. – К., 1997. – 270 с.
5. Психология. Учебник / Под ред. А А.Крылова - М.: Проспект, 1998.- С. 336-355.

Самостійна робота.

Конспектування: Диференційний аналіз // Пезешкиан Н. Психотерапия повседневной жизни: Тренинг разрешения конфликтов. - СПб.: Речь. – 2001.- С. 18-25.

Практична робота.

Тема: особистісні фактори внутрішнього конфлікту.

Мета: формувати у студентів розуміння значущості особистісних факторів внутрішнього конфлікту та виробляти навички їх визначення.

Порядок проведення.

Підготовчий етап. Студенти за рекомендованою літературою і конспектом лекції засвоюють знання основних понять: внутрішній конфлікт, його типи; внутрішні суперечності особистості, здатність особистості до їх подолання, комплекс неповноцінності.

У ході заняття.

Завдання 1. Навести приклади різних видів внутрішніх конфліктів.

Завдання 2. Студентам пропонуються виконати методику на визначення самооцінки комплексу неповноцінності за наступною процедурою (за: Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – С. 188-192).

Інструкція. Прочитайте кожне твердження. Висловте свою міру згоди з ним за допомогою чисел: 1 – цілком погоджуюсь; 2 – не зовсім погоджуюсь; 3 – не погоджуюсь.

1. 1.Люди мене не розуміють.
2. Почуваю себе “не у своїй тарілці”.
3. Я оптиміст.
4. Радіти чому завгодно нерозумно.
5. Хотів би мати такі ж здібності, як інші.
6. У мене забагато недоліків.
7. Життя прекрасне!
8. Почуваюсь непотрібним.
9. Мої вчинки незрозумілі для оточуючих.
10. Мені кажуть, що я не виправдовую сподівань.
11. У мене багато переваг.
12. Я песиміст.
13. Як кожна думаюча людина, я аналізую свою поведінку.
14. Життя – сумна річ!
15. Сміх – це здоров’я.

16.Люди мене недооцінюють.
17.Я оцінюю інших надміру суворо.
18.Після смуги невдач завжди приходить успіх.
19.Я поводжусь агресивно.
20.Буваю самотнім.
21.Люди недоброзичливі.
22.Не вірю, що можна досягти того, що дуже хочеш.
23.Вимоги життя до мене перевищують мої можливості.
24.Напевне, кожна людина незадоволена своєю зовнішністю.
25.Коли я щось роблю або кажу, буває, мене не розуміють.
26.Я люблю людей.
27.Буває, я сумніваюсь у моїх здібностях.
28.Я задоволений собою.
29.Вважаю, що до себе треба бути критичнішим, ніж до інших.
30. Вірю, що мені вистачить сил реалізувати свої життєві плани.

Обробка результатів. Перевести отримані відповіді у бали за допомогою Таблиці.

№ питання		*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*	*14*	*15*
Варіант відповіді	***1***	0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	0
	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	3	5	5	0	5	5	5	0	5	5	5	0	5	5	5	5
№ питання		*16*	*17*	*18*	*19*	*20*	*21*	*22*	*23*	*24*	*25*	*26*	*27*	*28*	*29*	*30*
Варіант відповіді	***1***	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5	0	5
	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	3	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	0	5	0	5	0

Оцінка результатів. Якщо ви не набрали однакову кількість балів у парах відповідей на питання №№ 3 і 18; 9 і 25; 12 і 22 (тобто відповіді мають бути у цих парах однаковими. Наприклад, нуль балів і у 3, і у 18 питаннях), то результат тесту недостовірний.

0-40 балів. Висока закомплексованість. Себе оцінюєте негативно, замкнулись на своїх недоліках, помилках. Постійно боретесь із собою, і це тільки поглиблює ваші комплекси, ускладнює відносини з оточуючими. Спробуйте думати про себе інакше: сконцентруйтесь на своїх перевагах і побачите, що незабаром ваше ставлення до себе і до оточуючих зміниться.

41-80 балів. У вас є всі можливості самому подолати свої комплекси. Загалом вони не дуже заважають вам жити. Іноді ви боїтесь аналізувати себе, свої вчинки. Запам’ятайте: ховати голову у пісок – справа безперспективна, до добра не доведе і може лише тимчасово розрядити напругу. Від себе не

сховаєшся. Сміливіше!

81-130 балів – ви не позбавлені комплексів, як і кожна нормальна людина, але чудово долаєте свої проблеми. Об”єктивно оцінюєте поведінку свою і оточуючих. Свою долю тримаєте у своїх руках. У товаристві почуваєтесь легко і вільно. Оточуючі вас люди – також. Порада: так тримати!

131-150 балів. Ви думаєте, що у вас зовсім немає комплексів. Не обдурюйте себе – такого не буває. Вигаданий вами світ і власний образ – далекі від реальності. Самообдурювання і завищена самооцінка небезпечні. Спробуйте подивитись на себе збоку. Адже комплекси для того, щоб їх долати, або щоб їх... полюбити. У протилежному випадку ваш комплекс самозакоханості переросте у зарозумілість, зверхність, викличе недоброзичливість оточуючих, зіпсує вам життя.

Підсумок. Навчальна група обговорює причини внутрішніх конфліктів, роль міри внутрішньої конфліктності у розвитку особистості. Студенти складають висновок про вплив комплексу неповноцінності на виникнення та динаміку внутрішніх конфліктів особистості.

ТЕМА 10. Індивідуально-особистісні чинники психологічних конфліктів

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Конфліктність особистості;
2. Типи поведінки особистості у конфліктній ситуації;
3. Діагностика індивідуального стилю поведінки у конфліктній ситуації.

Литература:

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999.
2. Бэрон Р., Ричардсон Д. Агрессия. – СПб.: ПИТЕР, 2000.
3. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000.
4. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. – К.: МАУП, 2002.
5. Пірен М.І. Основи конфліктології. – К., 1997.
6. Швалб Ю.М., Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі: Навчальний посібник для економічних спеціальностей ВНЗ. – К.: Лібра, 1998.

Самостійна робота.

Конспектування: Черненький Ю.П. Вплив стильової сфери на конфліктну поведінку вчителя // Практична психологія та соціальна робота. - №3. – 1999. – С. 5-8.

Практична робота.

Тема: визначення конфліктності на основі її самооцінки (за: Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – С. 100-102).

Мета: досягти усвідомлення студентами сутності конфліктності, як риси особистості, та значення її самооцінки для саморегуляції поведінки особистості в конфлікті.

Порядок проведення.

Підготовчий етап. Студенти за рекомендованою літературою і конспектом лекції засвоюють знання основних понять: конфліктність особистості; типи поведінки особистості у конфліктній ситуації; стиль поведінки у конфліктній ситуації та його діагностика.

У ході заняття.

Завдання 1. Студентам пропонуються виконати методику на визначення самооцінки конфліктності за наступною процедурою.

Виберіть до кожного твердження один із трьох варіантів відповіді. Якщо жоден з варіантів не підходить, то при підрахунку це твердження отримує 2 бали.

1. Уявіть, що в громадському транспорті починається суперечка.

Що ви застосуєте?

а) уникаю втручання у суперечку;

б) я можу втрутитися, встати на бік потерпілого, того, хто правий;

в) завжди втручаюсь і до кінця відстоюю свою точку зору.

2. На зборах ви критикуєте керівництво за допущені помилки?

а) завжди;

б) так, але залежно від мого особистого ставлення до керівника;

в) ні.

3. Ваш безпосередній начальник повідомляє свій план роботи, який вам здається нераціональним. Чи запропонуєте ви свій план, який здається вам кращим?

а) якщо друзі мене підтримують, тоді так;

б) авжеж, я запропоную свій план;

в) боюся, що за це мене можуть позбавити премії.

4. Чи любити ви сперечатися зі своїми колегами, друзями?

а) тільки з тими, хто не ображається і коли суперечки не псують наші відносини;

б) так, але за принциповим, важливим питанням;

в) я сперечаюсь зі всіма і з будь-якого приводу.

5. Хтось намагається обійти вас у черзі. Ваша реакція?

а) думаю, що я не гірше за нього, теж спробую обійти чергу;

б) обурююсь, але про себе;

в) відверто висловлюю своє незадоволення.

6. Уявіть, що розглядається проект, у якому є сміливі ідеї, але є й помилки. Ви знаєте, що від вашої думки буде залежати доля цієї роботи. Як ви поступите?

а) висловлюсь і про позитивні, і про негативні сторони цього проекту;

б) відзначу позитивні сторони проекту і запропоную надати автору можливість продовжити його розробку;

в) почну критикувати: щоб бути новатором, не можна допускати помилок.

7. Уявіть, що теща (мати) говорить вам про необхідність економії та бережливості, про ваше марнотратство, а сама те й робить, що купує дорогі старовинні речі. Вона хоче знати вашу думку про свою останню купівлю. Що ви їй скажете?

а) схвалюю купівлю, якщо вона принесла їй задоволення;
б) у цієї речі немає художньої цінності;
в) постійно сварюся, сперечаюся з нею через це.

8. У парку ви зустріли підлітків, які курять. Як ви реагуєте?

а) роблю їм зауваження;
б) думаю: навіщо псувати собі настрій через чужих, погано вихованих юнаків;
в) якщо б це було не в громадському місці, то я б їм показав.

9. У ресторані ви помічаєте, що офіціант обрахував вас:

а) у такому разі я не дам йому чайових, хоча й збирався це зробити;
б) попрошу, щоб він ще раз, у моїй присутності, склав рахунок;
в) скажу йому все, що про нього думаю.

10. Ви у будинку відпочинку. Адміністратор займається сторонніми справами, сам розважається, замість того щоб виконувати свої обов'язки: стежити за прибиранням у кімнатах, складанням меню… Це вас обурює?

а) я знаходжу засіб пожалітися на нього, нехай його накажуть, або навіть звільнять з роботи;
б) так, але якщо я навіть і висловлю свої претензії, навряд чи це щось змінить;
в) прискіпуюся до обслуговуючого персоналу – повара, прибиральниці або зриваю свій гнів на оточуючих.

11. Ви сперечаєтесь зі своїм сином-підлітком і переконуєтесь, що він правий. Чи визнаєте ви свою помилку?

а) ні;
б) так, визнаю;
в) постараюсь примирити наші погляди.

Оцінка результатів.

Кожна відповідь оцінюються від 1 до 4 балів. Оцінку відповідей ви знайдете у запропонованій таблиці.

Відпо-	*Питання*										
відь	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*
а	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

Оцінка рівня конфліктності особистості.

Від 30 до 44 балів. Ви тактовні. Не любите конфліктів. Вмієте їх згладжувати, легко уникаєте критичних ситуацій. Коли вам доводиться вступати у суперечку, ви враховуєте, як це може відбитись на вашому службовому положенні або приятельських відносинах. Ви прагнете бути приємним для навколишніх, але коли їм потрібна допомога, ви не завжди зважуєтеся її надати. Чи не думаєте ви, що цим самим втрачаєте повагу до себе в очах інших?

Від 15 до 29 балів. Про вас говорять, що ви конфліктна особистість. Ви рішуче відстоюєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на ваші службові та особисті стосунки. І за це вас поважають.

До 14 балів. Ви дріб'язкові, шукаєте привід для суперечок, більшість з яких зайва. Любите критикувати, але тільки коли вигідно вам. Ви нав’язуєте свою думку, якщо навіть неправі. Ви не образитесь, якщо вас будуть вважати схильним до скандалів. Подумайте, чи не приховується за вашою поведінкою комплекс неповноцінності?

Підсумок. Навчальна група обговорює питання показників конфліктності особистості. Студенти складають висновок про значення діагностики конфліктності особистості для аналізу і попередження конфліктних ситуацій.

ТЕМА 11. Психологія взаєморозуміння як психологічна основа попередження і розв’язання міжособистісних конфліктів

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Роль взаєморозуміння у міжособистісних відносинах;
2. Індивідуально-психологічні фактори взаєморозуміння;
3. Поняття про соціальну атракцію;
4. Фактори соціальної атракції.

Література:

1. Бодалев А.А. Личность и общение. Избр. тр.– М.: Педагогика, 1983. - 272 с.
2. Обозов Н.Н. Психологія межличностнх отношений. – К. Либідь.– 1990. – 192 с.
3. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. – К.: Академвидав, 2003. – С. 122-151.
4. Сидоренко Е.В., Хрящева Н.Ю. Межличностное общение // Психология: учебник / Под ред. А.А. Крылова. – М., 1998. - С. 336-355.

Самостійна робота.

Конспектування: Бар’єри спілкування // Юсупов И.М. Психология взаимопонимания. – Казань: Татарское кн. изд-во, 1991. – С.15-20.

Практична робота.

Тема: дослідження явища атракції.

Мета: сформувати у студентів навички визначення атрактивних властивостей особистості та їх факторів; досягти розуміння студентами впливу цих якостей на характер міжособистісних відносин.

Порядок проведення.

Підготовчий етап. Студенти за рекомендованою літературою і конспектом лекції засвоюють знання основних понять: атракція, її фактори, “приємна”-“неприємна поведінка”, симпатія-антипатія, відштовхування-тяжіння.

У ході заняття.

Завдання 1. Розробити характеристики “приємної” та “неприємної” поведінки у спілкуванні (по 10 і більше ознак до кожної характеристики). Використати розроблені характеристики для визначення самооцінки привабливості поведінки за наступною процедурою.

І. Скласти таблицю. Перша колонка заповнюється всією групою.

Ознаки “приєм-ної” і “неприєм-ної” поведінки	Ранги вираженості ознак поведінки		а - в	$(а – в)^2$
	В ідеалі	у опитуваного		
	а	в		

ІІ. Визначити коефіцієнт рангової кореляції за формулою:

$r = 1 – 0{,}00075\Sigma d^2$, де $d = а-в$

ІІІ. Визначити рівень самооцінки

а) від -1 до 0,4 – занижена;

б) від 0,4 до 0,6 – адекватна;

в) від 0,6 до 1 – завищена.

Завдання 2. Назвати теорії факторів соціальної атракції, для яких характерні наступні твердження:

1) Особа А приваблива для особи Б, якщо Б сприймає важливі якості А так, як сама вона оцінює ці свої якості.
2) Особа А приваблива для особи Б, якщо вона (А) сприймається Б так, як сама вона себе оцінює.
3) Особистості А і Б регулюють відносини залежно від свого сприймання ставлення партнера до об’єкта.
4) Усвідомлення подібності “Я”-концепцій впливає на соціальну атракцію залежно від емоційно-комунікативної атмосфери в групі (приємної-неприємної манери спілкування).
5) Подібність атит’юдів (установок) щодо важливих об’єктів посилює взаємні симпатії.

Відповіді: 2.1. – теорія Г.Бірна; 2.2. – теорія Д.Брокстона; 2.3. – теорія Ньюкома; 2.4. – С.Тейлор, В.Меттел ; 2.5. – балансна модель Хайдера.

Підсумок. Зробити висновок про роль привабливості практичного психолога і про бажаний емоційний тип поведінки, сприяючий виконанню ним своїх професійних завдань.

Опишіть варіанти “приємної” і “неприємної” поведінки вчителя з: а) учнями; б) колегами; в) батьками.

Складіть узагальнюючу таблицю факторів соціальної атракції.

Фактори соціальної атракції	Характеристика фактору, що обумовлює виникнення	
	симпатії	антипатії

ТЕМА 12. Психологічні конфлікти в організаціях

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Причини конфліктів в організаціях;
2. Класифікація конфліктів в організації;
3. Наслідки конфліктів в організації;
4. Негативний вплив нерозв'язаних конфліктів.

Література:

1. Конфликтология / Под ред. А.С.Кармина. - СПб.: Лань, 1999.
2. Управленческое консультирование / Под ред. М.Кубра. – М.: "Интерексперт". - 1992. – Т. 1. – 319 с.; Т. 2. – 350 с.
3. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест.- 2003. – 640 с.
4. Швалб Ю.М., Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі: Навчальний посібник для економічних спеціальностей в.н.з.– К.: Лібра. - 1998. – 270 с.
5. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Мн.: Амалфея. - 1996. – 288 с.

Самостійна робота.

Конспектування: Фактори, що перешкоджають організації // Совместная деятельность: методология, теория, практика / Отв. ред. А.Л.Журавлев и др.- М.: Наука. – 1988. – С. 69-75.

Практична робота.

Тема: характеристика типів конфліктної поведінки та її проявів в організації.

Мета: сформувати у студентів навички визначення типів конфліктної поведінки та їх виявлення у поведінці працівника; розвивати вміння конструювати індивідуальний підхід до особистості, враховуючи тип її конфліктної поведінки.

Порядок проведення.

Підготовчий етап. Студенти за рекомендованою літературою і конспектом лекції засвоюють знання причин, класифікації, наслідків конфліктів в організаціях, а також повторюють поняття про типи конфліктної поведінки особистості.

У ході заняття.

Завдання 1. Виконання групового завдання на визначення типів

конфліктних особистостей. Ознаки різних типів конфліктних особистостей, представлені у Таблиці , подаються на окремих картках (по одній ознаці на кожній картці). Студенти поділяють на групи по 5 учасників. Кожен учасник повинен вибрати із загального набору карток ознаки, що відповідають одному з п’яти типів конфліктної особистості. Група складає характеристики всіх визначених типів.

Таблиця

Характеристика типів конфліктних особистостей (Див.: Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – С. 90-91).

Назва типу конфліктної особистості				
Демонстративний	*Ригідний*	*Некерований*	*Надточний*	*“Безконфліктний”*
1. Хоче бути у центрі уваги. 2. Любить добре виглядати в очах інших.. 3. Його ставлення до людей визначається тим, як вони до нього ставляться. 4. Полюбляє поверхневі конфлікти, милується своїми стражданнями і стійкістю. 5. Добре пристосовується до різних ситуацій. 6. Раціональна поведінка виявляється слабо. 7. Переважає поведінка емоціональна. 8. Планування своєї діяльності здійснюється ситуативно й слабо втілюється у життя. 9. Кропіткої, систематичної роботи уникає. 10.Не уникає конфліктів, у ситуації конфлікту почуває	1. Підозрілий. 2. Володіє завищеною самооцінкою. 3. Постійно вимагає підтвердження особистої значущості. 4. Часто не враховує зміни ситуації і обставин. 5. Прямолінійний негнучкий. 6. Важко сприймає погляди, відмінні від власних, не дуже враховує думки оточуючих. 7. Пошану з боку навколишніх сприймає як належне. 8. Вираз недоброзичливості з боку навколишніх сприймає як образу. 9. Мало критичний щодо своїх вчинків. 10.Хворобливо образливий. 11.Підвищено чутливий щодо уявних або дійсних неспра-	1. Імпульсивний. 2. Недостатньо контролює себе. 3. Поведінка погано передбачувана. 4. Веде себе зухвало, агресивно. 5. Часто в запалі не звертає уваги на загальноприйняті норми спілкування. 6. Характерний високий рівень домагань. 7. Несамокритичний. 8. У багатьох невдачах, неприємностях схильний звинувачувати інших.. 9. Не може грамотно спланувати свою діяльність або послідовно перетворити плани у життя. 10.Недостатньо розвинута здібність співвідносити свої вчинки з метою й обставинами.	1. Скрупульозно відноситься до роботи. 2. Висуває підвищені вимоги до себе. 3. Висуває підвищені вимоги до оточуючих, причому робить це так, що людям, з якими він працює, здається що він прискіпується. 4. Володіє підвищеною тривожністю. 5. Надмірно уважний до деталей. 6. Схильний надавати зайвого значення зауваженням оточуючих. 7. Іноді раптом розриває стосунки з друзями, знайомими тому, що йому здається, що його скривдили. 8. Страждає від самого себе, переживає свої невдачі, прорахунки, іноді розплачується за них навіть хворобами (безсонням, головними болями тощо). 9. Стриманий у зовнішніх, особливо емоційних, проявах. Не дуже добре	1. Нестійкий в оцінках і думках. 2. Легконавіюваний. 3. Внутрішньо суперечливий. 4. Характер-на деяка непослідовність поведінки. 5. Орієнтує-ться на миттєвий успіх. 6. Недостат-ньо добре бачить перспективу. 7. Залежить від думки оточуючих. 8. Надмірно прагне до компромісу. 9. Не володіє достатньою силою волі. 10. Не задумується глибоко над наслідками своїх вчинків і причинами вчинків

себе непогано.	ведливостей.		відчуває реальні взаємовідносини у групі.	оточуючих.

Підсумок. Обговорити і уточнити в навчальній групі складені у підгрупах характеристики типів конфліктної поведінки. Розробити короткі рекомендації щодо індивідуального підходу практичного психолога до осіб з різними типами конфліктної поведінки.

ТЕМА 13. Особистісні чинники конфліктів в організації

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Психологічні типи конфліктів;
2. Управлінсько-комунікативна некомпетентність керівника як джерело конфлікту:
    a. порушення трудової етики;
    b. ігнорування трудового законодавства;
    c. несправедлива оцінка підлеглих;
3. Важкий працівник.

Література:

1. Бэрон Р., Ричардсон Д. Агрессия. – СПб.: Питер, 2000. – 351 с.
2. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту. – К.: МАУП. - 1996. – 176 с.
3. Конфликтология / Под ред. А.С.Кармина. - СПб.: Лань, 1999.
4. Швалб Ю.М., Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі. – К.: Либра, 1998. – с. 151 – 170.

Самостійна робота:

Конспектування: Психологічна готовність керівників закладів середньої освіти до управління // Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти. – К.: Ніка-Центр, 2000. – С. 94-114.

Практична робота.

Тема: комунікативні помилки керівника, провокуючі конфлікти в організаціях.

Мета: навчити студентів визначати характерні комунікативні помилки керівника, сформувати у них навички їх подолання за допомогою психологічних засобів.

Завдання 1. Виконується у підгрупах з трьох студентів. Приклади найпоширеніших комунікативних помилок, представлені у Таблиці , подаються на окремих картках (по одному прикладу на кожній картці). Кожен учасник повинен вибрати із загального набору карток приклади, що відповідають одному з типів комунікативних помилок керівника:

а) порушення трудової етики;
б) ігнорування трудового законодавства;
в) несправедлива оцінка підлеглих.

Таблиця

Типи комунікативних помилок керівника		
порушення трудової етики	*ігнорування трудового законодавства*	*несправедлива оцінка підлеглих*
1. Не пропонує відвідувачу сісти. 2. “Самі розберіться, як це завдання виконати.” 3. “Іван Петрович сьогодні не в дусі. Виконайте його роботу.” 4. Керівник у бесіді з П.М. повідомляє, що на нього поскаржився співробітник К.Л.” 5. Керівник заперечує формулу “якщо двоє спеціалістів в усьому згодні, то один з них – зайвий.” 6. Поява пліток про реорганізацію. 7. Керівник змушує довго чекати або шукати його. 8. Керівник розмовляє з відвідувачем, не відриваючись від паперів. 9. Категоричність розпоряджень: “Роби так, як я сказав, я тебе вмовляти не буду”.	1. “Якщо будете так часто хворіти, звільнимо з посади”. 2. “Будете скаржитись у міністерство, швидко вас звільнимо.” 3. “Дарма, що за працю вночі і на свята подвійна зарплата. Ви радійте, що й таку отримали.” 4. “Зарплати не чекайте, бо її не буде.” 5. “Мене не цікавить ваш лікарняний.” 6. “А навіщо мені з вами контракт підписувати? Так працюйте.” 7. “Будете працювати у понаднормовий час, коли потрібно.” 8. “Відпустку вам ніхто надавати не буде. Ми не зобов’язані.” 9. “Вчора посаду скоротили, а сьогодні відкрили для потрібної людини”. 10. “Ви сьогодні запізнились. Я вас звільняю з роботи.”	1. “Ви всі байдикуєте, дурницями займаєтесь”. 2. Іван Петрович раніше отримував вдвічі менше, ніж на його посаді новий працівник. 3. “Вам відрядження за кордон, а мені у село”. 4. “Скільки я робив, а що за це отримав?” 5. Захвалювання одних і недооцінка інших. 6. “Дехто в нас неправильно документи оформляє”. 7. “Ну, хто ж так працює!” 8. “Одні постійно на місці сидять, а мене – завжди у далекі відрядження.” 9. “Ви не вмієте працювати, шановний Миколо Петровичу!” 10. “Ну що, перевіримо, чи ніде ви не помилились”.

Підсумок. Група обговорює і доповнює приклади всіх визначених типів комунікативних помилок керівника. Студенти роблять висновок про їх вплив на соціально-психологічний клімат організації. Розробляють схеми дій

практичного психолога з підвищення комунікативної компетентності керівника.

ТЕМА 14. Конфлікти в сім'ї

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Особливості шлюбно-сімейних і родинних відносин;
2. Специфіка сімейних конфліктів;
3. Класифікація сімейних конфліктів;
4. Умови стабільності подружніх відносин;
5. Попередження і вирішення сімейних конфліктів.

Література:

1. Витек К. Проблемы супружеского благополучия. / Общ. ред. М.С.Мацковского.- М.: Прогресс, 1988. – 144 с.
2. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. – М.: СТРИНГЕР, 1992. – 212 с.
3. Левкович В.П., Зуськова О.Э. Социально-психологический подход к изучению супружеских конфликтов // Психологический журнал. – 1985. - №3. – С. 126-137.
4. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. – К.: МАУП. - 2002. – 256 с.
5. Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. – К.: Либідь.– 1990. – 192 с.
6. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Мн.: Амалфея, 1996. - 288 с.
7. Шнейдер Л.Б. Психология семейных отношений. Курс лекций. – М.: Апрель-Пресс, Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2000. – С. 223-286.

Самостійна робота.

Конспектування: Специфіка подружнього конфлікту // Шнейдер Л.Б. Психология семейных отношений. – М.: Апрель-Пресс, Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2000. - С. 233-239.

Практична робота.

Тема: психологічний аналіз конфліктів у подружніх відносинах.

Мета: навчити студентів розбиратись у причинах сімейних конфліктів, класифікувати їх та визначати міру глибини розбіжностей і прогнозувати на цій основі їх розв’язання.

Порядок проведення.

Підготовчий етап. Студенти за рекомендованою літературою і конспектом лекції засвоюють знання щодо феноменології, особливостей, причин, шляхів розв’язання та попередження сімейних конфліктів.

У ході заняття.

Завдання 1. Студенти аналізують описи сімейних конфліктів за поданою

схемою.

1. Причина конфлікту. Чи усвідомлюють конфліктуючі сторони причину конфлікту? Чи потрібна допомога для виходу з конфлікту? Де знаходиться причина конфлікту? Чи зверталися конфліктуючі по допомогу?
2. Мета конфліктуючих. У чому конкретно полягають цілі конфліктуючих? Чи всі однаково прагнуть цих цілей? Чи є спільна мета, яка могла б об'єднати зусилля конфліктуючих? Розбіжності сторін торкаються мети діяльності чи засобів її досягнення?
3. Сфери зближення. З яких проблем конфліктуючі могли б виробити спільні погляди?
4. Суб'єкти конфлікту. Хто є лідером? Як ставляться люди один до одного? Які особливості мовних і немовних чинників спілкування? Чи діють серед конфліктуючих загальноприйняті норми поведінки?
5. Ціна конфлікту (витрати енергії, часу і сил; збитки, що наноситься недружніми діями іншої сторони; втрати, пов'язані з погіршенням загальної ситуації).
6. Ціна виходу з конфлікту - це різниця між втратами, з якими зв'язаний цей вихід з конфлікту, і надбаннями, які дає цей вихід.

Опис конфліктних ситуацій (за: Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Мн.: Амалфея, 1996. – С. 171-184.)

ПОДАРУНОК

Майже ідеальна сім’я. На Новий рік чоловік серед інших подарунків приносить жінці чудово виданий трьохтомник “Домогосподарство”.

Жінка: “Значить, по твоєму, я не розуміюся в господарстві?”.

Чоловік: “Розумієшся, але що-небудь, можливо, і не вмієш”.

Жінка: “Наприклад?”

Чоловік: “Ну, наприклад, … пробки замінити не зможеш”.

Жінка: “А хто може з жінок?”

Чоловік: “Ну, не знаю. Можливо, Свєтка…”.

Жінка: “Ось з цією недолугою Свєткою і живи, раз ти такий дурень...”

ПЛЯМА НА РЕПУТАЦІЇ

Якось чоловік повернувся додому пізно і напідпитку. Відзначали день народження одного із співробітників, була суто чоловіча компанія. І раптом дружина побачила на рукаві плаща червону плямку, яка могла бути від губної помади. Він не знав, звідки взялась ця пляма. Можливо, в автобусі замазався. Вона не вірить, починає бійку.

Через чотири місяці вони розлучилися.

ОЙ, ПОСПІШИЛИ…

Жінці терміново необхідно зустріти подругу. Вона просить чоловіка наглянути за дитиною. А в нього – білети на футбол, фінальний матч за

участю улюбленої команди. Пропустити його – для чоловіка “рівнозначно смерті”. Кожен став доводити своє. Сильно посварилися.

Я НЕ НЯНЬКА

Жінка після скорочення з попередньої роботи знайшла іншу, де доводиться працювати вечорами, частково вдень, інколи роз’їжджаючи надовго у справах.

Це не подобається чоловікові, оскільки тепер йому треба забирати дітей із дитячого садка, готувати вечерю, нагодувати їх, доглядати за ними, вкладати спати. Тобто, бути “нянькою”. Інколи він виявляє, що жінка навіть продуктів не закупила через свої відрядження. Чоловік все рішучіше наполягає, щоб вона залишила цю роботу: зарплатня в неї невелика, а на його достатні прибутки вони цілком можуть безбідно жити. Але жінці її нова робота дуже подобається; вона не збирається її залишати.

ДРАМА

У жінки заробіток набагато вище, ніж у чоловіка. На цьому ґрунті часто виникають сварки, ініціатором яких є жінка, яка звинувачує чоловіка в неспроможності заробляти гроші. Сварки супроводжуються приниженнями і образами чоловіка. Справа може дійти до розлучення.

БЕНКЕТУВАЛИ – ВЕСЕЛИЛИСЬ…

Повернувшись з відпустки, дружина застає у квартирі компанію підпилих чоловіків. Довго не думаючи, вона починає кричати на них і виганяє їх всіх, включаючи свого чоловіка, з дому. І тільки ввечері, заспокоївшись, вона згадала, що в чоловіка сьогодні день народження.

ЗУСТРІЧ ОДНОКЛАСНИКІВ

Після 5 років спільного життя і маючи півторарічну дитину у подружжя виник наступний конфлікт.

Дружина, яка поїхала у відрядження, повертається раніше обіцяного і застає чоловіка, який розмовляє у вітальні з жінкою. Чоловік намагається познайомити їх, пояснюючи дружині, що це його однокласниця, яка прийшла сповістити про зустріч з випускниками. (Це так і було).

Однак дружина не захотіла нічого слухати, гримнула дверима і поїхала до своїх батьків.

ПОРОЗМОВЛЯЛИ

Після важкого робочого дня чоловік вирішив дещо полагодити вдома. Але робота не клеїлась. До того ж жінка, заклопотана своїми справами, постійно відволікала його різними питаннями і дрібними проханнями. Після чергового прохання чоловік не витримав і запитав, для чого вона потрібна в домі, коли сама не може довести жодної справи до кінця. Жінка – в сльози: “Я тебе дратую, ти навіть говорити зі мною не хочеш” і т. д.

ЧОРНА СИЛА

Жінка покидає чоловіка і забирає дітей: екстрасенс сказав їй, що її чоловік – “чорна сила”.

Ніякі спроби переконати її повернутися не привели до успіху. Сім’я зруйнувалася.

ЧОЛОВІК-БІЗНЕСМЕН

Чоловік займається бізнесом. Один-два рази на тиждень приходить додому пізно, напідпитку, іноді серед ночі. Пояснює ці затримки і випивки необхідністю контактів по роботі.

Жінка не працює, практично весь час вдома одна. Навіть виїхати в гості до подруги проблематично, бо чоловік дуже ревнивий.

ОСЬ І ДОПОМОГАЙ ПІСЛЯ ЦЬОГО ЛЮДЯМ…

Повернувшись з роботи і не побачивши дружину вдома, чоловік вирішив прийняти душ. Тільки роздягнувся – дзвінок у двері. Швидко накинув халат, відчинив двері. Сусідка просила негайно подивитися, чому в неї зникло світло, а то вона не встигне приготувати вечерю.

Він, електрик, відразу зрозумів, що це пробки. Діло хвилини, він пішов до неї.

Виходить від сусідки – а тут дружина йде з важкими сумками. Побачивши чоловіка в халаті, який виходить від сусідки, вона швидко налетіла на них з кулаками.

СИДИ КРАЩЕ ВДОМА

Конфлікт виник між чоловіком і жінкою, коли він почав наполягати, щоб жінка залишила роботу і зосередилась на домі, сім’ї, собі.

Жінка навіть слухати про це не хоче: на роботі вона шанована людина, її цінують, з її думкою рахуються. Вдома ж вона перетворюється на домогосподарку. Коло її спілкування обмежується чоловіком, дітьми і… собакою.

Чоловік вважає, що це престижно – мати непрацюючу жінку, щоб вона була доглянутою, завжди свіжою, добре виглядала, більше уваги приділяла дітям. Тим більше, він так добре заробляє, що сім’я може собі це дозволити.

Кожен стоїть на своєму …

ГАРЯЧІ ПОЧУТТЯ

Чоловік, повернувшись з відрядження о 5 годині ранку, вирішив не турбувати сім’ю і відкрив двері своїм ключем. У вітальні йому кинулися в очі чоловіча одежа і взуття, а в напіввідкриті двері напівтемної спальні він побачив на ліжку поруч з жінкою чоловіка.

Він пішов на кухню, розігрів на плиті сковорідку, відкинув ковдру і приклав сковорідку до м’яких тканин сплячих.

На нелюдський крик розбуджених таким чином людей у спальню вбігла… його жінка і пояснила, що це її сестра з чоловіком приїхали в гості.

ПОКВИТАЛИСЬ

Чоловік приходить додому з роботи. В нього неприємності, він не в настрої. Жінка кричить йому з кухні, щоб він пішов у магазин по хліб. Він відмовляється, виникає сварка.

Описи конфліктних ситуацій за творами художньої літератури

КОЦЮБИНСЬКИЙ М. ПОДАРУНОК НА ІМЕНИНИ. – К., “Дніпро”. – 1974. – С. – 476.

Нарешті жінка хитнулась, одділена од дитини. Карпо Петрович поволік сина. По дорозі підняв Дорин картуз, обтер старанно, хоч несвідомо, рукавом глину.

- Татку, не треба… татку, не позволяй… – упиравсь Доря, але чуючи, що не вблагає батька, підняв кулак вгору й кричав назад себе:
- Якиме! Не смій! Я тебе, стерво…
- Цить! – шипів батько й тяг його далі. Аж на горі вдалося Дорі вирватись із рук. Він глянув в долину й побачив: в повітрі, осяяна сонцем, гойдалася довга чорна фігура. Покрутилась в один бік – і стала… Потому у другий – і знов спинилась.

Тоді Доря замовк, подивився гостро на батька і хрипло кинув йому в лице:

- Хуліган. Оселедець.

Більше не встиг, й полетів у траву, збитий кулаком з ніг.

ФРАНКО І.Я. ЛЕСИШИНА ЧЕЛЯДЬ (Франко І.Я. Вибрані твори в 2-х Т. - Т. 2. – К.: Дніпро, 1973 – с.19.)

- Гей, ти, неліпо якась! – крикнула Лесиха до невістки. – Чи вже лишаєшся? Вже тобі руки покулило, чи що?
- Анна, слабовита й так, не змагала на найширшім загоні йти порівно з іншими. Вона лишилася була вже майже о півтора снопа ззаду.
- Що ж бо ви, мамо, мене нині вчепилися, як оса? – відкрекла вона, зібравшися якось на відвагу, але не підводячи голови – Хіба не видите. що не можу борше жати, бо загін широкий? Ваша прилуда не те. Лацно вам виварачати.

Се розлютило Лесиху:

- О, дивіть мені на неї! Яке сміле та угурне. Ще й своє рило ставить напротив мене! Ей, небого моя! Коби мені борзо вечір, прийде Гнат із косовиці, не будеш ти така широка!

КОЦЮБИНСЬКИЙ М. ДОРОГОЮ ЦІНОЮ (Коцюбинський М. Вибрані твори. – К.: Веселка, 1966. – С.47.)

Мати стиха застогнала.

Харитя стрепенулась і підбігла до ліжка.

- Чого ви, матінко? Може, водиці холодної? Що у вас болить? – ластівкою припадала вона коло недужої.

- Ох, дитино моя люба! Все в мене болить: руки болять, ноги болять, голови не зведу. От, може, вмру, на кого ж я тебе лишу, сиротину, нещасну?.. Хто тебе догляне, вигодує?

Харитя почула, що її маленьке серце заболіло, наче хто здавив його в жмені: сльози затремтіли на її довгих віях. Вона припала матері до рук і почала їх цілувати.

ТЕМА 15. Психологічні основи розв'язання міжособистісних конфліктів. Частина 1

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Підходи до розв'язання конфліктів;
2. Психологічна допомога конфліктуючим;
3. Вимоги до керівника при розв'язанні конфлікту в організації;
4. Аналіз конфлікту.

Література:

1. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. – С. 284-372.
2. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. – К. : Наукова думка, 1996. – 190 с.
3. Корнєв М.Н., Коваленко А.Б. Соціальна психологія. – К.: Київська книжкова фабрика. – 1995. – С. 245-264.
4. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. – М.: СТРИНГЕР, 1992. – 212 с.
5. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. – К.: МАУП, 2002. – 256 с.
6. Пірен М.І. Основи конфліктології. – К., 1997. – 270 с.
7. Скотт Д.Г. Конфликты. Пути их преодоления. – К.: Внешторгиздат, 1991. – 191 с.
8. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Мн.: Амалфея, 1996. – 288 с.

Самостійна робота.

Конспектування: "Я-висловлення"// Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. – К. : Наукова думка, 1996. – С. 181-186.

Практична робота.

Тема: визначення ситуацій доцільності вибору певного типу поведінки у конфлікті.

Мета: навчити студентів визначати ознаки ситуації, на підставі яких можна робити рекомендації щодо ефективного типу поведінки конфліктуючих, формувати прийоми гнучкого поєднання проявів різних типів поведінки у конфлікті з метою конструктивного виходу з нього.

Порядок проведення.

Підготовчий етап. Студенти за рекомендованою літературою і конспектом лекції засвоюють знання основних принципів аналізу та розв’язання конфліктів, а також основних понять: суперництво, втеча, поступливість, співпраця, компроміс як типи поведінки у конфлікті.

У ході заняття.

Завдання 1. Виконується у підгрупах по 5 студентів. Ознаки конфліктних ситуацій, представлені у Таблиці , подаються на окремих картках (по одній ознаці на кожній картці). Ролі у підгрупах розподіляються таким чином, що кожен зі студентів повинен зібрати у себе картки з ознаками тих ситуацій, для яких ефективним є один з типів поведінки особистості у конфлікті: суперництво, втеча, поступливість, співпраця, компроміс.

(Перелік ситуацій наводиться за: Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту. – К.: МАУП, 1996. – С.153-157.)

Таблиця

Ознаки конфліктних ситуації, для яких ефективною тактикою поведінки є:				
суперництво	втеча	поступливість	співпраця	компроміс
- Результат дуже важливий, і ви маєте великі сподівання на успіх; - Ви маєте достатній авторитет для прийняття рішення і впевнені, що запропоноване вами рішення є найкращим; - Рішення треба прийняти швидко, і ви маєте для цього повноваження; - Ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору, і вам немає що втрачати; - Ситуація критична, потребує миттє-	- Напруження дуже велике, ви відчуваєте необхідність послаблення; - Результат не є для вас важливим, тому не треба витрачати сили; - Ви знаєте, що конфлікт не може бути вирішений на вашу користь; - Ви бажаєте виграти час для отримання додаткової інформації і більш грунтовної підготовки та підтримки з боку інших людей; - Ситуація дуже складна, ви відчуваєте, що розв’язання конфлікту вимагатиме від вас занадто багато; - У вас недостат-	- Ви погоджуєтесь з іншою людиною для того, щоб вона впевнилась у вашій кінцевій правоті; - Вам треба зберегти позитивні стосунки з іншими людьми; - У вас мало влади та шансів на перемогу, і ви погоджуєтесь з тим, що вам пропонують; - Ви усвідомлюєте, що наслідок є важливішим для іншої людини, ніж для вас; - Частіше використо-	- Ви маєте час попрацювати над проблемою - Ви і ваш опонент бажаєте поставити на обговорення деякі ідеї та попрацювати над виробленням рішень; - Вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін.	- Інші підходи виявились неефективними; - Краще поступитись несуттєвим заради збереження основного; - Цей шлях допоможе вийти з конфлікту без образ; - Обидві сторони мають однакову владу та протилежні інтереси; - Ви бажаєте вирішити все найшвидше.

вого реагування; - Люди сподіваються на вас як на лідера, який може вивести з тупика.	ньо влади для досягнення успіху; - Спроба вирішити проблему дуже небезпечна, вона ще більше погіршить ситуацію.	вують особи, що не мають достатньої влади та авторитету (заступники, підлеглі).		

Підсумок. Обговорити і уточнити в навчальній групі складені у підгрупах описи ситуацій у співвіднесенні з визначеною тактикою ефективної поведінки конфліктуючого. Сформулювати принцип розробки рекомендацій конфліктуючим з опорою на конкретні властивості ситуації конфлікту.

ТЕМА 16. Психологічні основи розв'язання міжособистісних конфліктів. Частина 2

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Картографія конфлікту;
2. Пам'ятка до розв'язання конфліктів;
3. Управління конфліктними ситуаціями;
4. Аналіз наслідків конфлікту.

Література:

1. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000.
2. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. – К. : Наукова думка, 1996.
3. Корнєв М.Н., Коваленко А.Б. Соціальна психологія. – К.: Київська книжкова фабрика. – 1995.
4. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. – М.: СТРИНГЕР, 1992.
5. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. – К.: МАУП, 2002.
6. Пезешкиан Н. Психотерапия повседневной жизни: Тренинг разрешения конфликтов. - СПб.: Речь. – 2001.
7. Пірен М.І. Основи конфліктології. – К., 1997.
8. Скотт Д.Г. Конфликты. Пути их преодоления. – К.: Внешторгиздат, 1991.
9. Скотт Г.Джинни Конфликты: пути преодоления. – К.: Изд. О-во «Верзилин и К ЛТД», 2000.
10. Скотт Г.Джинни Способы разрешения конфликтов. – К.: Изд. О-во «Верзилин и К ЛТД», 2000.
11. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Мн.: Амалфея, 1996.

Самостійна робота.

Конспектування: Регулятори конфліктної взаємодії // Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. – С. 231-270.

Практична робота.

Тема: психологічні техніки управління конфліктами.

Мета: студенти повинні оволодіти окремими техніками аналізу та оцінки конфліктів як психологічної основи вироблення шляхів їх залагодження; формування у студентів вміння приймати адекватні рішення з приводу поведінки суб'єктів конфлікту.

Порядок проведення.

Підготовчий етап. Студенти за рекомендованою літературою і конспектом лекції засвоюють знання основних понять: психологічні принципи розв'язання конфліктів; прийоми аналізу конфліктів (схеми, картографія); управління конфліктами; врахування наслідків конфлікту.

У ході заняття.

Завдання 1. Здійснити картографію конфлікту, зміст якого визначити самостійно (за: Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. – М.: СТРИНГЕР, 1992.)

Завдання 2. Студенти одержують тест "Оцінка глибини конфлікту" (за: Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – С. 78-80), за допомогою якого повинні самостійно проаналізувати конфліктні ситуації, які проходили з їх участю, або ті, які вони спостерігали, на предмет оцінки виразності кожного з 8 факторів, представлених у тесті.

Інструкція. З метою оцінки конфліктної ситуації і характеру поведінки суб'єкта в умовах конфлікту, вашій увазі пропонується даний тест. У тесті представлені 8 основних позицій, які мають безпосереднє відношення до конфліктної ситуації. Ваше завдання складається у тому, щоб оцінити виразність кожного фактора за п'ятибальною шкалою. Сильна виразність факторів лівої сторони тесту оцінюється 1 балом, а правої – 5 балами. Після оцінки кожної позиції у тесті слід підрахувати загальну суму балів, яка буде свідчити про глибину конфлікту.

1. Сторони усвідомлюють причину конфлікту	1 2 3 4 5	Сторони не усвідомлюють причину конфлікту
2. Причина конфлікту має емоціональний характер	1 2 3 4 5	Причина конфлікту має матеріальний характер
3. Мета конфліктуючих – спрямованість до соціальної справедливості	1 2 3 4 5	Мета тих, хто конфліктує, – одержання привілеїв
4. Є спільна мета, до якої прагнуть всі	1 2 3 4 5	Спільної мети немає
5. Сфери зближення виражені	1 2 3 4 5	Сфери зближення не виражені
6. Галузі зближення торкаються емоціональних проблем	1 2 3 4 5	Галузі зближення торкаються матеріальних (службових) проблем
7. Лідери думок не виділяються	1 2 3 4 5	Помічено вплив лідерів думок

8. У процесі спілкування опоненти притримуються норм поведінки	1 2 3 4 5	У процесі спілкування опоненти не притримуються норм поведінки

Оцінка результатів

Сума балів 35-40 свідчить про те, що конфліктуючі зайняли один до одного жорстку позицію.

Сума балів 25-34 вказує на коливання в відносинах конфліктуючих сторін.

Рекомендації суб'єктам, які залагоджують конфлікт:

а) якщо ви керівник, то:

- при сумі балів 35-40 ви повинні виступати в ролі обвинувачувача, і для вирішення конфліктної ситуації в основному слід вжити адміністративні заходи;
- при сумі балів 25-34 ви повинні виступати в ролі консультанта, і для вирішення конфліктної ситуації в основному слід вжити психологічні заходи;
- при сумі балів менше за 24 ви повинні виступати в ролі вихователя, і в цьому випадку для вирішення конфліктної ситуації доцільно використовувати педагогічні заходи.

б) якщо ви є медіатором (посередником), то:

- при сумі балів 35-40 – слід вжити заходи по роз'єднанню конфліктуючих сторін і приступити до переговорів з ними диз'юнктивним способом для зниження напруги у боротьбі між ними;
- при сумі балів 25-34 – можна спробувати на наступній зустрічі у переговорному процесі перевести конфлікт у конструктивну фазу;
- при сумі балів менш за 24 – можна активізувати зусилля по підготовці конструктивного рішення.

Підсумок. Варіанти проведеної картографії та оцінки гостроти конфліктів обговорюються в навчальній групі. Формулюється висновок про переваги і недоліки розглянутих методик залагодження конфліктів.

ТЕМА 17. Технології переговорів та посередництва у залагодженні конфліктів

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Поняття про переговори. Етапи переговорів;
2. Загальні підходи до переговорів;
3. Моделі поведінки у переговорах;
4. Стратегії та тактики переговорів;
5. Поняття про посередництво;
6. Прийоми посередництва.

Література:

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999. -

Гл. 37; 38.

2. Принципи психологічного посередництва // Гришина Л.М. Психология конфликта. – СПб.: ПИТЕР, 2000. – С. 380-384.
3. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию. - М.: Владос, 1999. - С. 144-146.
4. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. - СПб.: Лань, 1999. - Гл. 13-15.
5. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. - М.: Наука, 1990.
6. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. – М.: СТРИНГЕР, 1992. – 212 с.

Самостійна робота.

Конспектування: Соснин В.А. Урегулирование и разрешение конфликтов: проблема посредничества в прикладной исследовательской практике Запада // Психологический журнал. - 1994. - №5. – С. 130-141.

Практична робота.

Тема: ігрове моделювання процесу залагодження конфлікту.

Мета: відпрацювання навичок аналізу і прийомів посередницької техніки залагодження конфліктів.

Порядок проведення.

Підготовчий етап. Студенти за рекомендованою літературою і конспектом лекції засвоюють знання основних понять: моделі, етапи, прийоми посередництва і переговорів у подоланні конфліктів.

У ході заняття. Студентам пропонуються ігрова ситуація. Створюються ігрові підгрупи по 4 студенти, 2 з яких грають роль конфліктуючих, 1 – роль менеджера і 1 медіатора (в ході гри студенти обмінюються ролями). Надалі викладач дає ігрову установку:

- конфліктуючим – визначається предмет конфлікту і напрямок конфліктної взаємодії, яку вони повинні розіграти (напрямок взаємодії не повинен бути відомим іншим учасникам гри);
- менеджеру і медіатору – повідомляється предмет конфлікту і надається рольова установка, по-перше, на оцінку глибини конфлікту між умовними конфліктуючими методами бесіди з ними, спостереження за їх поведінкою, спираючись на тестові позиції (Див.: попереднє заняття), по-друге, на вирішення конфлікту.

На підготовку до рольової взаємодії учасникам надається 10 хвилин. На рольову взаємодію - 10-15 хвилин.

Підсумок. Кожен рольовий сюжет обговорюється у навчальній групі. Формулюється висновок про переваги і недоліки технології посередництва у залагодженні конфліктів.

ТЕМА 18. Профілактика конфліктів

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Роль керівника в профілактиці конфліктів;
2. Вимоги до критики;
3. Майстерність бесіди;
4. Розмова – покарання;
5. Правила поведінки керівника у конфліктній ситуації.

Література:

1. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2001. – 360 с.
2. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. – М.: СТРИНГЕР, 1992. – 212 с.
3. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. – К.: МАУП, 2002. – 256 с.
4. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. - М.: Экономика. - 1990. – 112 с.

Самостійна робота.

Конспектування: Особливості проблемних або дисциплінарних бесід // Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2003. – С. 213- 229.

Практична робота.

Тема: рольова гра “Поведінка у конфліктній ситуації, що виникла у ділових взаєминах”.

Мета: вироблення у студентів навичок виявлення конфліктних ситуацій у ділових взаєминах та формування вмінь попереджувати перехід конфліктної ситуації у конфлікт, знижувати конфліктну напругу.

Порядок проведення.

Підготовчий етап. Студенти за рекомендованою літературою і конспектом лекції засвоюють поняття профілактики конфліктів, та її засобів: комунікативної компетентності, соціальної перцепції, адекватної мовленнєвої поведінки.

У ході заняття. Студенти працюють у парах. Один бере на себе роль ініціатора конфліктної ситуації, а другий – роль опонента. Перший звертається до другого з конфліктогенною реплікою (за поданим переліком, до якого можна також додати малюнки ситуацій). Другий повинен відповісти у двох варіантах: знижуючому емоційну напругу та посилюючу її та тим самим провокуючому конфлікт. Після кожної репліки студенти обмінюються ролями. Потім обидва студенти записують свої емоційні реакції, що супроводжували розмову.

Перелік конфліктогенних висловлень (Див.: Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – С. 35-44.):

1. На жаль, я не зміг привезти вам позитивної відповіді з міністерства.

2. Я вже вас попереджав(ла), що проносити через прохідну предмети такого розміру заборонено.
3. За новими правилами, на таких заявках має ще бути підпис головного бухгалтера.
4. Я даю людей на ці роботи, але наш план під загрозою зриву.
5. Знову ваші співробітники порушують правила пожежної безпеки.
6. Пробачте, але у цих питаннях я більш компетентний(на).
7. Хоча вам і належать основні технічні рішення проекту, але керівництво проектом буде довірено не вам.
8. Це жахливо! Ви зіпсували проект, над яким працювала вся група!
9. А ви, виявляється, кар’єрист.
10. Не звинувачуйте мене, що я займаюсь дурницями. Цю роботу я зможу завершити тільки завтра.
11. Ваша заявка складена неправильно, тому канцелярські товари вашому відділу не видадуть.
12. Ви давно обіцяли це місце мені, а призначили Н.Н.
13. За таке рішення вам доведеться червоніти на зборах.
14. Після такого звіту ви навряд чи втримаєтесь на своїй посаді.
15. Але ж ваше розпорядження суперечить думці спеціалістів.
16. Пробачте, що турбую вас вдома, але чи не могли б ви завтра особисто ще раз зайти у відділ кадрів?
17. На думку нашого відділу якості, надісланий вами зразок не відповідає технічним нормам.
18. З людиною, яку ви вчора образили, сталося нещастя. Вона тепер у лікарні.
19. Всі співробітники лабораторії не згодні з вашим розпорядженням.
20. Як прикро, наш експеримент закінчився, але через мою помилку доведеться все починати спочатку.

Підсумок. Варіанти мовного реагування на конфліктогенні репліки у ситуаціях ділових взаємин обговорюються в навчальній групі. Формулюється висновок про принципи і засоби побудови поведінки, знижуючої конфліктну напругу.

ЗАВДАННЯ ДО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ З КОНФЛІКТОЛОГІЇ

Експрес-опитування

НАЗВАТИ:

1. Для виникнення конфлікту необхідно усвідомлення суперечності та її значущості опонентами, а також ...
2. До якого різновиду конфлікту належить суперечність між бажанням і можливостями
3. Фаза конфлікту, на якій загострюються суперечності і починається відкрите протистояння
4. Фактори, що призводять до ескалації конфлікту
5. Стратегія поведінки в конфлікті, спрямована на уникнення розв’язання
6. До якого різновиду конфлікту належить суперечність, коли мета і приваблива і неприваблива однаково сильно
7. Етапи посередництва
8. До якої групи конфліктогенів відноситься брехня і приховування важливої інформації
9. Стратегія поведінки в конфлікті, спрямована на виграш обох партнерів
10. З чого починається процес розв’язання конфлікту
11. Тип конфліктної особистості, який свідомо планує конфлікт і використовує його для досягнення своїх цілей
12. Стратегія поведінки в конфлікті, спрямована на виграш за рахунок партнера
13. Типи конфліктних особистостей
14. Головне, що необхідно з’ясувати в аналізі конфлікту
15. Компонент конфліктної ситуації, що є поштовхом до розгортання конфлікту
16. Який метод аналізу конфліктних взаємовідносин запропонував Е.Берн
17. Відкриті фази конфлікту
18. Різновид конфлікту, призначений для вираження антипатії, ворожості
19. Варіанти управління конфліктною ситуацією
20. Тип конфліктної особистості, що вступає у конфлікт під впливом інших людей
21. Різновиди впливів керівника по розв’язанню конфліктів
22. Підходи до організації переговорів
23. Типи комунікативних помилок керівника, що призводять до конфлікту
24. Явище деіндивідуалізації характерне для конфлікту типу...
25. Момент найбільшого загострення конфлікту, після якого у сторін виникає прагнення до припинення конфлікту
26. Підхід до розв’язання конфлікту, що передбачає примирення сторін на основі спільної значущої справи
27. Типи конфліктогенів
28. Методика аналізу конфлікту, яка проводиться спільно з клієнтами
29. Тип конфлікту між учасниками з однаковим статусом
30. Фаза планування помсти, нанесення збитків опоненту

31. Механізм взаєморозуміння, що грунтується на поясненні причин поведінки іншої людини
32. Найбільший відсоток щасливих шлюбів у сім’ях, де лідером є (жінка, чоловік, обоє)
33. Як змінюється гострота конфлікту із зростанням емоційності учасників
34. Фаза відкритого з’ясування розбіжності позицій
35. Представники першої – соціологічної - школи конфліктології
36. Найбільш благополучні шлюби між партнерами з такими рисами особистості, як ...
37. Як змінюється гострота конфлікту із зростанням згуртованості протилежних груп
38. Тип конфлікту між учасниками з різним статусом
39. 2-3 прийоми посередництва
40. Автор перших експериментальних досліджень з психології конфлікту

ВІДПОВІДІ ДО експрес-опитування з “Основ психології управління”

1. Активність сторін з її подолання
2. Внутрішній, мотиваційний, еквівалентний
3. Демонстративна
4. Конфліктогени
5. Втеча
6. Внутрішній, мотиваційний, абівалентний
7. Підготовка, сесія, завершення
8. Прояви зверхності
9. Співпраця (колаборація)
10. Аналіз конфлікту
11. Раціоналістичний
12. Боротьба (конкуренція, суперництво)
13. Демонстративний, ригідний, безвольний, некерований, педантичний
14. Причину, вихідну суперечність
15. Інцидент
16. Транзактний аналіз
17. Демонстративна, агресивна, батальна
18. Нереалістичний
19. Запобігання, придушення, відстрочення, розв’язання
20. Безвольний
21. Педагогічні, психологічні, адміністративні
22. Позиційний, принциповий
23. Порушення етики, порушення трудового законодавства, несправедлива оцінка підлеглих
24. Міжгрупового
25. Кульмінація
26. Діяльнісний
27. Прояви зверхності, прояви агресії, егоїзму
28. Картографія
29. Горизонтальний
30. Агресивна
31. Каузальна атрибуція
32. Обоє
33. Зростає
34. Демонстративна
35. Маркс, Зіммель, Дарендорф, Козер
36. Емоційна стабільність, низька конфліктність, комунікабельність, довірливість, щирість
37. Зростає
38. Вертикальний
39. Постанова, рекомендація, “човник”, контролер процесу, радник процесу
40. Курт Левін.

Критерії оцінювання:

21-26 правильних відповідей - задовільно;
27-33 правильних відповідей - добре
34-40 правильних відповідей – відмінно.

ЧАСТИНА 2. ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

ТЕМА 1. Поняття про психологію управління

Семінарське

Мета: засвоїти теоретичні знання про суттєві ознаки управління і поняття управлінської діяльності, її структури та функцій; досягти розуміння студентами специфіки предмету досліджень у психології управління та її прикладних завдань.

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Предмет психології управління;
2. Структура психології управління;
3. Управлінська діяльність як центральний об'єкт досліджень у психології управління;
4. Підходи до розуміння функцій управління;
5. Традиція вивчення людського фактору виробництва;
6. Тенденції розвитку управління (менеджменту) у XXI сторіччі.

Література:

1. Генов Ф. Психология управления / Перевод с болг., общ. ред. Б.Ф.Ломова, В.Ф.Венды. – М.: Прогресс, 1982. - 422 с.
2. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти: Навч. посібник.– К.: Ін-т змісту та методів навчання, 1997. – 180 с.
3. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти. – К.: Ніка-Центр, 2000. – 331 с.
4. Мельник Л.П. Психологія управління: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1999.
5. Мескон М.Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992 .- 702 с.
6. Методология инженерной психологии, психологии труда и управления. – М.: Наука, 1981.
7. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
8. Психологические проблемы социальной регуляции поведения / Отв. Ред. Е.В.Шорохова, М.И. Бобнева. – М.: Наука, 1976. – 368 с.
9. Психология: Учебник. /Под ред. А. А. Крылова – М., 1998. – с. 515 – 527.
10. Самыгин С.И. Психология управления: Учебное издание. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2000.
11. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. – Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1986.
12. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест.- 2003. – 640 с.
13. Швалб Ю.М., Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі:

Навчальний посібник для економічних спеціальностей в.н.з.– К.: Лібра. - 1998. – 270 с.
14. Шепель В.М. Управленческая психология // Теоретическая и прикладная социальная психология. – М.: Мысль, 1988.

Самостійна робота:
Конспектування: Основні етапи розвитку менеджменту // Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти. – К.: Ніка-Центр, 2000. – С. 11-16.

Хід семінарського заняття.

Завдання 1. Обґрунтувати виділення психології управління у самостійну галузь психологічної науки.

Завдання 2. Аргументуйте необхідність знань з психології управління для керівника закладу освіти. Чи може практичний психолог допомогти керівнику? У яких питаннях?

Завдання 3. Обгрунтуйте, що управлінська діяльність є різновидом професійної діяльності.

Підсумок. Студенти роблять висновок про сутність багатоаспектного поняття управління; про коло проблем управління, що є предметом психології управління; про закономірності її появи як прикладної дисципліни.

ТЕМА 2. Методи психології управління та її зв’язок з іншими науками

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів
1. Види методів у психології управління;
2. Особливості загальнопсихологічних методів у психології управління;
3. Зв’язок психології управління з іншими галузями психології;
4. Психологія управління та інші науки;
5. Психологія управління і менеджмент.

Література:
1. Генов Ф. Психология управления / Перевод с болгар., общ. ред. Б.Ф.Ломова, В.Ф.Венды. – М.: Прогресс, 1982. - 422 с.
2. Мескон М.Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992. - 702 с.
3. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
4. Самыгин С.И. Психология управления: учебное издание. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2000.
5. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. – Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1986.

6. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест.- 2003. – 640 с.
7. Шепель В.М. Управленческая психология // Теоретическая и прикладная социальная психология. – М.: Мысль, 1988.

Самостійна робота.
Конспектування: Психологічні проблеми управління організаціями: зарубіжний досвід // Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти. – К.: Ніка-Центр, 2000. – С. 16-26.

Практична робота.

Тема: специфіка проблематики та методів психології управління.

Мета: досягти розуміння студентами сутності психолого-управлінського дослідження, його характерних проблем та методів за допомогою порівняння з психологічним дослідженням у інших галузях психології.

Порядок проведення.

Підготовчий етап. Студенти за рекомендованою літературою і конспектом лекції засвоюють знання відмітних особливостей проблематики та методів психології управління, поняття про її зв'язок з іншими науками і галузями психології.

У ході заняття.

Завдання 1. Підберіть 10-15 проблем, які одночасно цікавлять:
а) педагогічну психологію та психологію управління;
б) вікову психологію та психологію управління.

Завдання 2. Складіть схему "Місце психології управління серед інших наук та галузей психології".

Завдання 3. Розробіть вербальний ряд для асоціативного експерименту з: а) керівником; б) підлеглим. Проведіть асоціативний експеримент у парах, чергуючи ролі експериментатор-керівник; експериментатор – підлеглий. Результати фіксуйте у зошитах.

Підсумок. Обговорення і уточнення індивідуальних результатів студентів. Зробити висновок про особливості психолого-управлінського дослідження.

ТЕМА 3. Соціально-психологічні характеристики організації

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів
1. Поняття про міжособистісні відносини;
2. Соціальна структура організації;
3. Характеристика лідерства;
4. Особистість лідера;
5. Поняття про популярність.

Література:

1. Корнєв М.Н., Коваленко А.Б. Соціальна психологія: Підручник – К.: Київська книжкова фабрика. – 1995. – 304 с.
2. Обозов Н.Н. Психология межличностнх отношений – К.: Либідь, 1990. – 192 с
3. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. – К.: Академвидав, 2003. – С. 151-156; 167-175.
4. Психология: Учебник. /Под ред. А.А. Крылова – М.: Проспект, 1998. – с. 301 – 335.

Самостійна робота.

Конспектування: Вебер М. Харизматическое господство // Социологические исследования.– М.: Наука. - №5. – 1988. – С. 139-147.

Практична робота.

Тема: психологічний аналіз лідерства.

Мета: формувати у студентів поняття лідерства шляхом порівняння між собою різних психологічних теорій лідерства, а також розмежування поняття лідерства із поняттями соціального статусу, авторитету, престижу, популярності; досягти усвідомлення студентами значення особистісних якостей лідера для керівництва організацією.

Порядок проведення.

Підготовчий етап. Студенти за рекомендованою літературою і конспектом лекції засвоюють поняття міжособистісних відносин, соціальної структури організації; лідерства, соціального статусу, авторитету, престижу, популярності.

У ході заняття

Завдання 1. Для яких концепцій лідерства характерні такі ідеї?

1) Лідер – це місце (посада) в міжособистісних взаємодіях. Ефективність лідерства залежить від того, наскільки особистість задовольняє посадовим вимогам.
2) У дуже сприятливих чи дуже несприятливих для груп ситуаціях лідер, орієнтований на задачу, досягає кращих результатів, ніж орієнтований на людей. При помірно сприятливій ситуації успішний лідер орієнтується на людей.
3) Лідер в ролі професіонала розв’язує ділові задачі. В ролі соціально-емоційного спеціаліста розв’язує проблеми людських взаємовідносин.
4) Лідерство забезпечують певні риси особистості (можливо, вроджені), які іноді називають харизматичними.
5) Успішність лідерства залежить від рівня розвитку соціальної групи та інших її характеристик.

Завдання 2. Підібрати терміни до їх описів:

1) положення суб’єкта в системі міжособистісних відносин, що визначає його права, обов’язки, привілеї.
2) суб’єктивно-особистісний сенс зв’язків людини зі світом, іншими, суспільством, самою собою.

3) відносини домінування і підпорядкування, впливу і наслідування у системі міжособистісних відносин в групі.
4) вплив індивіда, побудований на займаній ним посаді, положенні чи статусі.
5) міра визнання суспільством заслуг індивіда, співвіднесення їх із суспільними цінностями.

Завдання 3. Визначте тип лідера за його ознаками:

1) підвищена домінантність, добре ставлення до інших і до себе; особиста оригінальність, самобутність.
2) найменше прагнення домінувати, підвищена сензитивність; знижена орієнтація на справу і результати; низька думка про себе.
3) менша орієнтація на думки і оцінки оточуючих (значна самостійність); орієнтація на справу і результати роботи вища.
4) підвищене прагнення домінувати; парадоксально низька спрямованість на справу; підвищене прагнення до регулювання відносин.

Відповіді: 1.1. – інтерактивна; 1.2.- ситуаційна Фідлера; 1.3. – лідерських ролей Р.Бейлса; 1.4. - рис лідерства (М.Вебер); 1.5. – стратометрична А.В.Петровського; 2.1. – статус; 2.2. – ставлення; 2.3. – лідерство; 2.4. – авторитет; 2.5. – престиж; 3.1. – універсальний; 3.2. – емоційно-комунікативний; 3.3. – інтелектуальний; 3.4. – практичний.

Підсумок. Відповіді студентів, обговорюється у навчальній групі, аналізуються характерні помилки. Формулюється висновок про особливості лідерства та його ефективності залежно від характеристик організації.

ТЕМА 4. Проблема стилю керівництва в психології управління

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Поняття про стиль управління та індивідуальний стиль керівництва;
2. Індивідуальний стиль керівництва за К.Левіним;
3. Трансформація стилів керівництва в останній чверті ХХ століття;
4. Концепція стилю керівництва Р.Р.Блейка та Дж.С.Мутон;
5. Індивідуальний стиль спілкування керівника за Р.Х.Шакуровим.

Література:

1. Блейк Р.Р., Мутон Дж. С. Научные методы управления. – К.: Довіра, 1992. - 144 с.
2. Кудряшова Л.Д. Каким быть руководителю: психология управленческой деятельности. – Л.: Лениздат, 1986. – 158 с.
3. Психологические проблемы социальной регуляции поведения / Под ред. Е.В.Шороховой, М. И. Бобневой. – М.: Наука, 1976.– С. 41 – 63.
4. Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности. – М., 1990.
5. Почебут Л. Г. Социально-психологическая структура деятельности руководителей среднего и низшего звена // Психология – производству и воспитанию: Сб. науч. работ. / Отв. ред. Е.С.Кузьмин. – Л.: Изд-во

Ленингр. Ун-та, 1977. – С. 61 –67.
6. Труд руководителя / Под ред. В.А.Тихонова (академик ВАСХНИЛ). – М.: Економика, 1977. – 268 с.
7. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив.–М.:Просвещение, 1990. - 208 с.
8. Швалб Ю.М., Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі: Навчальний посібник для економічних спеціальностей в.н.з.– К.: Лібра. - 1998. – 270 с.

Самостійна робота.

Конспектування: Психология индивидуального стиля управления // Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест.- 2003. – С. 59-68.

Практична робота.

Тема: характеристика стилів управління трудовим колективом.

Мета: озброїти студентів здатністю розпізнавати стилі управління, орієнтуючись на їх суттєві ознаки, визначати переваги кожного стилю у відповідності з особливостями трудового колективу.

Порядок проведення.

Підготовчий етап. Студенти за рекомендованою літературою і конспектом лекції засвоюють знання про функції управління, особистісні якості керівника, структуру психограми керівника освітньою установою, повторюють знання про індивідуально-стильові особливості діяльності керівника

У ході заняття

Завдання 1. Виконання методики “Визначення стилю управління трудовим колективом” (Див.: Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации / Отв. Ред. А.Ф.Кудряшов. – Петрозаводск: Петроком, 1992. С. 159-162.). Студенти визначають стиль управління керівника закладу, де вони перебували на практиці.

Інструкція. Опитувальник містить 16 груп тверджень про ділові якості керівника. Кожна група складається з трьох варіантів: а, б, в. Вам належить обрати з них одне. Що найбільше відповідає вашій думці про керівника.

Текст опитувальника

№	а	б	в
1	Центральне керівництво вимагає, щоб про всі справи доповідали саме йому	Намагається все вирішувати разом з підлеглими, сам вирішує лише нагальні і оперативні питання	Деякі важливі справи вирішуються фактично без участі керівника, його функції виконують інші
2	Завжди щось наказує, розпоряджається, але	Наказує так, що хочеться виконувати	Наказувати не вміє

	ніколи не просить		
3	Намагається, щоб його замісники були кваліфікованими спеціалістами	Йому байдуже, хто працює його замісником, помічником	Вимагає від замісників та помічників безумовного виконання і підпорядкування
4	Його цікавлять лише виконання плану, а не ставлення людей один до одного	У роботі не зацікавлений, підходить до справи формально	Вирішуючи виробничі задачі, намагається створити добрі стосунки між колегами
5	Напевне, він консерватор, бо боїться нового	Ініціативу підлеглих не приймає	Сприяє тому, щоб підлеглі працювали самостійно
6	На критику звичайно не ображається, прислуховується до неї	Не любить критики і не приховує цього	Критику вислуховує, збирається відреагувати. Але нічого не робить
7	Створюється враження, що керівник боїться відповідати за свої дії, бажає знизити свою відповідальність	Відповідальність розподіляє між собою та підлеглими	Одноосібно приймає рішення або відміняє їх
8	Регулярно радиться з підлеглими, особливо з досвідченими працівниками	Підлеглі не тільки радять, але можуть і давати вказівки своєму керівникові	Не приймає порад, а тим більше заперечень підлеглих
9	Звичайно радиться із замісниками та керівниками нижчого рангу, але не з підлеглими	Регулярно спілкується з підлеглими, говорить про стан справ у колективі, труднощі, які треба подолати	Для виконання якоїсь роботи йому нерідко доводиться вмовляти підлеглих
10	Завжди спілкується з підлеглими ввічливо, доброзичливо	У спілкуванні з підлеглими часто виявляє байдужість	Щодо підлеглих буває нетактовним, навіть грубим
11	У критичних ситуаціях погано справляється із своїми обов’язками	У критичних ситуаціях, як правило, вдається до більш жорстких методів керівництва	Критичні ситуації не впливають на способи його керівництва
12	Сам вирішує навіть ті питання, з якими не дуже знайомий	Якщо чогось не знає, то не боїться цього показати і звертається за допомогою	Не може діяти сам і чекає підштовхування

13	Здається, він не дуже вимоглива людина	Вимогливий і водночас справедливий	Про нього можна сказати, що він буває надмірно строгим і навіть прискіпливим
14	Контролюючи результати, завжди помічає позитивну сторону, хвалить підлеглих	Завжди строго контролює роботу підлеглих і колективу	Контролює роботу час від часу
15	Вміє підтримати дисципліну і порядок	Часто робить під-леглим зауваження, догани	Не може впливати на дисципліну
16	У його присутності підлеглим доводиться працювати у напрузі	З ним працювати цікаво	Підлеглі залишаються сам на сам зі своїми проблемами

Інтерпретація.

Директивний компонент – Д.

Орієнтація на власну думку та оцінки. Прагнення до влади, впевненість у собі, схильність до жорсткої формальної дисципліни, велика дистанція щодо підлеглих, небажання визнавати свої помилки. Ігнорування ініціативи, творчої активності людей. Одноосібне прийняття рішення. Контроль за діями підлеглих.

Ліберальний компонент (пасивного невтручання) – П.

Поблажливість до працівників. Відсутність вимогливості, строгої дисципліни, контролю, ліберальність, панібратство з підлеглими. Схильність перекладати на підлеглих відповідальність у прийнятті рішень.

Колегіальний компонент – К.

Вимогливість і контроль поєднуються з ініціативним і творчим підходом до виконуваної роботи і свідомим дотриманням дисципліни. Прагнення розділити повноваження та відповідальність. Демократичність у прийнятті рішень.

КЛЮЧ

№ пп	а	б	в	№ пп	а	б	в
1	Д	К	П	9	Д	К	П
2	Д	К	П	10	К	П	Д
3	К	П	Д	11	П	Д	К
4	Д	П	К	12	Д	К	П
5	П	Д	К	13	П	К	Д
6	К	Д	П	14	К	Д	П
7	П	К	Д	15	К	Д	П
8	К	П	Д	16	Д	К	П

Підсумок. Група обговорює і доповнює ознаки основних стилів керівництва, фактори їх ефективності (зокрема, соціально-психологічні

характеристики колективу). Студенти роблять висновок про вплив основних стилів керівництва на соціально-психологічний клімат організації. Розробляють схеми дій практичного психолога з керівниками різних стилів керівництва.

ТЕМА 5. Психологічні особливості керівництва педагогічним колективом

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Функції управління в педагогічному колективі;
2. Особистість керівника освітньої установи;
3. Професіограма менеджера освіти.

Література:

1. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти: Навч. посібник.– К.: Ін-т змісту та методів навчання. - 1997. – 180 с.
2. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти. – К.: Ніка-Центр. - 2000. – 331 с.
3. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту. – К.: МАУП, 1996. – 176 с.
4. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив – М.: Просвещение, 1990. - 208 с.
5. Уманский Л. И. Психология организаторской деятельности школьников.– М.: Просвещение, 1980. – 180 с.

Самостійна робота.

Конспектування: Запобігання конфліктам та подолання їх у закладах середньої освіти // Карамушка Л.М. Психологічні основи управління у системі середньої освіти. — К.: ІЗМН, 1997. — С. 151—159.

Практична робота.

Тема: структура професійно важливих властивостей особистості керівника.

Мета: сформувати у студентів навички аналізу структури професійно важливих властивостей особистості керівника; досягти усвідомлення студентами обумовленості успішності управлінської діяльності від повноцінності структури професійно важливих якостей керівника; навчати розробляти шляхи формування цієї структури.

Порядок проведення.

Підготовчий етап. Студенти за рекомендованою літературою і конспектом лекції засвоюють знання про індивідуально-стильові особливості діяльності керівника, фактори їх ефективності (соціальні та соціально-

психологічні), а також повторюють знання про індивідуальний стиль особистості, діяльності, спілкування.

У ході заняття.

Завдання 1. Виконується у підгрупах з чотирьох студентів. Властивості особистості керівника, представлені у Таблиці , подаються у підгрупу студентів на окремих картках (по одній властивості на кожній картці). Студенти повинні розподілити подані властивості особистості керівника на 4 групи: соціально-психологічні; інтелектуальні; професійно-ділові; рефлексивно-регуляційні (Список властивостей подається за: Практична психологія та соціальна робота. – 1999. - №4. – с. 22.).

Таблиця

Властивості особистості керівника			
Соціально-психологічні	Інтелектуальні	Професійно-ділові	Рефлексивно-регуляційні
1. Уміння залишатись цілим між “молотом” і “ковадлом” (тиском згори і опором знизу); 2. Уміння встановлювати і підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми; 3. Уміння заохочувати персонал до відвертості і ділових дискусій; 4. Схильність керуватись принципами соціальної справедливості; 5. Тактовність і ввічливість, переважання демократичності у стосунках з людьми; 6. Прагнення до лідерства, здатність до керівництва;	1. Здатність розуміти, приймати, використовувати з користю для справи думки, протилежні власній; 2. Схильність до сприйняття нових ідей і досягнень; здатність відрізняти їх від ілюзорних; 3. Мистецтво швидко опрацьовувати, впорядковувати інформацію і на цій основі приймати рішення; 4. Уміння ефективно використовувати кращі досягнення науки і техніки; 5. Глибоке знання особливостей ринкової економіки; 6. Комбінаторно-прогностичне мислення (варіативність, гнучкість, темп, інтуїтивність, логічність, прогностичність);	1. Вміння заохочувати персонал за добру роботу і справедливо критикувати; 2. Діловитість, постійний вияв ініціативи, підприємливість; 3. Уміння враховувати політичні наслідки рішень; 4. Схильність і здатність віднаходити резерви людського чинника в підприємстві; 5. Уміння ефек-тивно і раціонально розподіляти завдання і виділяти на них оптимальний час; 6. Уміння брати на себе відповідальність; 7. Мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність знаходити проблеми і розв’язувати у тих	1. Самодостатність особистості; 2. Адаптабельність; 3. Стійкість проти стресу; 4. Здатність до самоаналізу; 5. Прагнення до постійного самовдосконалення; 6. Сильні вольові якості; 7. Прагнення до успіху. Честолюбство; 8. Беззастережне виконання правил, прийнятих організацією 9. Готовність до

7. Психологічна освіта; Мистецтво попереджувати і розв'язувати конфлікти, виступати у ролі посередника.	7. Панорамність мислення (системність, широта, комплексність; 8. Професійна предметність мислення (знання деталей, тонкощів професії).	умовах, коли інформація і цілі нечіткі або сумнівні; Здатність до домінування в екстремальних умовах.	розумного ризику.

Підсумок. Група обговорює і доповнює групи властивостей керівника, уточнює специфічні властивості керівника освітнім закладом. Студенти роблять висновок про їх вплив на соціально-психологічний клімат школи. Розробляють схеми дій практичного психолога з підвищення комунікативної компетентності керівника.

ТЕМА 6. Психологічні основи відбору кадрів.

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Завдання психолога при відборі кадрів;
2. Особистісні чинники включення людини в організацію;
3. Типологія особистості працівника.

Література:

1. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Часть III. Управление персоналом. - М.: "Ника", 2001.
2. Мескон М.Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992 . - 702 с.
3. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. – К.: Академвидав, 2003. – С. 497-507.
4. Швалб Ю.М., Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі: Навчальний посібник для економічних спеціальностей в.н.з.– К.: Лібра, 1998. – С. 151 – 170.

Самостійна робота.

Конспектування: Тюптя О.В. Як правильно влаштовуватись на роботу? // Практична психологія та соціальна робота. - №1. – 2001. - С. 37-40.

Практична робота.

Тема: психологічний аналіз особистості працівника.

Мета: формувати у студентів навички психологічного аналізу особистості працівника та вміння співвідносити його результати із кадровою політикою організації з метою надання психологічної допомоги при відборі

кадрів.

Порядок проведення.

Підготовчий етап. Студенти за рекомендованою літературою і конспектом лекції засвоюють поняття кадрової політики, знання про завдання психолога при роботі з кадрами, про типи працівника та їх визначення.

У ході заняття

Завдання 1. Провести самооцінку себе як працівника за якостями вправності, ініціативності, комунікабельності. Визначити свій тип працівника, використовуючи модель особистості працівника, подану у відповідній лекції (за: Швалб Ю.М., Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі: Навчальний посібник для економічних спеціальностей в.н.з.– К.: Лібра, 1998. – С.).

Завдання 2. За особливостями кадрової політики визначте стратегію розвитку організації:

1) Пошук, відбір підприємливих, ініціативних, творчих співробітників;
2) Відбір професіоналів з високим авторитетом, соціальним визнанням та статусом;
3) Пріоритет у відборі для вузьких професіоналів, спеціалістів, здатних точно і якісно виконати завдання.

Завдання 3. Для якої з рис особистості працівника - вправності, комунікабельності, ініціативності характерний кожен з 3-х типів мотивації особистості.

1) Мотивація досягнення успіху, прагнення утвердити своє “я”, отримати визнання на діловому та професійному рівні.
2) Поєднання високої якості виконання з уникненням невдач; прагнення діяти в межах своєї компетентності; бути обережним, уважним; обмеження своєї відповідальності (не бере на себе більше, ніж слід);
3) Прагнення до створення сприятливого емоційного клімату; до спільного виконання завдань; бажають привертати увагу оточуючих, викликати їх схвалення, заохочення.

Відповіді: 2.1. - орієнтація на швидке зростання організації; 2.2. - організація роботи з “солідним” контингентом партнерів; 2.3. - орієнтація на стабільну ритмічну роботу; 3.1. - ініціативність; 3.2. - вправність; 3.3. - комунікабельність.

Підсумок. Відповіді студентів, обговорюється у навчальній групі, аналізуються характерні помилки. Студенти визначають головні риси індивідуального підходу у керівництві з врахуванням типу працівника.

ТЕМА 7. Психологічні основи управлінських впливів

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Поняття про вплив і взаємовплив;
2. Фактори впливовості особистості керівника;

3. Характеристика видів психологічних впливів;
4. Протистояння особистості неконструктивним впливам;
5. Психологічні особливості управлінських розпоряджень.

Література:

1. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Часть III. Управление персоналом. - М.: “Ника”, 2001.
2. Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. – К.: Либідь.– 1990.– 192 с
3. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. – К.: Академвидав, 2003.- С. 270-280; 367-382; 421-428.
4. Сидоренко Е.В., Хрящева Н.Ю. Межличностное общение // Психология: учебник. / Под ред. А. А. Крылова – М., 1998. - С. 336-355.
5. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест.- 2003. – 640 с.
6. Чалдини Р. Психология влияния. – СПб.: Питер, 2000. – 270 с.

Самостійна робота.

Конспектування: Психологія управлінського спілкування // Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту. К.: МАУП, 1996. - С. 130-140.

Практична робота.

Тема: види психологічних впливів, умови їх конструктивності.

Мета: формувати у студентів навички аналізу та конструювання психологічних впливів з використанням відповідного арсеналу комунікативних засобів; розвивати здатність оцінювати конструктивність психологічних впливів.

Порядок проведення.

Підготовчий етап. Студенти за рекомендованою літературою і конспектом лекції засвоюють поняття впливу і взаємовпливу, факторів впливовості, різновидів психологічних впливів в управлінській діяльності та характерних їм комунікативних засобів.

У ході заняття

Завдання 1. Згадайте ситуацію, коли Ви намагались вплинути на почуття, думки, вчинки іншої людини. Визначте, яку мету при цьому переслідували. Чого досягли в результаті? Чи відповідав результат і використані засоби меті впливу? Пригадайте випадок невідповідності між метою, засобами і результатом психологічного впливу.

Завдання 2. Наведіть приклади конструктивного і деструктивного варіантів таких видів психологічного впливу: переконання; самовисування; навіювання; зараження, спонукання до наслідування; формування прихильності; прохання; наказу.

Завдання 3. Наведіть приклади таких видів психологічного впливу: деструктивна критика; ігнорування; маніпулювання; наказ. Оцініть їх конструктивність.

Завдання 4. Який вид впливу використано? Чи конструктивний він і чому?

“Купила мати сливок і хотіла дати дітям пообіді. Вони лежали на тарілці. Ваня ніколи не куштував сливок і весь час нюхав їх. Дуже вони йому сподобались. Дуже хотілось скуштувати. Він усе ходив навколо сливок. Коли нікого не було поряд, він не втримався і з’їв одну сливу.

Під час обіду батько запитав: “Чи не з’їв хтось ще одну сливу?”. Всі сказали – ні. Ваня почервонів як рак, і сказав: “Ні, я не їв”. Тоді батько сказав: “А якщо хтось з’їв, це недобре. Біда в тому, що в сливках є кісточки, і якщо хтось не вміє їх їсти і проковтне, то через день помре. Я цього боюсь”. Ваня зблід і сказав: “Ні, я кісточку кинув у вікно”. Всі засміялись, а Ваня заплакав”. (Л.Толстой).

Відповідь: 4. – маніпулювання, завжди неконструктивний різновид психологічного впливу.

Підсумок. Студенти обговорюють умови ефективності психологічних впливів, роблять висновок про необхідність гнучкого використання різноманітного арсеналу засобів впливу та про неприпустимість неконструктивних впливів.

ТЕМА 8. Психологічні основи прийняття рішень

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів

1. Теорії прийняття рішень;
2. Етапи прийняття рішень;
3. Порівняльна характеристика групових та індивідуальних форм прийняття рішень;
4. Структура групового завдання на прийняття рішення;
5. Соціально-психологічні феномени групового прийняття рішень:
   - А. Групове мислення;
   - Б. Зсув до ризику;
   - В. Поляризація поглядів;
6. Прийоми послаблення негативних наслідків групових рішень.

Література

1. Кайдалов Д.П.. Суименко Е.И.Психология единоначалия и коллегиальности. – М.: Мысль, 1979. – 254 с.
2. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. – М.: Прогресс, 1979. – 504 с.
3. Корнєв М.Н., Коваленко А.Б. Соціальна психологія. – К.: Київська книжкова фабрика. – 1995. – С. 221-234.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. – К.: Академвидав, 2003. – С. 345-366.

5. Сергеев В.М., Цымбурский В.Л. Когнитивные механизмы принятия решений: Модель и приложения в политологии и истории // Компьютеры и познание. – М., 1990. – С.105-124.

Самостійна робота.
Конспектування: Психологічні особливості планування і прийняття управлінських рішень // Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. – К.: Академвидав, 2003. – С. 345-366.

Практичні завдання.

1. При якому прийнятті рішення – груповому чи індивідуальному - перераховані явища створюються кращі умови для впливу таких якостей особистості виявляються сильніше:

1) Породження великої кількості ідей.
2) Схильність до стандартних способів, рішень, шляхів.
3) Різноманітність підходів.
4) Особиста відповідальність.
5) Адекватна оцінка новаторських ідей.
6) Схвалення рішення у виконаннями у колективі, активність його виконання
7) Оцінка рішень як обґрунтованих, легітимних.
8) Об’єм інформаційної основи рішень.
9) Оригінальність рішень.
10) Ризикованість, авантюристичність, аморальність рішень.

ТЕМА 9. Проблеми ефективності міжособистісного спілкування в організації

Практичне

ПЛАН теоретичних повідомлень студентів
1. Характеристика товариських відносин;
2. Фактори групової згуртованості;
3. Поняття соціально-психологічного клімату (СПК) колективу;
4. Роль соціально-психологічного клімату;
5. Створення оптимального соціально-психологічного клімату.

Література:
1. Донцов А.И. Проблемы групповой сплоченности. Концептуальные схемы анализа групповой сплоченности в зарубежной социальной психологии. – М. МГУ, 1979. - С. 5 – 48.
2. Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. – К.: Либідь, 1990. – 192 с.

3. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. – К.: Академвидав, 2003. – С. 396-400; 487-493.
4. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива / Под ред В.А.Ядова. – Л.: Наука, 1981.– 192 с

Самостійна робота.

Конспектування: Директор і соціально-психологічний клімат педагогічного колективу // Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический колектив. – М.: Просвещение, 1990. - С. 179-183.

Практична робота.

Тема: вплив стереотипізації на розуміння іншої людини.

Мета: зафіксувати явище стереотипізації у процесі сприймання іншої людини; встановити вплив стереотипізації на формування образу партнера у спілкуванні.

Порядок проведення.

Підготовчий етап. Студенти за рекомендованою літературою і конспектом лекції засвоюють поняття соціально-психологічного клімату, знання про роль механізмів соціальної перцепції у налагодженні позитивних взаємовідносин у колективі.

У ході заняття

Завдання 1.

Матеріал: портрет юнака, бланки інструкцій (два варіанти), список чотирнадцяти властивостей особистості: задумливий, розумний, жалісливий, замкнений, комунікабельний, наполегливий, несміливий, витриманий, привабливий, проникливий, відвертий, чутливий, доброзичливий, рішучий.

Хід виконання

Група студентів поділяється на дві однакові за кількістю підгрупи, яким видаються різні варіанти інструкцій:

А. "Це портрет юнака, який в результаті автокатастрофи отримав нерухомість і став інвалідом. Випишіть із запропонованого переліку характеристик сім, які, на Вашу думку, властиві даній людині".

Б. "Це портрет легкоатлета, який досяг значних спортивних успіхів і став майстром спорту. Випишіть із запропонованого переліку характеристик сім, які, на Вашу думку, властиві даній людині".

Виконується індивідуально.

Обробка результатів.

1)Складання таблиці на основі групових результатів

Перелік характеристик	Кількість студентів, які обрали дану характеристику в підгрупах	
	А	Б

задумливий розумний жалісливий і т.д.		

2) За даними таблиці складається два групових портрети: відповідний інструкції А. (тобто для юнака-інваліда) і відповідний інструкції Б. (тобто для юнака-спортсмена). В портрет включаються характеристики, які частіше обирали студенти даної підгрупи.

Приблизні групові портрети такі:

юнак-інвалід

- Задумливий
- Розумний
- Жалісливий
- Замкнений
- Несміливий
- Проникливий
- Чутливий

юнак-спортсмен

1. Комунікабельний
2. Наполегливий
3. Відвертий
4. Доброзичливий
5. Рішучий

Можна використати спосіб ранжування повного списку властивостей в підгрупах студентів і знаходження кореляції між ними за формулою: $r = 10.002d^2$, в якій r - коефіцієнт кореляції, d - різниця між рангом кожної властивості.

Хоча окремі розбіжності в характеристиках зустрічаються часто, але зберігається їх загальна орієнтація:

інвалід - інтровертована, невпевнена особа;

спортсмен - екстравертований, впевнений в собі.

На цьому етапі зачитуються і порівнюються інструкції.

Висновок за планом:

1. Чому групові характеристики однакового портрету різні?
2. Від чого залежить оцінка людиною незнайомої особи?
3. Назвіть позитивні і негативні сторони стереотипізації.

Завдання 2. Скласти анкету на визначення соціально-психологічного клімату педагогічного колективу.

Підсумок. Студенти обговорюють питання про роль социально-психологічного клімату в колективі установи, роблять висновок про необхідність створення позитивного настрою у процесі спільного вирішення виробничих завдань співробітниками.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО КУРСІВ “КОНФЛІКТОЛОГІЯ” ТА “ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ”

1. **Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. – М., 1990.**
2. Агеев В.С. Психология межгрупповых отношений. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1983. – 143 с.
3. Ананьєв Б.Г. Человек как предмет познания. – Л.: ЛГУ, 1968. – 339 с.
4. **Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999.**
5. Бодалев А.А. Личность и общение. Избр. Тр.- М.: Педагогика. - 1983. – 272 с.
6. Божович Л.И. Проблема конфликта в подростковом возрасте // Вопр. психологии. – 1978. №2. – С. 25-37.
7. Бэрон Р., Ричардсон Д. Агрессия. – СПб.: ПИТЕР. - 2000. – 351 с.
8. Вебер М. Харизматическое господство // Социологические исследования.– М.: Наука. - №5. – 1988. – С. 139-147.
9. Витек К. Проблемы супружеского благополучия. / Общ. ред. М.С.Мацковского.- М.: Прогресс. - 1988. – 144 с.
10. Генов Ф. Психология управления / Перевод с болг., общ. ред. Б.Ф.Ломова, В.Ф.Венды. – М.: Прогресс. - 1982.- 422 с.
11. Зиммель Г. Человек как враг // Социологический журнал, 1994. - №2. – С.114-119.
12. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. – К.: Наукова думка. - 1996. – 190 с.
13. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. – М. – СПб. – К.: ПИТЕР, 2003. – 400 с.
14. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти: Навч. посібник.– К.: Ін-т змісту та методів навчання. - 1997. – 180 с.
15. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти. – К.: Ніка-Центр. - 2000. – 331 с.
16. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений / Под ред. Б.В. Бирюкова. – М.: Прогресс. – 1979. – 504 с.
17. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию. - М.: Владос. - 1999. - С. 144-146.
18. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту. – К.: МАУП. - 1996. – 176 с.
19. Коломинский Я.Л., Жизневский В.П. Социально-психологический анализ конфликтов между детьми в игровой деятеьности // Вопр. психологии. – 1990. - №2. – С. 35-42.
20. Конфликтология / Под ред. А.С.Кармина. - СПб.: Лань. - 1999. - Гл. 5.
21. Кордуелл М. Психология. А-Я: Словарь-справочник. – М.: ГРАНД, 1999. – 442 с.

22. Корнєв М.Н., Коваленко А.Б. Соціальна психологія: Підручник – К.: Київська книжкова фабрика. – 1995. – 304 с.
23. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. – М.: СТРИНГЕР. - 1992. – 212 с.
24. Кроник А.А. Межличностное оценивание в малых группах. - К.: Наукова думка. - 1982.- 158 с.
25. Кудряшова Л.Д. Каким быть руководителю: психология управленческой деятельности. – Л.: Лениздат. - 1986. – 158 с.
26. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Часть III. Управление персоналом. - М.: “Ника”. - 2001.
27. Левкович В.П., Зуськова О.Э. Социально-психологический подход к изучению супружеских конфликтов // Психологический журнал. – 1985. - №3. – С. 126-137.
28. и воспитанию: Сб. науч. работ. / Отв. ред. Е.С.Кузьмин. – Л.: Изд-во Ленингр. Ун-та. - 1977. – С. 61 –67. – 304 с.
29. Психологические проблемы социальной регуляции поведения / Отв. ред. Е. В.Шорохова, М. И. Бобнева. – М.: Наука. - 1976. – 368 с.
30. Психология. Учебник / Под ред. А. А. Крылова - М.: Проспект. - 1998. – 584 с.
31. Реан А.А., Коломинский Я.Л. Социальная педагогическая психология. – СПб.: Питер, 1999. – С. 147-154.
32. Ремшмидт Х. Подростковый и юношеский возраст: проблемы становления личности. – М.: Мир. - 1994. – 319 с.
33. Рояк А.А. Психологический конфликт и особенности индивидуального развития личности ребенка. – М.: Педагогика. - 1988.
34. Рыбакова М.М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе. – М.: Просвещение. - 1991. – 128 с.
35. Самыгин С.И. Психология управления: Учебное издание. – Ростов-на-Дону: Феникс. - 2000.
36. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. – Л.: Изд-во Ленингр. ун-та. - 1986. – 176 с.
37. Сергеев В.М., Цымбурский В.Л. Когнитивные механизмы принятия решений: Модель и приложения в политологии и истории // Компьютеры и познание. – М., 1990. – С.105-124.
38. Сидоренко Е.В., Хрящева Н.Ю. Межличностное общение // Психология: учебник. / Под ред. А. А. Крылова. – М.: Проспект. - 1998. - С. 336-355.
39. Скотт Г. Джинни Способы разрешения конфликтов. – К.: Изд. О-во «Верзилин и К ЛТД». - 2000.
40. Скотт Д. Г. Конфликты. Пути их преодоления. – К.: Внешторгиздат, 1991. – 191 с.
41. Совместная деятельность: методология, теория, практика / Отв. ред. А.Л.Журавлев, П.Н.Шихирев, Е.В.Шорохова. - М.: Наука. – 1988. – 232 с.
42..: Амалфея. - 1996. – 288 с.

43. Шепель В.М. Управленческая психология // Теоретическая и прикладная социальная психология. – М.: Мысль. - 1988. – С. 203-220.
44. Шнейдер Л.Б. Психология семейных отношений. Курс лекций. – М.: Апрель-Пресс, Изд-во ЭКСМО-Пресс. - 2000. – 512 с.
45. Эффективный менеджер. – М.: Open University; Международный центр дистанционного обучения, 1996. – С.71-74