

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

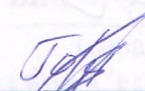
**Факультет соціально-гуманітарних технологій,
спорту та реабілітації**

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

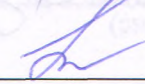
**на тему: Сучасний підхід до управління конфліктними ситуаціями в
організаціях**

Здобувача вищої освіти
другого(магістерського) рівня
ПСМ-22-1 групи,
спеціальності 053 «Психологія»
ОПП «Психологія. Психологія
бізнесу»


підпис здобувача вищої освіти

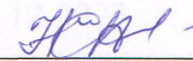
А.С. Горіненко

Науковий керівник


підпис наукового керівника

Л.В. Романюк
д.психол.н., професор

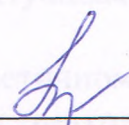
Гарант освітньо-
професійної програми


підпис керівника ОПП

О.О. Нежинська
к. психол.н., доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри
психології, педагогіки та суспільних дисциплін
протокол від «1» грудня 2023 р. № 7

Завідувач кафедри


підпис

І.О. Пестухова,
к. пед. н., доцент

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 11 18.01.24 [signature]
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 01.12.2023 [signature]
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 91 07.02.2024 [signature]
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: [signature] С.І. Корсун
(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії: [signature]
(підпис)

О.О. Нежинська
(ініціали, ПІБ)

[signature]
(підпис)

Л.В. Романюк
(ініціали, ПІБ)

[signature]
(підпис)

М.Ю. Заушнікова
(ініціали, ПІБ)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Затверджую:

Завідувач кафедри психології,
педагогіки та суспільних
дисциплін

 І.О. Петухова

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувача вищої освіти

Горіненко Артура Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: Сучасний підхід до управління конфліктними ситуаціями в організаціях

Затверджена наказом ректора від 17. 11. 2022 № 1216

Термін подачі закінченої роботи: 25.12.2023

Цільова установка: полягає в теоретичному обґрунтуванні сучасних підходів до управління конфліктними ситуаціями в організаціях; емпіричному дослідженні особливостей конфліктності в організації; характеристиці методів, моделей і стратегій управління конфліктними ситуаціями; розробці програми тренінгу управління конфліктними ситуаціями в організації.

Мета роботи: полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні особливостей сучасних підходів до управління конфліктними ситуаціями в організаціях.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктними ситуаціями в організаціях.

Предметом дослідження є сучасні підходи до управління конфліктними ситуаціями в організаціях.

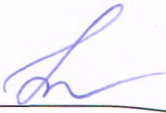
База дослідження: АО «ЧУКОВСЬКИЙ ТА ПАРТНЕРИ м. Ірпінь».

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	30.10.2022	30.10.2022
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	30.03.2023	30.03.2023
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	30.06.2023	30.06.2023
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	20.09.2023	20.09.2023
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.10.2023	20.10.2023
6.	Попередній захист роботи	01.12.2023	01.12.2023
7.	Отримання відгуку керівника роботи	20.12.2023	10.10.2023
8.	Публікація тез у збірнику наукових матеріалів	до 20.12.2023	20.04.2023
9.	Отримання зовнішньої рецензії	до 15.01.2024	
10.	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	до 15.01.2024	
11.	Захист роботи	28.01.2024	06.02.2024

1. Дата видачі завдання «19 » грудня 2022

2. Керівник кваліфікаційної роботи

 Л.В. Романюк

3. Керівник освітньо-професійної програми

 О.О. Нежинська

4. Завдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти

 А.С. Горіненко

АНОТАЦІЯ

Систематизовано сучасні підходи до управління конфліктними ситуаціями в організаціях. З'ясовано основні теоретичні підходи щодо конфліктів в організаціях, сутність і типологію конфліктів в організаціях, стадії розвитку і причини конфліктів, методи і стратегії управління конфліктними ситуаціями.

Складність феномена конфлікту полягає в тому, що його наслідки можуть мати як деструктивний, так і конструктивний характер, тому зараз у багатьох організаціях питанню ефективного управління конфліктами приділяється значна увага. Наслідками конфліктів найчастіше є зниження продуктивності праці, зниження економічних показників в організації, конфлікти призводять до стресів, а також до втрати клієнтів.

Емпірично досліджено особливості управління конфліктними ситуаціями в організації.

Запропоновано шляхи попередження та подолання конфліктів в організаціях, серед яких було визначено методи, моделі і стратегії управління конфліктними ситуаціями та запропоновано програму ренінгу управління конфліктними ситуаціями в організації.

Ключові слова: організація, конфлікт, конфліктна ситуація, методи управління конфліктними ситуаціями, стадії розвитку конфлікту, стратегії управління конфліктними ситуаціями, управління конфліктними ситуаціями.

ABSTRACT

Modern approaches to managing conflict situations in organizations are systematized. The main theoretical approaches to conflicts in organizations, the essence and typology of conflicts in organizations, stages of development and causes of conflicts, methods and strategies for managing conflict situations are clarified.

The complexity of the conflict phenomenon lies in the fact that its consequences can be both destructive and constructive, which is why many organizations now pay considerable attention to the issue of effective conflict management. The consequences of conflicts are most often a decrease in labor productivity, a decrease in economic indicators in the organization, conflicts lead to stress, as well as to the loss of customers.

An empirical study of the managing conflict situations in the organization were empirically investigated.

Ways of preventing and overcoming conflicts in organizations were proposed, among which methods, models and strategies of managing conflict situations were determined, and a training program for managing conflict situations in the organization was proposed.

Keywords: organization, conflict, conflict situation, methods of managing conflict situations, stages of conflict development, conflict management strategies, conflict management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	10
1.1. Теоретичні підходи щодо конфліктів в організаціях	10
1.2. Сутність і типологія конфліктів в організаціях	14
1.3. Стадії розвитку конфліктів в організаціях	22
1.4. Причини виникнення конфліктів в організації.....	26
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	30
2.1. Організація та методи дослідження конфліктності.....	30
2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження	33
РОЗДІЛ 3. ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	40
3.1. Методи, моделі і стратегії управління конфліктними ситуаціями	40
3.2. Програма тренінгу управління конфліктними ситуаціями в організації ..	56
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах перехідного стану українського суспільства та економічної кризи, особливо важливим стає питання ефективності управління людськими ресурсами в організації. З одного боку, нині відбувається збагачення змісту праці, зростання ролі самоконтролю результатів працівників, вимог працівників до організації праці, використання нових інноваційних технологій. З іншого боку, соціально-економічна ситуація в Україні характеризується високим рівнем соціальної напруженості, що є причиною значної кількості конфліктних ситуацій у трудових колективах організацій.

Відносини між людьми в організації відіграють ключову роль для досягнення успіху. Водночас людські взаємини багатогранні і не виключають прояви такого явища як конфлікт. Для кожної організації конфлікти можуть проявлятися у вигляді конфліктів між керівництвом та працівниками, між групами або відділами працівників, між клієнтами компанії та працівниками, які призводять як до позитивних, так до і негативних наслідків.

Складність феномена конфлікту полягає в тому, що його наслідки можуть мати як деструктивний, так і конструктивний характер, тому зараз у багатьох організаціях питанню ефективного управління конфліктами приділяється значна увага. Наслідками конфліктів найчастіше є зниження продуктивності праці, зниження економічних показників в організації, конфлікти призводять до стресів, а також до втрати клієнтів.

В організаційному контексті управління конфліктами відноситься до використання певних втручань, тобто своєчасне застосування методів для запобігання та вирішення конфліктних ситуацій. Дослідженням конфліктів в організаціях займалися Р. Вальтона, Г. Зіммель, Л. Козер, К. Левін, П. Макерзі, С. Райт Міллс, М. Ніколсон, А. Хедоурі та ін. Проблема дослідження полягає в тому, що існує потреба в систематизації та вдосконаленні технологій управління конфліктними ситуаціями в організаціях.

Актуальність зумовила вибір теми магістерського дослідження: «Сучасний підхід до управління конфліктними ситуаціями в організаціях».

Об'єкт дослідження – процес управління конфліктними ситуаціями в організаціях.

Предмет дослідження – сучасні підходи до управління конфліктними ситуаціями в організаціях.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити особливості сучасних підходів до управління конфліктними ситуаціями в організаціях.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні **завдання дослідження**:

1. Теоретично обґрунтувати сучасні підходи до управління конфліктними ситуаціями в організаціях.
2. Емпірично дослідити особливості конфліктності в організації.
3. Охарактеризувати методи, моделі і стратегії управління конфліктними ситуаціями.
4. Запропонувати програму тренінгу управління конфліктними ситуаціями в організації.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань було використано комплекс методів дослідження:

– теоретичні: аналіз наукової літератури з проблеми дослідження; аналіз поняття «конфлікт»; синтез і систематизація для уточнення існуючих підходів щодо визначення типології конфліктів; узагальнення попередніх досліджень; критичний аналіз моделей управління конфліктними ситуаціями;

– емпіричні: методика діагностики міжособистісних стосунків Т. Лірі для визначення міжособистісної взаємодії між працівниками; методика «Особистісна агресивність і конфліктність» Є. Ільїна і П. Ковальова для визначення схильності особистості до прояву агресії та конфліктності; опитувальник «Визначення способів регулювання конфліктів» К. Томаса для визначення поведінки особистості в конфліктній ситуації;

– якісний і кількісний аналіз даних.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні сучасних підходів до управління конфліктними ситуаціями в організаціях; розширено уявлення про стадії розвитку і причини конфліктів в організації.

Практична значущість дослідження полягає в розробці програми тренінгу управління конфліктами в організації та визначенні стратегій, моделей та методів подолання конфліктів. Матеріали дослідження можуть бути корисними для здобувачів вищої освіти спеціальності 053 Психологія ОПП «Психологія. Психологія бізнесу», психологів, керівників організацій.

База дослідження. Дослідження проводили на базі АО «ЧУКОВСЬКИЙ ТА ПАРТНЕРИ». У дослідження брали участь 40 респондентів.

Апробація дослідження. Результати магістерського дослідження були апробовані на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства».

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків списку використаних джерел (60 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок. Робота містить 3 таблиці, 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Теоретичні підходи щодо конфліктів в організаціях

Ніколи не було такого суспільства, в якому окремі індивіди чи групи не вступали б у конфлікт. Конфлікт універсальний, його можна зустріти в будь-якому місці, у будь-якій сфері життя людини: вдома, у транспорті, на вулиці, на роботі та інших соціальних місцях. Щоб докладніше розібрати властиві особливості конфлікту в організаціях, слід дати визначення самої організації.

Організація – це насамперед колектив, який залучений до досягнення поставленої мети за допомогою делегування відповідальності та повноважень [31].

Конфлікти – невід’ємна частина діяльності будь-якої організації, присутня в імпліцитній або експліцитній формі там і тоді, де і коли стикаються різні інтереси і робляться активні дії суб’єктів згідно з їх ідеалами, цілями і установками. Взаємозалежність, комплексний характер організації та її підсистем визначають неминучість виникнення конфлікту [29]. Ось чому завдання менеджера чи консультанта-експерта з управлінських питань полягає не в ліквідації конфлікту, а в умінні керувати ним та використання таких позитивних, функціональних наслідків як розвиток інновацій, пошук нових ідей, альтернатив ухваленим рішенням.

Ж. Келлі говорить, що в західній соціології підхід до оцінки феномена конфлікту все більше утверджується в наступних словах: єдиний і найважливіший момент щодо конфлікту полягає в тому, що він корисний тобі. Цілком здорова організація не означає свободу від конфліктів. Навпаки, за умови вмілого керування конфліктом він може привести до ефективних і адекватних змін. Спосіб управління конфліктом, на відміну від його усунення, ігнорування чи уникнення – багато в чому сприяє успіху організації [50].

Розгляд конфлікту в історичній перспективі починається з античних часів. Уперше феномен конфлікту був описаний Гераклітом в 5 столітті до н.е. Потім Аристотель понад 2300 років тому сформулював одне з найстійкіших втілень конфлікту: конфлікт між «розумом» та «емоцією».

Феномен конфлікту також викликав інтерес у французького філософа та видатного вченого Рене Декарта. Для нього конфлікт – це насамперед внутрішньоособистісна боротьба душі та тіла. Цей дуалістичний підхід, запропонований Декартом, мав величезне значення у формуванні наукової думки західного світу [48].

Проблема конфліктів, викликаючи живий інтерес до неї дослідників, виявляє відмінності у методологічних підходах авторів. Щоб краще розібратися в методологічних труднощах, з якими стикаються спроби визначення категорії конфлікту, буде доречним розрізняти психологічне та соціологічне розуміння конфлікту. Психологічний підхід орієнтує насамперед на вивчення внутрішньоособистісного стану, а соціологічний розглядає його, як міжособистісне явище. Однак і в соціальному конфлікті також є психологічна складова. Для розуміння природи структурних конфліктів в організаціях важливо досліджувати саме їхній соціальний аспект.

Слід зазначити, якого прогресу досягнуто у соціально-психологічному вивченні конфлікту останні 150 років. Особливо виділяються три інтелектуальних гіганта – Ч. Дарвін, К. Маркс, З. Фрейд, праці яких значною мірою вплинули на вчення про конфлікт. Усі троє підкреслювали роль конкурентного та деструктивного аспекту в конфлікті. Так, Ч. Дарвін наголошував, що всі живі істоти перебувають у стані боротьби, і форми цієї боротьби можуть бути різними [38]. У продовженні цієї ідеї К. Маркс писав про класову боротьбу, цим розглядаючи конфлікт з погляду конкурентної боротьби та нерівності [35]. З іншого боку, З. Фрейд одним із перших заговорив про внутрішньоособистісний конфлікт, викликаний антагонізмом несвідомого бажання та свідомої вимоги моралі [28].

У різноманітності визначень, які трактуються в науковій літературі з менеджменту, простежується вузьке та широке розуміння конфлікту. У межах вузького підходу робиться спроба докладного опису ознак конфлікту. У результаті соціальний конфлікт постає у вигляді специфічного процесу взаємодії (інтеракцій) різних сторін, що мають несумісні цілі та цінності [51].

Деякі дослідники не погоджуються з такою рецепцією соціального конфлікту. Так, Р. Дарендорф пропонує розуміти під ним всі можливі типи взаємин чи між індивідами чи групами [40]. Переваги такого підходу німецький соціолог та його прихильники вбачають у тому, що, по-перше, йдеться не про один вид, а про всі види антагоністичної взаємодії, а по-друге, опозиція набуває форми латентних конфліктів. Логіка другої позиції знаходить поглиблений розвиток у розробках Л. Козера. Він наполягає на необхідності поділу понять конфлікт та ворожі емоції. Конфлікт на відміну від ворожої поведінки та негативних емоцій проявляється у процесі інтеракції між двома і більше сторонами. Ворожа поведінка є передумовою подальшого розвитку конфлікту.

Л. Козер трактує конфлікт, як боротьбу за цінності та бажання отримати певний статус, ресурси, владу, у якій метою є нейтралізація чи знищення суперника [46].

На думку А. Хедоурі, конфлікт – це відсутність згоди між кількома сторонами, які можуть бути певними особами чи групами, у такій ситуації кожна сторона робить все, щоб було прийнято її погляд і заважає іншій стороні зробити те саме [45, с. 236].

Німецький соціолог початку XX століття Г. Зіммель писав, що конфлікт насправді може сприяти інтеграції та стабілізації суспільства. Природа соціального конфлікту була дуже мінлива. Інтенсивність і сила конфлікту залежить від емоційної залучення різних сторін, ступеня солідарності між групами, що протистоять. Г. Зіммель також зазначив, що часті, але дрібні конфлікти корисні для суспільства, оскільки дозволяють не накопичувати агресію та напруженість [58].

У 1920-30-х роках К. Левін та його учні провели низку значних досліджень у галузі психології конфлікту та виділили основу конфлікту – стан протиборства, який буває трьох основних типів: перший тип характеризується дією на індивіда двох еквівалентних позитивно спрямованих сил (ситуація вибору), у другому випадку індивід перебуває під впливом двох негативно спрямованих сил (ситуація покарання), а третьому – на індивіда діють протилежно спрямовані сили (ситуація заборони) [43].

Новатором у галузі менеджменту конфлікту по праву вважається Мері Паркер Фоллет, чия стаття «Конструктивний конфлікт», що вийшла друком у 1925 році ознаменувала новий підхід до поняття конфлікту. М. Фоллет позначила конфлікт як «відмінність», природне і неминуче, що не завжди призводить до негативних наслідків, а навпаки, конфлікт може бути конструктивним і є невід’ємною частиною управлінського процесу та веде до інтегративної єдності [48].

1944 року фон Нейман і Моргенштерн опублікували свою нині класичну працю «Теорія ігор та економічної поведінки». Ця праця здійснила значний внесок у роботу соціологів шляхом розробки та пояснення в математичних термінах проблеми конфлікту інтересів. У центрі теорії розглядається конфлікт з погляду специфічної взаємодії сторін та можливих стратегій та наслідків цієї взаємодії [59].

Американський соціолог С. Райт Міллс – засновник сучасної теорії конфлікту, вважає, що конфлікт виникає під впливом нерівномірного розподілу влади та ресурсів у суспільстві та існування «еліти», в руках якої зосереджена влада, що призводить до ескалації цього конфлікту [27].

М. Ніколсон розглядає конфлікт як діяльність, яка має місце в ситуації, коли окремі особи чи групи намагаються здійснити взаємно суперечливі дії, що стосуються їхніх бажань, потреб чи зобов’язань [18].

Узагальнюючи вищесказане, можна сказати, що конфлікт – явище, що сприймається через зіткнення протилежно спрямованих тенденцій всередині

окремої особистості, у взаємодії людей, їх формальних та неформальних об'єднань, обумовлене різницею поглядів, позицій, цілей, цінностей.

Конфлікт в організації – це виникнення суперечностей між членами трудового колективу.

1.2. Сутність і типологія конфліктів в організаціях

Основою будь-якого конфлікту є суперечність, що виникла між двома чи кількома людьми, чи всередині самої особистості. Суперечності можуть бути як об'єктивними (що не залежать від свідомості людей), так і суб'єктивними (обумовленими суб'єктивними особистісними чинниками). У деяких випадках вони можуть бути навіть уявними, але маючи для людини важливе значення, породжують конфлікт. Сам конфлікт визначають, як загострення суперечностей, оскільки будь-яка суперечність викликає конфлікт. Людина входить у конфлікт лише у значущій для себе ситуації, коли бачить можливості її змінити.

В організації може бути кілька типів конфліктів: організаційний, виробничий, трудовий (соціально-трудоий) та інші. Найбільший інтерес викликає організаційний конфлікт [19].

Організаційний конфлікт визначається як один із типів організаційної взаємодії, основою якого є наявність актуалізованих суперечностей з метою, інтересами, цінностями щодо різних засобів регуляції поведінки та проявляється у зіткненні та боротьбі активно взаємодіючих суб'єктів (людей, груп, підрозділів). Зазначені протиріччя можуть бути сконцентровані в будь-якій з організаційних підсистем, згідно з цим і визначатиметься конфлікт [1].

Ураховуючи той факт, що найповніше феномен конфлікту в організації був вивчений у XX ст., можна виділити три основні підходи до поняття організаційного конфлікту, що домінували у минулому сторіччі та існують сьогодні. Такий поділ пропонують у своїй книзі «Організаційна поведінка» С. Роббінс та Т. Джадж [56]:

– традиційний підхід (1930-40-ті рр.) Конфлікт розглядався з негативного боку і був синонімом до таких понять як насильство, руйнування та ірраціональність. Конфлікт являв собою результат слабких комунікацій між людьми, відсутності відкритості та довіри, а також небажання керівників реагувати на потреби своїх працівників. У цей час не існувало системного підходу до вирішення конфліктних ситуацій на підприємствах;

– сучасний похід (1940-70-ті рр.) розгляд конфлікту переходить на новий якісний рівень. Тепер конфлікт сприймався як природне явище. Особливе місце конфлікту відводили представники «Школи людських відносин», які вважали, що конфлікт може принести користь та сприятливо впливати на продуктивність праці. Між людьми, які працюють в одному колективі, неодмінно виникне конфлікт, який за правильного підходу мотивуватиме працівників;

– інтеракціоністський підхід (1970 – до теперішнього часу). Згідно із цим поглядом, конфлікт є не тільки позитивним явищем, але він також необхідний для людини, щоб ефективно взаємодіяти з іншими людьми. Конфлікт породжує інновації та стимулює творчий процес. Водночас необхідно контролювати рівень конфліктності в організації, оскільки некерований конфлікт може призвести до деструктивних наслідків.

Найпримітнішим аспектом організаційного конфлікту є той факт, що він присутній практично на всіх рівнях функціонування організації та проявляється в міжособистісній, внутрішньогруповій та міжгруповій взаємодії.

Для сучасних дослідників загальноприйнятим вважається погляд, згідно з яким конфлікт може бути як функціональним, так і дисфункціональним [3]. Найнаочніше про це свідчать наслідки конфлікту, спричинені змінами системи цінностей в організації. Конфлікти можуть негативно позначатися на емоційному стані окремого індивіда, але можуть здійснювати і позитивний вплив на розвиток його характеру та природних якостей. Разом з тим, внутрішньоособистісний конфлікт аналізується в соціології організацій лише в тих випадках, коли він має безпосередній вплив на загальні характеристики організації, не перестаючи бути предметом вивчення психологічних наук.

Успіх та ефективність організації залежать від її здатності до продуктивності, інновативності, від якості послуг, що надаються. Іншою важливою характеристикою є стабільність організації, тобто її вміння зберігати своє ядро в умовах розвитку. Третім важливим показником ефективної діяльності організації є її адаптаційні можливості.

Урахування вищеназваних характеристик організації – її ефективності, стабільності та адаптаційних можливостей дає змогу говорити про функціональну та дисфункціональну сторони конфлікту. Водночас підкреслимо, що ці характеристики не знаходяться у прямій залежності один від одного. На практиці організації часто доводиться жертвувати якістю на користь кількісних показників або досягати стабільності за рахунок зниження адаптивних можливостей.

Певні фази конфлікту або конфліктних відносин можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на ефективність, стабільність та адаптивні можливості організації. Конфлікт може бути одночасно функціональним та дисфункціональним для тієї чи іншої організації.

Докладніше за розвитком уявлення про функціональний та дисфункціональний аспекти конфлікту можна простежити у так званій триконцептуальній моделі, запропонованій Х. Уайтом та Х. Хоффманом. Цю модель називають також модель рівноваги. Її прихильники виходять з того, що організацію можна розглядати як сукупність індивідів, які вносять свій вклад в організацію її роботи, вкладення в неї капіталу або постачання для неї сировини, отримуючи за це певну винагороду. У разі, якщо внесок працівників відповідає їх суб'єктивним уявленням про пропорційну винагороду, то можна говорити про досягнення рівноваги цих параметрів. Якщо ж працівники приходять до висновку, що їх внесок не пропорційний одержуваній винагороді, тоді рівновага порушується. У результаті працівники або залишають організацію, прагнучи знайти іншу, де є рівновага, або намагаються домогтися більш сприятливого для себе співвідношення між своїм внеском та винагородою у межах своєї організації, що може бути джерелом конфлікту [2].

Серед класифікацій організаційних конфліктів виділяється класифікація, запропонована Л. Понді. Він розділив їх на три основні групи: модель переговорів, бюрократичну модель та системну модель. Зупинимося на них докладніше [55].

Модель переговорів описує корисний потенціал конфліктних відносин, що виникає між зацікавленими сторонами та відображає розрив між загальними вимогами конкуруючих груп та готівки. Рішення такого конфлікту полягає або у збільшенні готівкових ресурсів, або у прагненні зменшити претензії конкуруючих сторін. Цей тип конфліктних відносин рідко переходить у відкриту стадію, оскільки ресурси організації обмежуються інститутом ринку. На думку Р. Вальтона і П. Макерзі, подібні конфлікти відіграють кооперативну роль тією ж мірою, що і конкуренти [60].

Бюрократична модель застосовна для аналізу конфліктів, що виникають у вертикальному вимірі організації, тобто ієрархії. Конфлікти на вертикальному рівні зазвичай виникають як протест підлеглих проти спроб керівництва контролювати їхню поведінку. Відносини влади та підпорядкування зазвичай визначені колом розпоряджень для працівників, керівник якими наділений повноваженнями розпоряджатися. Конфліктний потенціал виникає у тому випадку, коли керівник та підлеглий демонструють різні установки щодо сфери, не визначеної рамежами розпоряджень. Підлеглий вступає у конфліктні відносини, якщо керівник робить спроби контролювати його дії у цій сфері. Керівник сприймає це як виклик та протест проти свого авторитету. Найтиповішою реакцією на таку конфліктну ситуацію в межах бюрократичної моделі стає заміна особистого контролю безособовими правилами. Цей процес зазвичай характеризується тим, що запропоновані правила чіткіше визначають дизайн влади і позбавляють підлеглого його автономії, що зберігалася завдяки розпливчастості колишніх формулювань.

Системна модель організаційних конфліктів зобов'язана своїм розвитком насамперед Д. Марчу та Х. Саймону. Вона може бути застосована до аналізу конфліктів, що виникають між сторонами, що знаходяться у функціональній

залежності один від одного і такими, що займають однакові ієрархічні позиції. Ця модель визначає стан контролю в організаціях, конкуренцію між різними групами та координаційні зв'язки [52].

Однією з підстав для типології конфліктів є приналежність конфліктуючої сторони до того чи іншого суб'єкта конфліктної дії. У зв'язку з цим виділяють такі типи конфліктів: внутрішньоособистісні конфлікти, міжособистісні конфлікти, міжгрупові конфлікти, конфлікт між особистістю і групою.

Внутрішньоособистісні конфлікти. Внутрішньоособистісні конфлікти є зіткнення двох протилежно спрямованих цілей (потреб, мотивів, інтересів) в однієї і тієї ж людини. Ситуація тимчасової незайнятості може викликати негативні переживання, які спричиняють внутрішньоособистісний конфлікт. У деяких людей спостерігається переживання втрати сенсу життя.

Існують різні види внутрішньоособистісних конфліктів: мотиваційний, моральний, рольовий та адаптаційний.

Мотиваційний конфлікт характеризується, наприклад, відсутністю в людини можливості заробити деякі матеріальні засоби, підвищити свій добробут.

Моральний конфлікт характеризується виникненням негативних наслідків, зумовлених як матеріальними чинниками, так і зміною внутрішнього стану людини, зростанням психологічної напруженості у ній, вузьким колом спілкування з іншими людьми.

Рольовий конфлікт характеризується прагненням знайти роботу, яка підвищує статус і визначає належність до бажаної соціальної групи.

Адаптаційний конфлікт характеризується загостренням почуттів невпевненості, тривожності, що заважають людині адаптуватися до нових життєвих умов. Наприклад, клієнту служби зайнятості пропонують відповідну йому роботу (за рівнем освіти та інших параметрів), але він не впевнений, що зможе впоратися зі своїми посадовими обов'язками.

Міжособистісні конфлікти. Їм характерні ситуації протиріччя, розбіжності, зіткнення для людей. Міжособистісні конфлікти можуть

охоплювати всі сфери людських відносин. Наприклад, зіткнення інтересів клієнта, який шукає роботу, та спеціаліста служби зайнятості (перший вважає, що запропонована йому вакансія не є підходящою, а друга – навпаки).

Конфлікт між особистістю і групою. Конфлікт між окремою особистістю та групою може виникнути, якщо думки та погляди однієї особистості не співпадають з поглядами групи, до якої вона належить. Подібна ситуація може виникнути і у випадку керівника, який повинен балансувати між необхідністю забезпечити високу продуктивність та дотримуватися внутрішніх правил та процедур компанії. Намагаючись застосувати дисциплінарні заходи для підтримки продуктивності, керівник може стати об'єктом критики або неприязного ставлення з боку підлеглих. Це може призвести до негативного впливу на відносини з групою та на ефективність роботи [4].

Міжгрупові конфлікти. Міжгрупові конфлікти менш поширені між людьми, але вони тяжкі за своїми наслідками. У великих організаціях наявні формальні та неформальні групи, і навіть у таких високопродуктивних середовищах можуть виникати конфлікти між ними. Неформальні групи, які вважають, що керівництво ставиться до них несправедливо, можуть утворити ще тісніші зв'язки та спробувати зробити протест шляхом зниження робочої продуктивності [7].

Існують типології, що ґрунтуються на інших структурних елементах конфлікту. Так, існують типи конфліктів, що базуються на різниці у владі та структурі взаємин між учасниками:

1) горизонтальний конфлікт, коли конфлікт виникає між працівниками, які знаходяться на одному рівні ієрархії, перебуваючи на рівних позиціях;

2) вертикальний конфлікт – це протистояння між працівниками, які перебувають у різних підпорядкованих становищах, такі як підлеглий і керівник;

3) змішаний конфлікт – це ситуація, коли конфлікт виникає між працівниками, які можуть бути і в підпорядкуванні один одному, і перебувати на різних рівнях у системі [22].

Характерною рисою вертикальних і горизонтальних конфліктів є обсяг влади, які мають опоненти на момент початку конфліктних взаємодій. Вертикальні та горизонтальні конфлікти відрізняються за обсягом влади, який визначає стартові умови учасників. У вертикальних конфліктах влада розподіляється по вертикалі, визначаючи ставлення між керівництвом та підлеглими або між вищими структурами організації та підприємством чи персоналом. У горизонтальних конфліктах взаємодіють особи з однаковим рівнем влади чи ієрархічного статусу: керівники на одному рівні, фахівці, постачальники та споживачі.

Особливий інтерес можуть становити авторські типології конфліктів. Так, на думку американського дослідника М. Дойча важливу роль у конфлікті відіграє адекватність його сприймання опонентами. Тому М. Дойч виділяє шість типів конфліктів;

- 1) справжній конфлікт – конфлікт існує об’єктивно і сприймається адекватно;
- 2) випадковий конфлікт, існування якого залежить від обставин, але це усвідомлюється опонентами;
- 3) зміщений конфлікт – це «явний» конфлікт, за яким ховається деякий інший латентний конфлікт, що є основою «явного». Реальна проблема, що спричинила конфлікт, завуальована іншими проблемами;
- 4) невірно приписаний конфлікт – це конфлікт між невірно зрозумілими сторонами, з приводу помилково тлумаченої проблеми. Реальна проблема існує, але її ініціатором є зовсім не та особа, яка в цьому звинувачується;
- 5) латентний конфлікт – це конфлікт, який мав би відбутися, але якого немає явно, оскільки він з тих чи інших причин не усвідомлений сторонами;
- 6) хибний конфлікт, об’єктивна основа якого відсутня і він існує лише через помилки сприймання [24].

Популярність отримала типологія німецько-американського психолога, представника гештальт-психології, експериментального дослідження волі та

афекту К. Левіна. Він виділив чотири типи конфліктних ситуацій у залежності від впливів, що спрямовують поведінку суб'єкта:

- 1) конфлікт «прагнення-прагнення», за якого розглядаються два об'єкти або цілі, що мають позитивну і приблизно рівну валентність;
- 2) конфлікт «прагнення-уникнення», коли одне й те ж водночас притягує та відштовхує;
- 3) конфлікт «уникнення-уникнення», коли доводиться вибирати одне з двох однаково непривабливих рішень;
- 4) конфлікт «подвійних прагнень-уникнень» або подвійної амбівалентності, коли вибір здійснюється з двох об'єктів, кожен з яких має свої позитивні та негативні сторони [33].

Виходячи з вчення про мотивацію, К. Левін виділив три типи конфліктів:

- вибір між позитивним та позитивним;
- вибір між позитивним та негативним;
- вибір між негативним та негативним [33].

Конфліктолог Г. Бісно виділив шість типів конфліктів:

- 1) конфлікти інтересів, які характеризуються дійсним переплетенням інтересів чи зобов'язань;
- 2) вимушені конфлікти – навмисно створені конфлікти для досягнення інших, ніж проголошені цілей;
- 3) хибно співвіднесені – це конфлікти, заплутані невідповідністю характеристик поведінки учасників, змісту та причин;
- 4) ілюзорні конфлікти, які ґрунтуються на неправильному сприйманні чи нерозумінні;
- 5) заміщені конфлікти, де антагонізм спрямований на особистість або міркування, відмінні від дійсно скривджених учасників чи реальних;
- 6) експресивні конфлікти, що характеризуються бажанням висловити ворожість, антагонізм [17].

Роберт Фішер ідентифікує три основні типи конфліктів:

- економічний конфлікт ґрунтується на боротьбі за доступ до обмежених ресурсів, таких як територія чи інші матеріальні цінності;
- конфлікт цінностей виникає у зв'язку з несумісністю переконань, цінностей та принципів між людьми чи групами, що базуються на культурних, релігійних або ідеологічних відмінностях;
- силовий конфлікт виникає тоді, коли одна сторона намагається використувати силу для максимального підкорення чи впливу на іншу сторону [15].

Таким чином, існують різні класифікації конфліктів, які доцільно враховувати під час аналізу та вирішення конфліктів в організації. В організації конфлікт завжди набуває форми певної поведінки, дії, що порушують інтереси інших і спричиняють наслідки як деструктивні, так і конструктивні.

1.3. Стадії розвитку конфліктів в організаціях

Конфлікти займають одне з чільних місць в управлінні персоналом не тільки через значущість пов'язаних з ними часових витрат, а й через високу організаційну значущість їх інноваційних, творчих, особливо руйнівних наслідків. Для діагностики організаційного конфлікту та управління ним необхідно знати специфіку взаємовідносин.

Організаційний конфлікт – будь-які форми боротьби між індивідами, метою яких є досягнення чи збереження матеріальних ресурсів, технологій та капіталів, інформації або економічної позиції, влади чи інших цінностей, які користуються особистим чи громадським визнанням [16].

В основі конфлікту лежать суперечності: об'єктивні, існуючі до усвідомлення людьми, і суб'єктивні, пов'язані чи з усвідомленням об'єктивних протиріч, чи зі свідомістю психологією людей. Деякі, особливо внутрішньоособистісні та міжособистісні конфлікти, можуть мати місце і без об'єктивних, що кореняться в реальній ситуації суперечностей.

При вивченні специфіки конфліктної взаємодії в організації важливо чітко

уявляти розвиток етапів, процес та динаміку конфлікту. Динаміка конфліктів – перебіг розвитку конкретних конфліктів чи їх видів у часі. Вона включає три періоди, кожен з яких складається з етапів (Рис. 1.1).



Рис. 1.1. Динаміка конфлікту

Розвиток організаційного конфлікту відбувається в декілька етапів (Рис. 1.2), які мають свої особливості за тривалістю, хоча послідовність етапів, представлених на рис. 1.1, залишається незмінною за будь-якого типу конфлікту.

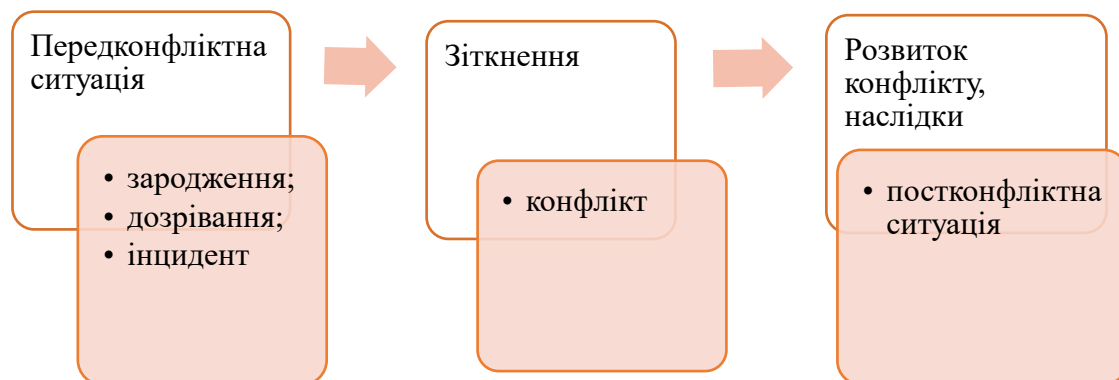


Рис. 1.2. Етапи і фази перебігу конфлікту

Розглянемо специфіку кожної стадії організаційного конфлікту. На передконфліктній стадії відбувається низка процесів визрівання конфлікту, характерними для них є: посилення напруженості, яскравий прояв суперечливих інтересів сторін: несумісних цілей, цінностей, норм поведінки. Основними ознаками першої стадії конфлікту є:

- неусвідомлене психологічне напруження для людей;
- спільність інтересів під час виконання спільної діяльності, наявність суперечностей [2].

Латентний період, у межах якого розгортається передконфліктна стадія, містить кілька фаз:

- поява суперечливих поглядів з приводу спірного об'єкта, виникнення напруженості та зростання недовіри;
- висування претензій та накопичення образ (зародження);
- дозрівання конфліктної ситуації з домінуючим прагненням сторін довести правомірність своїх домагань та звинуватити супротивника. Також можливий прояв упередженості з орієнтацією на сформовані стереотипи;
- деструкція механізмів взаємодії у колективі, зростання проявів агресивності – погрози, встановлення боротьби з суперником. Інцидент, як прояв першого відкритого конфліктного протистояння, як «формальний привід» для безпосереднього зіткнення сторін. Він розгортається або випадково, або як наслідок провокації учасника конфлікту, чи третьої зацікавленої сторони. Інцидент на цій фазі може призвести до вирішення спірного питання шляхом пошуку компромісу, або стати сигналом початку відкритого протистояння. Також можливий варіант уникнення конфлікту, при ігноруванні інциденту однієї зі сторін [5].

Друга стадія конфлікту – безпосередньо конфліктне протистояння: відкрита конфліктна поведінка з метою опанування спірним об'єктом, або примус інших учасників до відмови (зміни) своїх інтересів та цілей. Етап починається із зіткнення сторін – інциденту, а потім продовжується взаємним обміном конфліктних дій. Характеристики конфліктної поведінки реалізуються

в чотирьох формах, представлених на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Форми конфліктної поведінки

Кожна нова дія, спрямована на опонента, збільшує емоційну складову взаємодії, ускладнює раціональне сприймання дій та позиції іншого учасника. Це призводить до посилення зіткнення і робить взаємодію більш агресивною – настає ескалація конфлікту. Основні характеристики цієї стадії:

- конкретизація предмета конфлікту;
- поява третьої сторони;
- виділення меж протистояння;
- поява засобів психологічного впливу;
- маніпулювання суб'єктами;
- вираженість опозицій [19].

На останній, постконфліктній стадії конфлікт отримує певну логіку розвитку, залежно від обраної тактики: раціональної чи ірраціональної взаємодії сторін. На стадії завершення конфлікту ступінь протистояння слабшає, взаємодія стає менш інтенсивною та негативно забарвленою. Після цього конфлікт вирішується.

Форм вирішення конфліктів може бути досить багато, але основними вважають: згасання, дозвіл, вирішення проблеми, видозміна конфлікту на інший

конфлікт.

Отже, стадіями розвитку конфлікту є передконфліктна ситуація, власне конфлікт і постконфліктна ситуація.

1.4. Причини виникнення конфліктів в організації

Причини конфліктів – один із найважливіших компонентів при врегулюванні будь-яких конфліктів. Рушійною силою розвитку та ескалацією конфлікту є причини виникнення конфлікту. Причини можуть мати як об'єктивний, так і суб'єктивний характер.

Об'єктивними причинами конфлікту вважають ті обставини, соціальну взаємодію людей, що призводять до зіткнення їх поглядів, інтересів та цінностей. Суб'єктивні причини конфлікту виникають через індивідуально-психологічні особливості й безпосередню взаємодію людей під час об'єднання їх у соціальні групи [1, с. 126].

Для успішного подолання конфлікту в організації дуже важливо визначити причину його виникнення. Серед основних причин виникнення конфліктів в організації в сучасних умовах можна виділити наступні:

- обмеженість та розподіл ресурсів. У найбільших організаціях ресурси завжди обмежені, тому керівництво має вирішувати, як правильно розподілити людські, фінансові ресурси, сировину та матеріали між різними групами, щоб найефективніше досягти цілей організації;

- відмінності в цілях. Конфліктність збільшується за умови розширення організації та під час розподілу на підрозділи. Певні підрозділи можуть самостійно формулювати свої цілі і приділяти більшу увагу їх досягненню, ніж цілям усієї організації, що й викликає суперечність;

- взаємозалежність завдань. Ця причина характерна для ситуації, коли одна людина або група людей залежать від виконання завдання від іншої людини чи групи людей, тому тут завжди існує висока ймовірність виникнення конфлікту;

– відмінність в уявленнях та цінностях. Уявлення про певну ситуацію може бути зовсім різним залежно від їх цілей. Замість того, щоб об’єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати лише ті її аспекти, які, на їхню думку, є сприятливими для їхньої групи та особистісних потреб;

– незадовільні комунікації. Погані комунікації можуть діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи працівникам адекватно оцінити ситуацію та зрозуміти її з погляду інших працівників. Також конфлікти можуть виникати через нездатність керівника розробити та донести до відома підлеглих чіткий опис їх посадових обов’язків;

– відмінності в манері поведінки, життєвому досвіді та рівні освіти. Схильними до конфлікту найчастіше є люди з авторитарними, байдужими до чужої думки рисами характеру. Відмінності в життєвому досвіді, освіті, різних цінностях, досвіді роботи, соціальному рівні зменшують рівень взаєморозуміння між працівниками в організації;

– некомпетентність причини виникнення конфліктів представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Чинники та причини виникнення конфліктів в організації

Чинники	Причини
Психолого-поведінкові	відмінності у сприйманні цінностей, манера поведінки, егоїзм, неадекватність самооцінки, неприйняття звичок колег, незадоволеність соціально-психологічним кліматом та ін.
Техніко-технологічні	старіння виробничого апарату та зростання аварійності, обмеженість інноваційних ресурсів, незадовільна професійно-кваліфікаційна підготовка працівників та ін.

Продовження таблиці 1.1

Ресурсні	обмеженість якісних ресурсів для розвитку організації, їх непропорційний розподіл усередині організації, брак інвестицій та ін.
Організаційно-економічні	неефективні комунікації, обмеженість позицій для кар'єрного зростання, невідповідність відповідальності та повноважень та ін.
Соціально-економічні	недосконалість винагороди з праці та механізмів участі у розподілі вигод та доходу, незадоволеність охороною та умовами праці та ін.
Інституційні	конкуренція, ризик, неадекватність інституту управління організації, недостатність чи відсутність норм регулювання, внутрішні та зовнішні бар'єри розвитку організації та ін.
Екологічні	упровадження нових стандартів та вимог до якості продукції, робочих місць та ін.

Однією з причин виникнення конфліктів в організації є нововведення, інновації. Інновації завжди пов'язані з порушенням звичного порядку справ та зв'язків, внаслідок того, що виникають нові функції, доводиться забувати про старі. У таких ситуаціях проявляється прагнення працівників до збереження звичних стереотипів і установок. Стереотипи можуть виявитися сильнішими і стати причиною конфлікту. Будь-які нововведення слід оцінювати з різних сторін, як з позиції економічної вигоди для організації, а так і з боку соціально-психологічного впливу цих нововведень на персонал, потрібно бути готовим до природної протидії з боку персоналу на нововведення.

Таким чином, було визначено головні причини виникнення конфліктів в організації: обмеженість та розподіл ресурсів; відмінності в цілях; взаємозалежність завдань; відмінність в уявленнях та цінностях; незадовільні

комунікації; відмінності в манері поведінки, життєвому досвіді та рівні освіти; некомпетентність працівника. Однією з причин виникнення конфліктів в організації є нововведення, інновації. До чинників виникнення конфліктів віднесли: психолого-поведінкові, техніко-технологічні, ресурсні, організаційно-економічні, соціально-економічні, інституційні, екологічні.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організація та методи дослідження конфліктності

На основі аналізу наукової літератури з проблеми дослідження було визначено необхідність проведення емпіричного дослідження.

Мета констатувального етапу дослідження – визначення наявності конфліктних ситуацій в організації.

Для досягнення мети було визначено необхідність виконання наступних завдань дослідження:

- 1) дібрати діагностичні методики та описати діагностичний інструментарій;
- 2) провести діагностичне дослідження визначення стану конфліктності в організації;
- 3) проаналізувати результати діагностичного дослідження.

Дослідження проводили на базі АО «ЧУКОВСЬКИЙ ТА ПАРТНЕРИ». Вибірку дослідження склали 40 працівників віком від 27 до 48 років.

У дослідженні було використано наступні діагностичні методики:

1. Методика діагностики міжособистісних стосунків Т. Лірі для визначення міжособистісної взаємодії між працівниками.

Методика Т. Лірі містить 128 тверджень, досліджувані мають обрати ті, які найбільше їм характерні. Після проходження методики підраховуються бали, за кожною шкалою. (Рис. 2.1.) Кожна позитивна відповідь оцінюється одним балом, максимально за однією шкалою можна набрати 16 балів, які можна розділити на такі ставлення за характером прояву:

- 1) адаптивна поведінка:
 - низька (0-4 бали);
 - помірна (5-8 балів);
- 2) екстремальна поведінка:

- висока (9-12 балів);
- екстремальна (13-16 балів).



Рис. 2.1. Схема міжособистісних орієнтацій Т. Лірі

За кожною шкалою можна визначити такий тип міжособистісних відносин:

- альтруїстичний;
- доброзичливий;
- залежний;
- підпорядкування;
- підозрілий;
- агресивний;
- егоїстичний;
- авторитарний.

2. Методика «Особистісна агресивність і конфліктність» Є. Ільїна і П. Ковальова.

Методика призначена для виявлення схильності суб'єкта до конфліктності та агресивності як особистісних характеристик. Опитувальник містить 80 тверджень, які досліджуваний оцінює за дихотомічною шкалою («так» чи «ні»), проставляючи відповідні позначки («+» або «-») в карті опитування, що

додається до методики. Потім результати обробляються за 8 шкалами: «запальність», «наступальність», «образливість», «непоступливість», «компромісність», «мстивість», «нетерпимість до думки інших», «підозрілість».

У результаті обчислюється сумарний показник позитивної агресивності, негативної агресивності та конфліктності досліджуваного. Сума балів за шкалами «наступальність (напористість)» та «непоступливість» дає сумарний показник позитивної агресивності суб'єкта.

Сума балів, набрана за шкалами «нетерпимість до думки інших» та «мстивість», дає показник негативної агресивності суб'єкта.

Сума балів за шкалами «безкомпромісність», «запальність», «образливість», «підозрілість» дає узагальнений показник конфліктності.

3. Опитувальник «Визначення способів регулювання конфліктів» К. Томаса для визначення поведінки особистості в конфліктній ситуації.

Метою методики є визначення особистісної схильності до конфліктної поведінки, виявлення певних стилів розв'язання конфліктної ситуації.

Для визначення поведінки у конфліктній ситуації К. Томас представив двовимірну модель регулювання конфліктів, до якої належить кооперація (звернення уваги до інтересів інших людей) та наполегливість (відстоювання власних інтересів).

Згідно із цими основними вимірами автор виділив наступні способи регулювання конфліктів:

- 1) змагання (конкуренція) – прагнення досягти задоволення своїх інтересів на шкоду іншій людині;
- 2) пристосування, що означає жертвувати власними інтересами заради інших;
- 3) компроміс, який передбачає згоду на основі взаємних домовленостей;
- 4) уникнення, для якого характерне як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей;
- 5) співпраця – задоволення інтересів обох сторін.

Тест використовувався при груповому та індивідуальному обстеженні.

Реакція працівників на запропоновану методику була спокійною та доброзичливою. Респондентам було запропоновано інструкцію, роздано бланки відповідей із двома варіантами відповідей, з яких вони мають вибрати один, більшою мірою відповідний їхнім поглядам та думці про себе.

2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження

Після проведення діагностичного дослідження було опрацьовано і проаналізовано результати. Розглянемо результати діагностики за кожною методикою.

Методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі для визначення міжособистісної взаємодії між працівниками дала наступні результати (рис. 2.2).

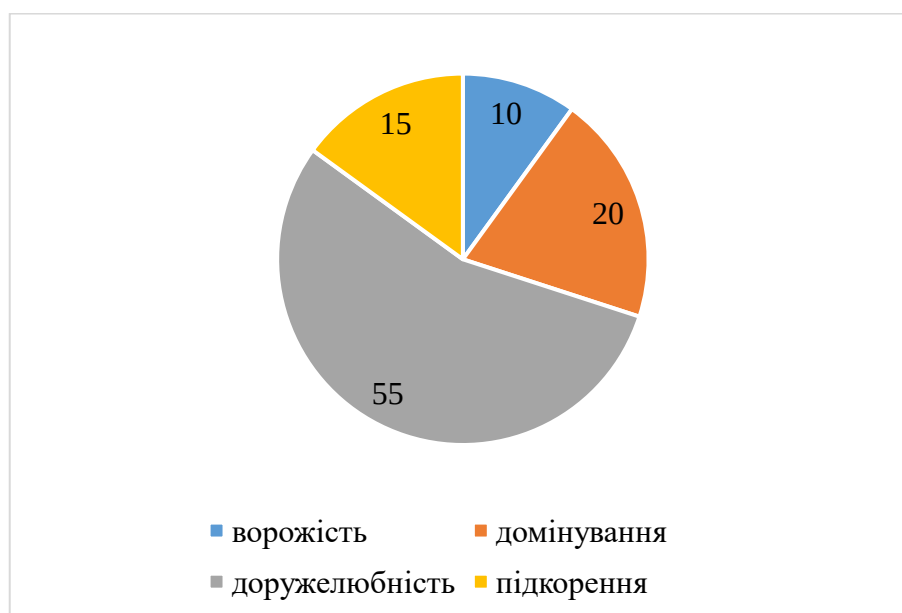


Рис. 2.2. Результати міжособистісних відносин за Т. Лірі, %

Дані дослідження показали, що взаємини у колективі працівників АО «ЧУКОВСЬКИЙ ТА ПАРТНЕРИ» неоднозначні. Значними є авторитарні відносини. 20% (8 осіб) із загальної вибірки показали орієнтацію на домінування над іншими членами колективу. 10% (4 особи) показали негативне ставлення та прояв ворожості по відношенню до колективу.

55% (22 особи) показали оптимістичний настрій, дружелюбність,

доброзичливе ставлення до членів колективу та прагнення допомагати і довіряти, ці респонденти здатні поважати особистість іншої людини. 15% (6 осіб) показали прагнення до підпорядкованості. Це працівники, які вважають за краще не висловлювати свою думку, завжди погоджуються з лідерами трудового колективу, підкорюються їхнім вимогам.

Середні показники за кожною шкалою методики Т. Лірі представлено на рис. 2.3. Шкала ворожисті має середнє значення серед вибірки – 11,2; за шкалою домінування середні показники – 8,3; дружельюбність – 2,8; підкорення – 2,4.

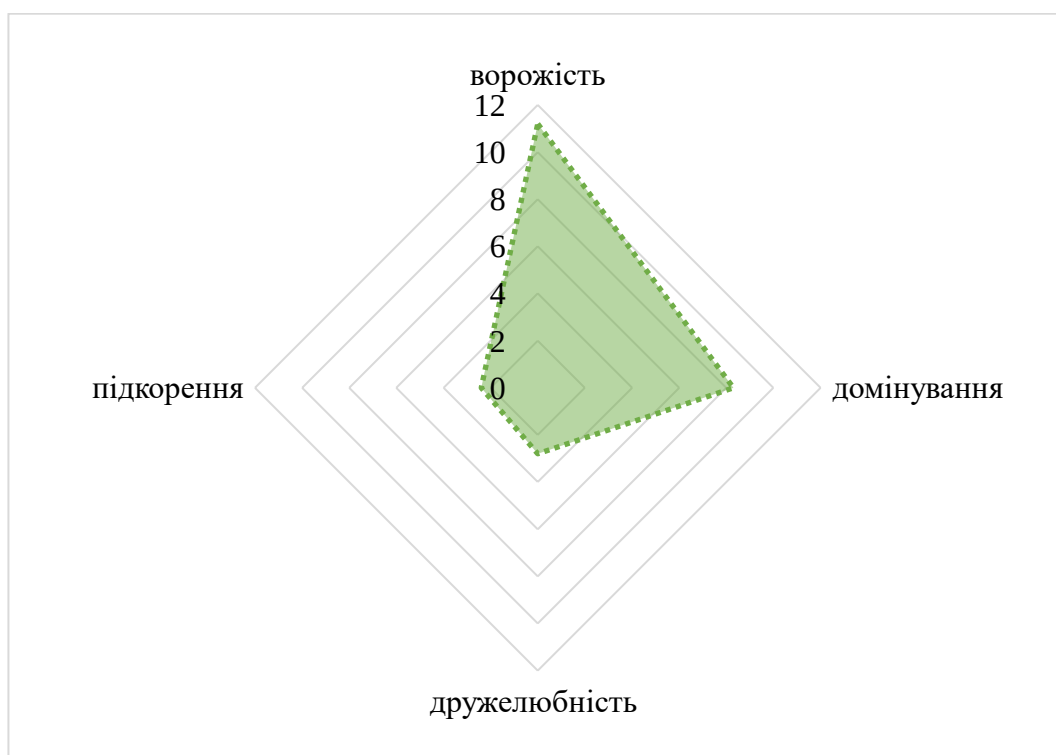


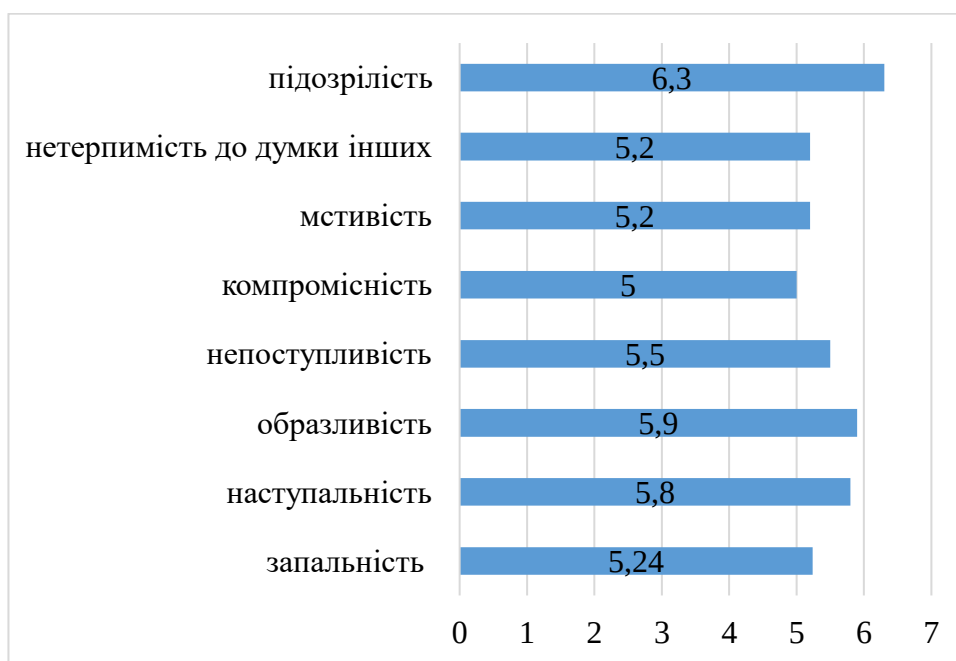
Рис. 2.3. Середні показники за шкалами методики міжособистісних взаємин Т. Лірі

Отже, за результатами методики було визначено, що в колективі існують неоднозначні міжособистісні взаємовідносини. Більшість респондентів є дружельюбними, але є й такі, що проявляють ворожість та домінування. Це може призвести до конфлікту між працівниками.

На рис. 2.4 представлені результати аналізу середніх тенденцій, що відображають виразність різних форм агресивної та конфліктної поведінки у працівників, виявлених за допомогою методики «Особистісна агресивність та

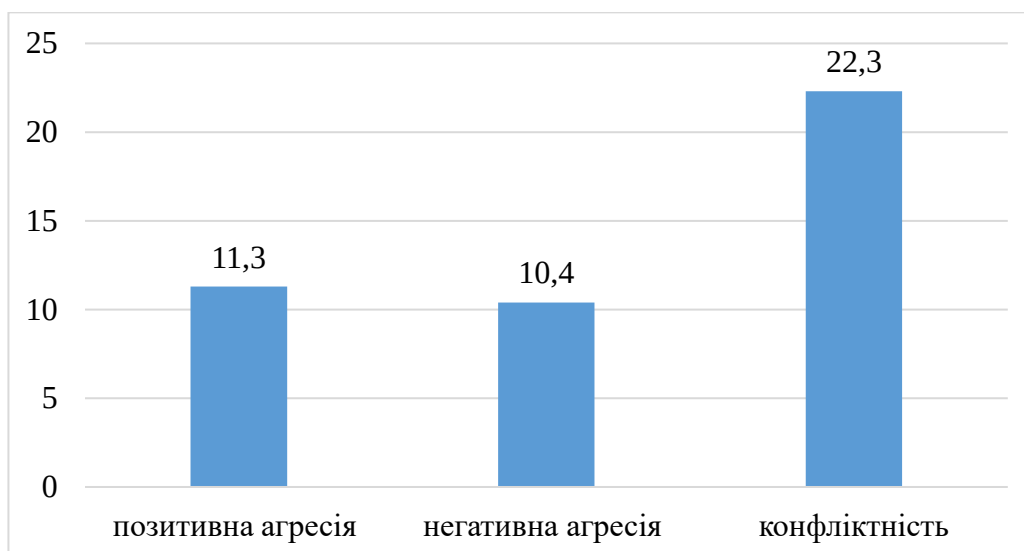
конфліктність» Є. Ільїна та П. Ковальова.

Згідно з рис. 2.4, групові показники агресивності та конфліктності у працівників, які брали участь у дослідженні не перевищують середніх значень за методикою (перебувають у межах від 4 до 6 балів) за всім шкалам, окрім шкали «підозрілість», показник якої має високе значення. Розглянемо результати за кожною шкалою: «запальність» – 5,24; «наступальність» – 5,8; «образливість» – 5,9; «непоступливість» – 5,5; «компромісність» – 5; «мстивість» – 5,2; «нетерпимість до думки інших» – 5,2; «підозрілість» – 6,3.



2.4. Середні значення проявів особистісної агресивності та конфліктності у вибірці

На рис. 2.5 представлені середні тенденції позитивної та негативної агресії та конфліктності у вибірці. Згідно з представленими даними, у досліджуваній вибірці позитивна і негативна агресивність виражена приблизно однаковою мірою і становить близько 50% максимально можливого значення, що вказує на середній рівень прояву. Рівень конфліктності так само становить близько 50% максимальних значень. Отримані дані вказують на присутність в поведінці працівників як проявів негативної та позитивної агресії, так і конфліктності, однак, вони не перевищують соціально-психологічних норм.



2.5. Середній рівень позитивної та негативної агресії та конфліктності у вибірці

Опитувальник «Визначення способів регулювання конфліктів» К. Томаса для визначення поведінки особистості в конфліктній ситуації. Відповіді досліджуваних на запитання вказують на вираження в людини тенденції до прояву різних форм поведінки в конфліктній ситуації. У ключі до опитувальника кожна відповідь А чи Б дає уявлення про кількісний вираз: суперництва, співробітництва, компромісу, уникнення та пристосування. Результати дослідження за цією методикою представлено на рис. 2.6.

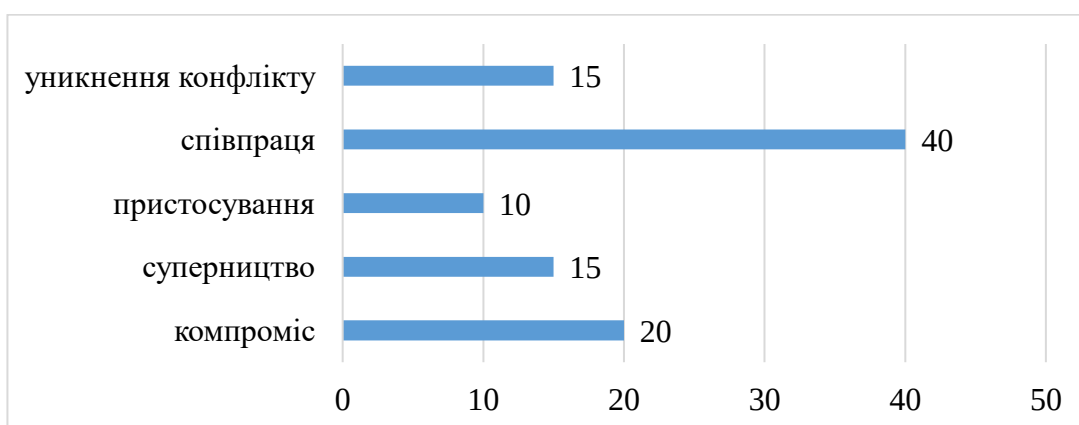


Рис. 2.6. Результати способів регулювання конфліктів за методикою К. Томаса, %

Схильність до компромісу мають 20% (8 осіб) досліджуваних. Сутність компромісу полягає у тому, що партнери знижують свої вимоги, поступаються

своїми інтересами, щоб хоча б часткової їх задовольнити і знайти позицію вигідну для всіх. У результаті кожна сторона задовольняє як свої потреби, так і потреби іншого. До цього стилю зазвичай звертаються, коли дві сторони хочуть досягти однієї мети. У деяких випадках компроміс може бути єдиним виходом із певної ситуації. Здатність знаходити компроміс між працівниками завжди має позитивний результат.

Схильність до співпраці мають 40% (16 осіб) досліджуваних. З огляду на те, що цей стиль з психологічного погляду є найкращим, він одночасно і найскладніший для стратегічної та тактичної реалізації, в техніці взаємодії сторін, вимагає більше часу. Тому опанувати цим стилем досить складно. В основі стилю лежить повне прийняття протилежної сторони як рівноправного, рівнозацікавленого у розв'язання проблеми партнера, надання йому допомоги та сприяння при досягненні бажаного результату таким чином, щоб одночасно досягти аналогічного результату і для себе.

Тут увага взаємодіючих сторін звернена не так на зовнішню ситуацію, а на ті приховані потреби, турботи, інтереси, які є в обох партнерів. Процедура розв'язання проблеми здійснюється шляхом пошуку взаємовигідного результату та задоволення інтересів усіх учасників ситуації. Проблема цього стилю в тому, що не всі партнери, що вступають у взаємодію, чітко уявляють, чого вони хочуть, які реальні спонукачі їх дій, який результат може бути для них найкращим.

Крім того, треба вміти пояснити свої бажання, висловити свої потреби, вислухати одне одного, формулювати різні варіанти розв'язання проблеми, намічати альтернативні способи дії. Тому в реальності, коли найчастіше не вистачає часу чи сторони прагнуть досягнення якнайшвидшого результату, утриматися на стилі співпраці нелегко.

Стиль пристосування характерний для 10% (4 осіб) респондентів. Для цього стилю характерна відмова від власних інтересів на користь інтересів інших. Водночас є як позитивний, так і негативний стиль пристосування. За першим стилем працівник робить пристосування з власної ініціативи і відчуває себе комфортно. За умови негативного стилю пристосування працівник

вимушений пристосовуватися не за власної потреби, у цьому випадку він відчуває себе ображеним.

Стиль суперництва характерний для 15% (6 осіб). Людина, яка надає перевагу цьому стилю, дуже активна і прагне йти до розв'язання конфлікту власним шляхом. Зазвичай вона здатна до вольових рішень та негайних дій. Прагнучи насамперед задовольнити власні інтереси, досягти результату, який здається їй найкращим, вона ігнорує інтереси та думки інших людей. Залучення партнерів до певної ситуації має такі особливості. Їм не дозволяють чинити опір в тому напрямку або тим способом досягнення результату, які декларуються. Опір пригнічується. Заохочується та санкціонується те, що походить від лідера (того, хто задає відносини конкуренції). Люди, які виступають за обрану ним стратегію, визнаються союзниками, проте лише доти, доки не починають заперечувати чи чинити опір.

Боротьба за особисту першість може бути настільки напруженою, що, зазнавши поразки в локальній ситуації, людина, яка використовує стратегію конкуренції, відчуває, ніби зруйнувалися всі життєві досягнення.

Стиль конкуренції вимагає і певних суб'єктивних передумов: впевненості у правильності обраного рішення та здатності втілити це рішення в життя, наполегливості, послідовності, енергії для подолання перешкод та доведення справи до кінця. При жорсткому користуванні стилем конкуренції такі загальнолюдські якості, як гуманізм, рефлексія, емпатія, якщо починають заважати справі, відкидаються.

15% (6 осіб) респондентів користуються стилем уникнення. Працівник, який користується стилем уникнення не просто не відстоює свої права, він відмовляється від взаємодії з іншими з метою розв'язання певних проблем. Для уникнення респонденти можуть використовувати різні прийоми: можна просто перевести тему розмови на іншу, або сказати, що є інші справи тощо.

Таким чином, ми бачимо, що двома головними тенденціями поведінки працівників у конфліктній ситуації є компроміс та схильність до співпраці.

За результатами констатувального етапу дослідження можна говорити про

те, що в колективі є працівники, які мають схильність до конфліктності, прояву агресії, також було встановлено, що в колективі існують неоднозначні міжособистісні взаємовідносини. У зв'язку з цим було визначено необхідність проведення роботи з удосконалення системи управління конфліктними ситуаціями в організації.

РОЗДІЛ 3. ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

3.1. Методи, моделі і стратегії управління конфліктними ситуаціями

Реалізація діяльності організації передбачає координацію людських ресурсів для досягнення мети фірми. У процесі роботи над спільними завданнями люди об'єднуються в формальні та неформальні групи. Однак для кожного працівника характерні свої особливості поведінки, у кожного свій світогляд, ставлення до того, що відбувається. Такі відмінності у сприйманні, в оцінці ситуації можуть часом викликати розбіжності, що переходять у конфлікти. Управління цими розбіжностями значно покращує ефективність спільної праці працівників, дає змогу координувати організаційну поведінку, розвивати етичні норми в компанії.

Питання управління конфліктами в організації є одним із актуальних у практиці управління персоналом. Управління конфліктом – це свідомо діяльність, що здійснюється стосовно конфлікту на всіх етапах його виникнення, розвитку та завершення, що має на меті зміну (як правило – покращення) природної динаміки конфлікту [22].

Управління конфліктом є дуже складною і багатоаспектною процедурою. Уміння правильно розпізнавати загрози, що виникають і регулювати діяльність компанії з їх усунення є можливим лише після ознайомлення з основними стратегіями управління конфліктом [34]. Ці стратегії являють планомірну та свідому діяльність із урегулювання вогнища напруженості, що здійснюється на всіх етапах його виникнення, розвитку та завершення.

Перший етап управління конфліктом – розуміння його коренів. Керівнику потрібно з'ясувати, чи є це суперечка через ресурси, непорозуміння, різні цінності, взаємну нетерпимість або психологічну несумісність. Після встановлення причин конфлікту, керівник має спрямувати зусилля на мінімізацію числа учасників, оскільки чим менше людей у конфлікті, тим менше

зусиль на вирішення. Знаходження шляхів вирішення міжособистісних конфліктів є викликом для менеджера, існують різні стратегії та дії, які спрямовані на запобігання конфлікту.

До основних стратегій вирішення конфліктів належать [39]:

- пристосування – одна сторона в усьому погоджується з іншою, але має свою думку, яка боїться висловлювати, це коли слабка наполегливість поєднується з високою кооперативністю. Дії керівника в ситуації конфлікту спрямовані на збереження або відновлення хороших відносин, на забезпечення задоволеності іншої особи шляхом згладжування розбіжностей. Заради цього він готовий поступитися, знехтувати своїми інтересами, прагнути підтримувати іншого, не зачіпати його почуттів, враховувати його аргументи;

- уникнення – уникнення конфліктної ситуації. За цієї стратегії поведінки дії менеджера спрямовані на те, щоб вийти із ситуації, не поступаючись, однак, і не наполягаючи на власній думці, утримуючись від вступу в суперечки та дискусії, а також від висловлювань своєї позиції. У відповідь на висунуті йому вимоги чи звинувачення такий керівник перекладає розмову іншу тему. Керівник не бере на себе жодної відповідальності за вирішення проблем і не бажає бачити неоднозначних питань, а також не дає значення розбіжностям, спростовує наявність конфлікту або взагалі вважає його марним, намагається не потрапляти в ситуації, які провокують конфлікт;

- примус (протиборство) – у цьому випадку висока напористість поєднується з низькою кооперативністю. Дії керівника спрямовані на те, щоб застосувати владу, примус. Протиборство передбачає сприймати ситуації як перемогу чи поразку, займати жорстку позицію і виявляти непримиренний опір у разі протиборства партнера. Такий керівник змусить прийняти свій погляд за будь-яку ціну;

- компроміс – прийнятне для обох сторін рішення, що передбачає завершення конфлікту шляхом часткового поступання опонентів. За компромісу дії учасників спрямовані на пошук рішення за рахунок взаємних поступок, що влаштовує обидві сторони, за якої ніхто не виграє, але й нічого не

втрачає. Такий стиль поведінки застосовується за умови, що опоненти мають однакову владу, мають взаємовиключні інтереси, у них немає резерву часу на пошук кращого рішення, їх влаштовує проміжне рішення на певний період;

– співпраця – обговорення та реалізація взаємовигідного рішення, що передбачає прагнення до обговорення теми конфлікту та взаємодія суб'єктів як союзників у вирішенні проблеми. Співпраця означає, що індивід бере активну участь у пошуку рішення, що задовольняє всіх учасників взаємодії, але, не забуваючи при цьому свої інтереси. Передбачається відкритий обмін думками, зацікавленість усіх учасників конфлікту у формуванні спільного рішення. Ця форма вимагає тривалої роботи та участі всіх сторін. Якщо вирішення проблеми має для всіх істотне значення, то за такого підходу можливе всебічне обговорення питань, виниклих розбіжностей та формування спільного рішення з дотриманням інтересів усіх учасників.

Керівнику слід продумати програму діяльності, яка б слугувала основою для об'єднання колективу. Індивідуальна робота з підлеглими, переконання, об'єктивне, рівне ставлення до членів колективу допоможуть керівнику розбудувати реальну співпрацю з підлеглими.

На етапі загального конфлікту не діють ні програма керівника, ні особистий приклад співробітництва. У даному випадку треба починати все спочатку: з формування колективу. Основне завдання керівника – підбір кадрів, інакше з конфлікту не вийти.

Керівник повинен також мати уявлення про існуючі стратегії поведінки людини у конфліктних ситуаціях. Залежно від двох складових поведінки – наполегливості, типу поведінки, спрямованої на реалізацію власних інтересів та цілей та кооперативності, поведінки, спрямованої на врахування інтересів іншого, бажання йти назустріч задоволення потреб партнера – було виділено п'ять типових стратегій поведінки у конфліктні ситуації.

Перша стратегія – застосовна при низькій напористості та кооперативності.

Мета поведінки за такої стратегії – вийти із ситуації так, щоб не

поступитися, але й не наполягати на своєму; утримуватись від обговорень, суперечок, висловлювання заперечень та своїх аргументів.

Характеристика позиції:

- не брати на себе відповідальності за рішення;
- джерело розбіжностей несуттєве порівняно з важливішими проблемами;
- потрібен час, щоб розібратися в ситуації, послабити розпал у групі, зібрати інформацію;
- підлеглі цілком можуть самі вирішити конфліктну ситуацію, що виникла;
- спроба негайно вирішити проблему небезпечна, оскільки відкрите обговорення лише загострить ситуацію.

Спосіб реалізації – наприклад, переведення розмови іншу тему.

Друга стратегія – застосовна при низькій кооперативності та високій напористості.

Мета поведінки за такої стратегії – наполягти шляхом відкритої боротьби за свої інтереси.

Характеристика позиції:

- сприймання ситуації як перемоги чи поразки та використання непримиренного антогонізму в разі опору партнера;
- необхідні швидкі та рішучі дії у разі непередбачених, небезпечних ситуацій.

Спосіб реалізації – застосування влади, використання односторонньої залежності партнера та інших засобів тиску.

Третя стратегія – застосовна при високій кооперативності та низькій напористості.

Мета поведінки за такої стратегії – збереження сприятливих взаємин, забезпечення інтересів партнера шляхом згладжування протиріч, готовність поступитися, знехтувати власними інтересами.

Характеристика позиції:

- предмет розбіжностей суттєвіший для опонента;
- бажання дати можливість підлеглим діяти на їх розсуд з тим, щоб вони

набули вмінь і навичок, навчалися на власному досвіді;

- витрати часу та сил на відстоювання своєї позиції не окупаються результатами.

Спосіб реалізації – підкреслення спільних інтересів одночасно із замовчуванням розбіжностей; демонстрація згоди у поєднанні з вимогами, претензіями другої сторони.

Четверта стратегія – застосовна при середніх значеннях наполегливості та кооперативності.

Мета поведінки за такої стратегії – прагнення врегулювати розбіжності шляхом обміну взаємними вчинками.

Характеристика позиції: взаємний рух назустріч кращий за топтання на місці;

Спосіб реалізації – йдемо до формування «середнього рішення», при якому ніхто особливо не виграє, але й не програє.

П'ята стратегія – застосовна на високих значеннях кооперативності та наполегливості.

Мета поведінки за такої стратегії – пошук рішення, що максимально задовольняє інтереси обох сторін.

Характеристика позиції:

- обидві сторони зацікавлені в оптимальному вирішенні ситуації;
- необхідна інтеграція та зближення думок сторін.

Спосіб реалізації – відкритий, відвертий діалог, аргументація, взаємне бажання вислухати та зрозуміти один одного, подивитися на ситуацію збоку.

Ефективність стратегії, що обирається, залежить від самої ситуації. Найбільш ефективно вирішують конфліктні ситуації ті керівники, які гнучко залежно від обставин використовують практично всі розглянуті стратегії.

М. Альберт, М. Мескон та Ф. Хедоурі узагальнюють чотири підходи до вирішення конфліктів у структурному контексті. Ці методи включають:

- пояснення вимог до роботи;
- використання координаційних та інтеграційних засобів;

- формулювання загальних організаційних цілей;
- застосування системи стимулів і винагород [42].

Один з ефективних методів управління, який сприяє запобіганню конфліктів – роз'яснення очікуваних результатів від працівника або групи. Це містить у собі чітке визначення очікуваних рівнів продуктивності, джерела інформації, розподіл повноважень та відповідальності, а також встановлення політики, процедур і правил. Керівник усвідомлює ці аспекти не лише для себе, але й з метою чіткого розуміння його підлеглими, чого від них очікується у кожній конкретній ситуації.

Координаційні та інтеграційні механізми базуються на правильному використанні офіційної структури організації, включаючи ієрархію та принцип єдності розпорядження. Принцип єдності розпорядження сприяє зручному використанню ієрархії для управління конфліктними ситуаціями, оскільки підлеглий чітко розуміє, чий наказ він повинен виконати. Управління конфліктними ситуаціями включає методи інтеграції структури, які мають на меті уникнення суперечок та забезпечення гармонії в організації.

Ефективне досягнення загальних цілей організації вимагає спільних зусиль усіх працівників. Установлення цілей, які є спільними для всього колективу, може виступати ефективним методом запобігання конфліктів. Наприклад, якщо різні зміни виробничого відділу мають протиріччя, встановлення загальних цілей для всього відділу, а не окремо для кожної зміни, може сприяти уникненню конфліктів між ними. Також, чітко сформульовані загальні цілі для всієї організації допоможуть керівникам відділів ухвалювати рішення, які сприятимуть усій організації, а не тільки їхній певній функціональній області.

Структура системи винагород може впливати на виникнення або уникнення конфліктів в організації. Ця система повинна сприяти заохоченню працівників, які спрямовують свої зусилля на досягнення загальних цілей організації та вирішують проблеми в комплексі. Однак, вона не повинна заохочувати працівників, які досягають своїх цілей, здійснюючи дії, що можуть завдати шкоди іншим відділам або загальній ефективності підприємства.

Наприклад, не слід заохочувати працівників відділу збуту збільшувати обсяги продажів за рахунок широкого набору знижок, які можуть вплинути на загальну прибутковість компанії.

У праці М. Альберта, М. Мескона та Ф.Хедоурі описано п'ять основних міжособистісних стилів вирішення конфлікту: ухилення, згладжування, примус, компроміс та вирішення проблеми [42].

Ухилення. Це стиль, коли людина уникає конфлікту, уникає ситуацій, які можуть спричинити суперечності або розбіжності. Головна мета полягає в уникненні втягнення у спірні питання, щоб уникнути неприємностей та зберегти спокій, навіть якщо це означає уникнення вирішення питання, що виникло.

Згладжування – це стиль управління конфліктом, який підтримує віру в те, що уникнення гніву та збереження гармонії є ключем до успіху, навіть якщо це означає ухилення від вирішення головних проблем конфлікту. Цей стиль може створювати тимчасове перемир'я серед учасників конфлікту, але водночас не вирішує основні питання, що може призводити до більших проблем у майбутньому.

Примус – це стиль управління конфліктом, коли особа чинить намагання примусити інших прийняти свій погляд, ігноруючи їхні думки та використовуючи агресивні методи для досягнення мети. Цей стиль може бути ефективним у випадках, коли особа має значний авторитет над іншими, але водночас він може пригнічувати ініціативу та спричиняти невдоволення серед підлеглих, особливо у випадку, коли не враховуються їхні думки та внесок у прийняття управлінських рішень.

Компроміс – це стиль, коли одна сторона виходить на зустріч іншій, але не повністю, вибираючи компромісний варіант, який влаштовує обидві сторони. Цей підхід може бути ефективним для зменшення напруги та швидкого вирішення конфлікту, але водночас він може не дозволити виявити основні проблеми та знайти оптимальний шлях для її вирішення.

Вирішення проблем – це стиль, коли приймається розбіжність у поглядах і активно використовується прямий діалог для розуміння поглядів і пошуку

оптимального шляху вирішення конфлікту. Цей підхід сприяє поглибленню аналізу конфлікту, створює атмосферу щирості, необхідну для успішної роботи як на особистісному, так і на корпоративному рівнях.

Розглянемо також моделі креативного вирішення проблем. З позицій даних методів, креативність у вирішенні конфліктних ситуацій розглядається як процес пошуку нових, нестандартних ідей, заснована на принципі єдності та рівноправності членів колективу.

Однією з найпопулярніших технік з розв'язання складних ситуацій є модель креативного вирішення проблеми (CPS), розроблена Алексом Осборном, новатором у галузі креативного мислення та дороблена Сідом Парнісом, послідовником ідей Осборна та директором Фонду креативної освіти (Creative Education Foundation). Модель ґрунтується на теорії креативності О. Осборна, який довгий час працював в університеті Баффало. Алекс Осборн приділяв значну увагу здатності творчих людей з легкістю генерувати ідеї та швидко вирішувати проблемні ситуації. Різноманітність підходів до процесу креативного вирішення проблеми, які були розроблені надалі іншими вченими на основі цієї моделі є свідченням сили цієї ідеї [53].

Ця методика має багато спільного з методом «Мозкового штурму», творцем якого також є Алекс Осборн. Сенс методу полягає у пошуку якнайбільшої кількості ідей для вирішення проблеми. Структура моделі складається із шести етапів на шляху креативного вирішення проблеми. Кожен крок обґрунтований і має чіткі цілі. Кроки демонструють напрямок творчого процесу. Вони підказують, що потрібно робити на кожному етапі для того, щоб зрештою дійти ефективного, виваженого рішення. Стрілки на моделі показують, що кожен крок включає дивергентну фазу мислення, в якій присутній пошук безлічі ідей (факти, визначення проблеми, ідеї, критерії оцінки, стратегії реалізації), а потім настає фаза, що сходить, в якій вибираються тільки найперспективніші ідеї для подальшого розгляду. Модель прийнято розділяти на три основні фази (табл. 3.1) [53]:

1. Усвідомлення наявності проблеми (пошук мети + пошук фактів + пошук

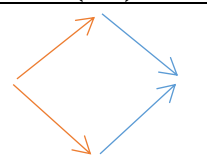
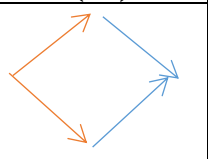
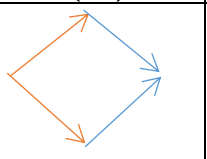
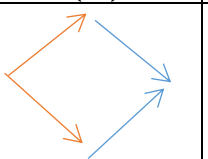
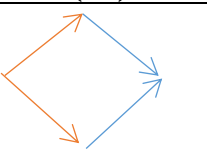
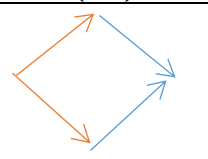
проблеми)

2. Генерація ідей.

3. Складання плану дій (пошук рішення + пошук плану дій).

Таблиця 3.1

Модель креативного вирішення проблеми Осборна-Парніса

Objective Finding (OF)	Fact Finding (FF)	Problem Finding (PF)	Idea Finding (IF)	Solution Finding (SF)	Acceptance Finding (AF)
					
Знаходження цілі	Знаходження даних	Знаходження проблеми	Знаходження ідей	Знаходження рішень	Знаходження плану дій
Позначте цілі, бажаний результат проблеми	Що ховається за цією проблемою? Які її причини?	У чому полягає справжня проблема?	Які шляхи вирішення цієї проблеми?	Виберіть найдоцільніші рішення	Складіть план дій

При використанні моделі автори радять дотримуватися деяких принципів, які полегшать пошук рішення та допоможуть членам колективу ефективно взаємодіяти один з одним:

1) принцип дивергентного та конвергентного мислення. Цей принцип полягає у початковому пошуку всіх можливих рішень, а потім у відборі підходящих ідей;

2) принцип «питання». Підходьте до вирішення проблеми з погляду питання. Не бійтеся ставити відкриті та закриті питання, які забезпечать вас необхідною інформацією. Судження, висунуті без питання, зазвичай обмежують ваші можливості і не дають відповідей;

3) принцип відсутності оцінки суджень. Не намагайтеся дати оцінку ідеям, оскільки це гальмує творчий процес. Оцінювати ідеї можна лише тоді, коли процес пошуку завершено;

4) принцип «Так». Процес креативного мислення не сумісний із запереченням, тому у розмові має звучати твердження, а не заперечення.

Модель креативного вирішення проблеми може успішно застосовуватися під час вирішення конфліктних ситуацій в організації. Адже за своєю суттю, конфлікт – це та сама проблема, яку необхідно вирішити чи контролювати. Проте, слід зазначити, що конфлікт більш «складне завдання», оскільки у ній бере участь кілька сторін, які мають свої цілі й мотиви і управлінцю (менеджеру) їх треба обов’язково враховувати. Така методика може бути за основу при формуванні кодексу поведінки у конфлікті для конкретного трудового колективу.

Основним принципом цієї моделі є відкритість. До процесу пошуку пропозицій та шляхів подолання конфлікту мають входити всі зацікавлені сторони, а не лише менеджмент. Під пошуком цілей у конфлікті мається на увазі бажаний результат конфліктної ситуації, що задовольняє всі залучені сторони. Пошук даних – ні що інше як виявлення причин конфлікту, які згодом на наступній стадії перетікають в пошук однієї єдиної, основної причини, яка дала поштовх для початку конфлікту. На стадії знаходження ідей передбачаються пропозиції як зацікавлених сторін, так і не зацікавлених. Вибране рішення не повинно обмежувати інтереси залучених сторін, а має стати результатом конструктивної співпраці.

Модель Пуччіо, Манс та Мердок. Модель творчого мислення була представлена в книзі «Skills That Drive Change» Джерарда Пуччіо, Мері Манс та Мері Мердок і зазнала за останні десять років кілька змін [56]. Думка про те, що креативність має важливе значення для лідера не нова і була запропонована в низці праць американських теоретиків і практиків у галузі менеджменту. Проте, автори цієї моделі підкреслюють практичну значущість цієї розробки, спрямованої на допомогу в прагненні менеджера підвищити свій творчий потенціал. Їх креативність обов’язково пов’язана з постійними змінами. Для того, щоб успішно пристосовуватися до змін, необхідно мислити та діяти творчо. Успішний лідер має поєднувати в собі як аналітичні здібності, так і творчі.

Ця модель багато в чому пов’язана з попередньою розробкою Осборна та Парніса та заснована на дивергентному та конвергентному мисленні. Модель

замкнута і передбачає повернення початковий етап у разі потреби. Авторами виділяється чотири блоки, об'єднані пошуком ідей та формулюванням найбільш підходящої ідеї, яка дозволяє перейти до наступного блоку і так далі (рис 3.1).

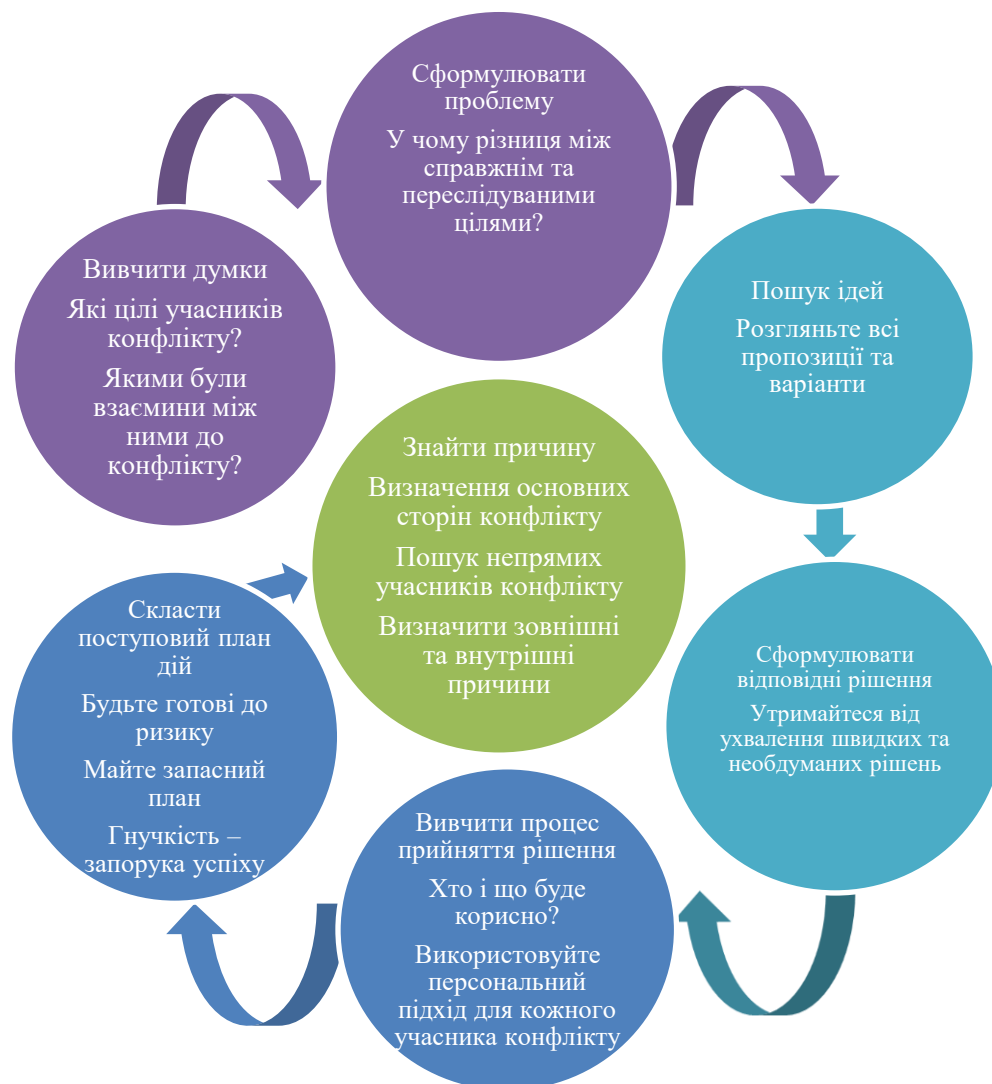


Рис. 3.1. Адапована модель Дж. Пуччіо, М. Манс та М. Мердок для вирішення конфліктної ситуації

Перший блок складається з процесу пошуку джерела проблеми (у разі конфлікту). Тут важливо чітко позначити мету (вихід проблеми), вивчити вихідні дані, сформулювати проблему та питання, які допоможуть знайти вирішення. Другий блок поєднує процес вивчення думок учасників конфлікту, їхнього бачення проблеми та остаточного формулювання даної проблеми. Третій блок включає пошуку ідей можливого вирішення конфліктної ситуації та вибору

найбільш відповідного рішення. В кінці важливо вивчити можливі реакції та наслідки від прийнятих рішень та скласти план дій.

З іншого боку, на думку авторів, важливі стратегії вирішення проблеми (конфліктної ситуації). Вони виділяють чотири стратегії пов'язані з підходом до проблеми (запобігання чи вирішення) і природи самої проблеми (існує алгоритм вирішення чи ні).

Перша стратегія – стереотипна, найпростіша, не задіює креативного мислення, передбачає вирішення проблеми після її виникнення за наперед відомим алгоритмом.

Друга стратегія – підтримки, передбачає що ми заздалегідь здійснюємо дії за певним алгоритмом, спрямовані на запобігання виникненню проблемної ситуації.

Третя стратегія – труднощів, пов'язана з наявністю проблеми та пошуком нових, невідомих нам шляхів її вирішення.

І остання – четверта стратегія, що відкриває нові можливості, спрямована на запобігання проблемі новими, нестандартними способами. Цю стратегію можна назвати креативною, що дає змогу відкривати нові горизонти, спрямовувати конфліктну ситуацію у конструктивне русло.

Модель П. Ленсіоні була обрана через особливу роль лідера організації, яку виділяє автор в ефективному менеджменті конфліктних ситуацій. Патрік Ленсіоні (Patrick Lencioni) – американський письменник та спеціаліст менеджменту організації. Патрік працює персональним тренером для керівників найбільших компаній та читає публічні лекції на теми лідерства, командної роботи та організаційного розвитку. Увагу автора також привертає організаційний конфлікт. Так, Ленсіоні пропонує ще одну модель вирішення конфліктної ситуації [57].

В основі його теорії про «п'ять вад» організації лежить уявлення автора про ті бар'єри, які перешкоджають ефективній роботі. П'ять вад, серед яких недовіра, страх конфлікту, безвідповідальність, невибагливість і байдужість до отриманих результатів, є пірамідою, основою якої є «недовіра». Автор

висловлює думку, що всі вади взаємопов'язані і поява однієї з них свідчить про наявність інших (рис 3.2).



Рис. 3.2. Модель «П'яти вад організації» за Патріком Ленсіоні

Недовіра між членами одного трудового колективу виникає внаслідок невпевненості у собі та страху відповідальності за свої помилки. Такий страх призводить до того, що кожен прагне приховати свої слабкі сторони, внаслідок чого жоден із працівників не довіряє іншому, оскільки сприймає його як потенційного ворога. Своєю чергою, недовіра провокує страх конфліктів. Це не випадково, оскільки у конфлікті людині складніше стримувати себе. Тому працівники всіма силами намагаються підтримувати «уявну» гармонію, приймають одноголосні рішення, які мають катастрофічні наслідки.

Безвідповідальність – результат атмосфери недовіри. Жоден член колективу не прагне говорити правду, тому прийняті рішення непродумані і необґрунтовані, і, як правило, ніхто не хоче нести за них відповідальність, оскільки вони не стосуються їх особисто. Далі, виникає проблема невимогливості, яку можна охарактеризувати небажанням працівників ставити загальне благо вище за власний комфорт. Наступною ланкою ланцюга стає зневага до результатів, ґрунт для виникнення якого сформували попередні вади

[57]. Таким чином, організація може виявитися неконкурентоспроможною та неефективною, якщо хоч одна ланка ланцюга стає слабкою.

Зупинимося на другій ваді – страх конфлікту. У багатьох культурах конфлікт сприймається як проблема, яка демонструє слабкість особистості, а тому він абсолютно неприпустимий, особливо в робочому просторі. Тривала взаємодія членів одного колективу для подальшого розвитку вимагає наявності конструктивного конфлікту.

Ленсіоні розуміє під цим терміном тільки відкрите обговорення висунутих ідей, пропозицій, суджень, але не особистих якостей опонентів, що супроводжується розпалом пристрастей, проявом емоцій, підвищеним тоном, докорами. Команда, яка розуміє важливість конструктивного конфлікту, сприймає його передусім як засіб пошуку найефективнішої пропозиції у найкоротші терміни. Учасники дискусії не сприймають критику як образу їхніх особистих якостей, а після обговорення у них не залишається почуття провини перед своїми колегами та небажання продовжувати роботу в даному колективі.

У багатьох колективах страх відкритого конфлікту пояснюється страхом образити своїх колег, зачепити їхні почуття, що в кінцевому результаті призводить до зростання напруги, і як наслідок, члени одного колективу починають діяти один у одного за спиною, інтригувати. Керівники вдаються до особистого обговорення проблем віч-на-віч із кожним їх учасників конфлікту, не виносячи проблему на загальне обговорення, тим самим відкладаючи вирішення важливих проблем на невизначений час.

У його праці наводиться кілька наочних прикладів, які демонструють, що колектив не прагне відкритого та конструктивного конфлікту:

- нудні, монотонні наради;
- у колективі виникають інтриги;
- питання щодо яких думки розходяться, відкладаються убік і не вирішуються;
- працівники не прислухаються до думки один одного;
- менеджмент конфліктних ситуацій застосовується лише до

міжособистісних конфліктів.

У процесі вирішення конфліктної ситуації особливу увагу має приділяти роль лідера (управлінця) організації. На думку Ленсіоні, найбільші труднощі, пов'язані з прагненням лідера ініціювати конструктивний конфлікт, викликає бажання управлінця вберегти колектив від стресу. Якщо лідер поступається цим бажанням, він практично позбавляє працівників можливості самостійно вирішувати конфлікт. Важливо, щоб керівник демонстрував колегам самовладання в будь-якій ситуації і дозволив би членам колективу самостійно (але під його контролем) сформулювати потрібне рішення. І, нарешті, сам лідер має своїм прикладом показувати готовність до конфлікту та гідну поведінку під час конфлікту [57].

Конструктивний конфлікт має велику перевагу – дає всім учасникам колективу можливість відкрито висловити свій погляд і сформулювати спільне рішення, яке задовольняє всіх, відповідальність за яке несуть однаково всі працівники.

На жаль, на шляху до формування атмосфери довіри в колективі виникає низка стримувальних чинників або перешкод, як називає їх Ленсіоні. У його моделі вони формують кола пов'язаних з один одним чинників, які не дозволяють досягти вирішення конфліктної ситуації шляхом конструктивної взаємодії. Різні рівні перешкод відволікають організацію від вирішення серйозних проблем.

Усього їм виділено чотири рівні перешкод, зображених на рис. 3.3. До першого рівня належать інформаційні бар'єри, до яких відноситься інформація, факти, думки, перспективи. Це проблеми, що часто обговорюються, як правило безпосередньо пов'язані з істинною проблемою. У другому колі перешкод перебувають чинники довкілля. Вони формують соціально-психологічний клімат у колективі і безпосередньо впливають те що, як відбувається обмін інформацією, який загальний настрій колективу, чи спостерігається у колективі брак часу прийняття важливих рішень. Сюди ж можна віднести такі поняття як офісна політика, організаційна культура та чинник розташування та обстановки.

Як не дивно, розміри приміщення, його оформлення також впливають на процес обміну інформацією та на загальний рівень конфліктності.

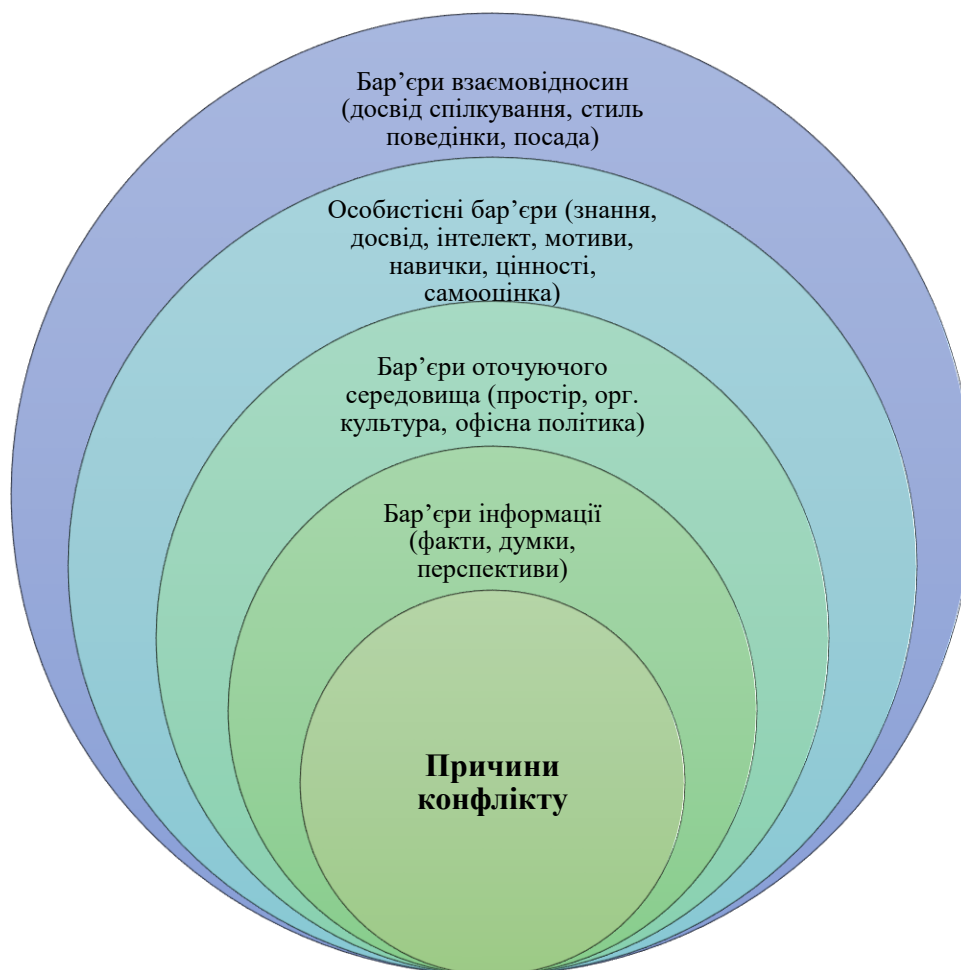


Рис. 3.3. Модель вирішення конфлікту за П. Ленсіоні

Наступний рівень моделі – взаємини. Ці перешкоди відбивають якість взаємовідносин між членами групи, на що впливають досвід, стиль поведінки, репутація, залежно від яких формується ставлення і підхід один до одного всередині команди. Займана посада і належність до певного відділу також формують коло спілкування, тому ставляться до типу перешкод.

На останньому рівні – особистісному, зустрічаються бар'єри, що виникають у результаті недостатнього досвіду людини, її знань, інтелекту, самооцінки та рівня емоційного інтелекту. Також вони можуть включати цінності і мотиви людини, які істотно відрізняються від інших членів групи.

Ключовою метою цієї моделі є формування обізнаності про можливі

бар'єри, які неминуче виникають у процесі конфлікту. Чим далі розташовані бар'єри від центру моделі, тим складніше їх подолати, оскільки до них залучені особливості особистості, які неможливо так просто змінити, як змінити обстановку або вдосконалити організаційну культуру. Водночас Ленсіоні наголошує, що взаємна довіра членів групи – ключ до подолання всіх труднощів.

Таким чином, для вирішення конфліктних ситуацій можна звернутися до методів згладжування, співпраця, компромісу та ін. Головне, пам'ятати, що управління конфліктами між працівниками – це процес керований і навіть люди із протилежними поглядами на ситуацію можуть домовитися.

3.2. Програма тренінгу управління конфліктними ситуаціями в організації

Однією з найпоширеніших форм профілактики та розв'язання конфліктів є форма тренінгу. Ініціатором такого підходу слід вважати Дж. Бертоне, згідно з яким подолання конфлікту має ґрунтуватися на зміні глибинних структур. Правильно організоване спілкування між соціальними групами, що у стані конфлікту – один із провідних методів у цьому підході.

Найважливішим для успішності тренінгу є розуміння основ психології навчання. Важливо, щоб усі складові тренінгу відповідали ключовим критеріям психології навчання і були точками відліку процесу навчання:

- мотивація чи відчуття мети – люди краще навчаються, коли вони бачать корисний кінцевий продукт цього процесу;
- доречність із погляду інтересу та вибору – результат буде кращим, якщо дія є мотивованою;
- навчання практикою – старе прислів'я говорить: «Я чую і забуваю. Я бачу і запам'ятовую. Я роблю і розумію». Розуміння є суттєвим для ефективного виконання роботи, а досягти реального розуміння можна лише роблячи щось;
- можливість безкарно робити помилки – навчання практикою означає, що люди наражаються на ризик невдачі. Тому практика та методи навчання повинні

гарантувати людям можливість помилятися, вони мають знати, що це їм не нашкодить, але завдання тренера – допомагати отримувати уроки зі своїх помилок;

- зворотний зв'язок – найкращий спосіб для учасників дізнатися, що вони роблять, і побачити свій прогрес;

- надання учасникам можливості відвідувати тренінги в зручний для них час та в зручному темпі.

Відбір системи методів, реалізованих у програмі, має здійснюватися з урахуванням наступних видів робіт із соціально-психологічного тренінгу: тренінг сенситивності; вправи для розвитку візуальної уяви; завдання й вправи для розвитку навички самоорганізації особистості; психотерапевтичні прийоми.

Обов'язковим має бути підбиття підсумків останнього заняття та тренінгу загалом, зворотний зв'язок учасників, обговорення того, що було позитивного та складного в тренінгу, побажання на майбутнє собі та іншим учасникам.

Під час проведення соціально-психологічного тренінгу необхідно дотримуватися низки важливих принципів. Принципи психологічного тренінгу включають:

- організаційні принципи (комплектування групи, просторово-часової організації);

- принципи створення середовища тренінгу (системної детермінації, реалістичності, надмірності);

- принципи поведінки учасників тренінгу (активності, дослідницької та творчої позиції);

- об'єктивації поведінки, суб'єкт-суб'єктного спілкування, щирості;

- етичні принципи (конфіденційності, відповідності цілей змісту, не заподіяння шкоди);

- принцип комплектування групи тренінгу – під час набору учасників тренінгової групи слід враховувати наступні характеристики: вік, стать, професійна приналежність, а також деякі психічні особливості особистості;

– принцип фізичної закритості – тренінгова група працює в тому самому складі від початку й до кінця тренінгу. Після початку роботи групи нових учасників до неї не включають. Учасники, що пропустили кілька занять, включаються в подальшу роботу тільки за згодою інших членів групи водночас їм необхідно розповісти учаснику, що пропустив, про все, що сталося в групі під час його відсутності;

– принцип просторово-часової організації тренінгу – тренінг проводять у призначеному та спеціально обладнаному приміщенні. Тренінг має часові межі – тривалість заняття, кількість зустрічей, тривалість усього тренінгу;

– принцип системної детермінації – втілення серед тренінгу основних чинників змін психологічних феноменів людини і групи;

– принцип реалістичності – створення середовища, що дозволяє в деталях опрацьовувати різні ситуації, а також проблеми учасників. Чим більше відрізняється лабораторне середовище тренінгу від реального (у значних змінних), тим менша ймовірність перенесення отриманих змін у реальне життя;

– принцип надмірності – створення можливостей вибору різних варіантів подальшого продовження тренінгу;

– принцип активності – включення в роботу на тренінгових заняттях усіх учасників групи. Результативність тренінгу для кожного учасника визначається рівнем його особистої включеності в усі події та процедури, що відбуваються. Активність учасників тренінгу зростає, якщо вони отримують установку на включення будь-якої миті до дій, що здійснюються в групі.

– принцип творчості та дослідницької позиції – учасники групи усвідомлюють, виявляють, відкривають ідеї, закономірності, варіанти подолання проблем;

– принцип об'єктивації поведінки;

– принцип суб'єкт-суб'єктної взаємодії – взаємодія учасників тренінгу з урахуванням інтересів, почуттів, переживання, стану інших. За реалізації цього принципу, створюється атмосфера довіри, безпеки, відкритості;

– принцип щирості – у процесі обговорення тих чи інших питань учасники говорять правду; кожен член групи тренінгу сам визначає собі міру щирості;

– принцип «тут і тепер» – говорити про почуття, думки, способи поведінки, що належать до актуальної ситуації;

– принцип конфіденційності – інформацію про особистісні прояви учасників тренінгу та їх успішність учасники не обговорюють із кимось за межами групи. Дотримання цього принципу є необхідним для формування довірливих відносин у групі та створення атмосфери, що сприяє саморозкриттю учасників, а також зберігає мотивацію учасників на обговорення питань і проблем, що виникають у межах групи;

– принцип відповідності – неприпустимість за бажанням тренера зміни змістовного плану роботи з групою;

– принцип не нашкодити іншим – відмова від маніпулятивних способів поведінки.

Отже, дотримання всіх вищеперелічених принципів сприятиме створенню комфортної атмосфери для кожного учасника.

Мета тренінгу – формування системи знань, практичних умінь та навичок, необхідних для ефективного попередження та подолання деструктивних конфліктів в особистій та професійній сферах.

Завдання тренінгу:

– ознайомлення з методами знаходження рішення у конфліктних ситуаціях;

– допомогти учасникам навчитися неупередженому оцінюванню конфліктної ситуації;

– допомогти учасникам скоригувати свою поведінку у бік зниження її конфліктності;

– сприяти згуртуванню колективу, розвиток умінь та навичок командної взаємодії.

Очікувані результати. Після проходження тренінгу його учасники:

- дізнаються про сутність конфлікту, навчається розуміти його природу, причини, а також процеси зародження та розвитку конфліктних ситуацій;
- володітимуть техніками та прийомами ефективного управління конфліктною ситуацією;
- навчається запобігати конфліктам, конструктивно виходити з них та опрацьовувати негативні наслідки міжособистісних зіткнень;
- опанують навички встановлення та підтримки позитивних відносин з оточуючими;
- навчиться говорити «ні» і конструктивно «заперечувати» своїм опонентам; протистояти їх маніпуляціям, агресії та тиску;
- дізнаються, як управляти своїм емоційним станом до, під час і після конфлікту;
- опанують техніку взаємодії з конфліктними людьми.

Ключові теми тренінгу. Теоретична частина:

- сутність та специфічні особливості конфлікту;
- причини та умови виникнення конфлікту. Конфліктогени;
- структура конфлікту та його стадії розвитку;
- види конфліктів;
- типові помилки поведінки у конфліктних ситуаціях;
- типи конфліктних особистостей;
- ресурсно-позитивний підхід як основа мистецтва управління конфліктами.

Практична частина:

- формула безконфліктної комунікації;
- моделі подолання конфлікту та методи управління конфліктами;
- техніки та прийоми ефективного управління конфліктною ситуацією;
- методи та прийоми прогнозування та профілактики конфліктів в організації;
- техніки погашення конфлікту;
- прийоми та методи позбавлення від негативних наслідків конфлікту;

- прийоми конструктивної критики;
- психологічні прийоми роботи з агресивним опонентом;
- моделі співпраці у конфліктній ситуації та пошук взаємовигідного розв'язання конфлікту;

- методи узгодження інтересів конфліктуючих сторін;
- конфлікти в команді та організації: за та проти.

Профілактика конфліктних ситуацій:

- подолання неконструктивних установок;
- подолання труднощів у комунікації;
- формування коректного зворотного зв'язку;
- заміна конфліктогенів на синтони;
- формування сприятливого емоційного тла.

Стили поведінки у конфлікті:

- п'ять стратегій поведінки у конфлікті;
- ситуації застосування різних стратегій поведінки у конфлікті;
- стратегія «співпраця» – переваги та труднощі в реалізації;
- вирішення міжфункціональних конфліктів;

Алгоритм вирішення конфліктних ситуацій:

- формування довіри та зняття емоційної напруги;
- прояснення позицій, причин конфлікту;
- пошук та ухвалення рішення;
- формування домовленостей, завершення;
- прийоми та дії щодо вирішення комунікативних завдань у різних ситуаціях

«Персоналізовані» проблеми у комунікаціях:

- чому люди не розуміють одне одного;
- різні психотипи співрозмовників (колег);
- прийоми комунікації з представниками різних психотипів.

Тренінг відбувається в інтерактивному режимі, з активним залученням до процесу навчання всіх учасників тренінгу. Співвідношення теоретичної та

практичної частини – приблизно 20% на 80%.

Склад групи: 15-20 осіб.

Тривалість тренінгу: тренінг розрахований на 12 занять по 45 хвилин.

Програма тренінгу з управління конфліктними ситуаціями представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Програма тренінгу з управління конфліктними ситуаціями

№	Тема заняття	Зміст заняття
1	Знайомство, прийняття правил тренінгу	Вправа «Історія мого імені», правила тренінгу, вправа «Інтерв'ю», «Ми схожі», «Діаграма Вена», рефлексія
2	Сутність та специфічні особливості конфлікту	Асоціації «конфлікт», вправа «Техніка слухання», «Діаграма Вена», рефлексія
3	Причини та умови виникнення конфлікту. Конфліктогени.	Вправа «Друкарська машинка», «Як би ..., я став би...», «Рольова гра», «Комплімент», рефлексія
4	Структура конфлікту та його стадії розвитку	Вправа «Розвідники», «Цікавий мозковий штурм», рольова гра «Згладжування конфлікту», вправа «Побажання», рефлексія
5	Формула безконфліктної комунікації	Вправа «Привітання», «Я в конфлікті», «Комплімент», «Павутина», рефлексія
6	Моделі подолання конфлікту та методи управління конфліктами	Вправа «Алфавіт емоцій», гра «Фінансовий авантюрист», «Конфлікти», вправа «Партнерські взаємовідносини», рефлексія
7	Методи та прийоми прогнозування та профілактики конфліктів в організації	Вправа «Привітання», ділова гра «Скарга», вправа «Єдність», рефлексія

Продовження таблиці 3.2

8	Техніки погашення конфлікту	Вправа «Привітання», «Я люблю себе за те, що ...», «Спостережливі прибульці», «Контраргументи», рефлексія
9	Прийоми та методи позбавлення від негативних наслідків конфлікту	Вправа «Контраргументи», гра «Ім'я в русі», «Три варіанти виходу з ситуації», вправа «Обійми», рефлексія
10	Прийоми конструктивної критики	Вправа «Невпевнені, впевнені та агресивні відповіді», «Варіанти спілкування», «Позиція», рефлексія
11	Моделі співпраці у конфліктній ситуації та пошук взаємовигідного розв'язання конфлікту	Вправа «Наші переваги», «Перебільшення чи зміна поведінки», «Автобусна зупинка», «Остання зустріч», рефлексія
12	Підведення підсумків трегінгу	Вправа «Контраргументи», «Три варіанти виходу з ситуації», рефлексія

Розглянемо детальніше декілька ігор і вправ.

Ділова гра «Скарга»

Мета: розвиток в учасників уміння аналізувати конфлікт на основі з'ясування ними основних понять конфлікту; формування навичок застосування найпростіших методів вивчення та оцінки конфліктних ситуацій.

Хід вправи

1. Ігрова ситуація: керівництво фірми отримало скаргу від одного з працівників. Генеральний директор фірми призначає робочу групу для вивчення скарги та формування пропозицій для ухвалення рішення. Склад робочої групи: менеджер з кадрів – керівник; спеціаліст зі зв'язків із громадськістю; юрист фірми.

Учасники розбиваються на три команди. Перша команда – керівництво фірми: генеральний директор, заступник генерального директора зі зв'язків з громадськістю, фінансовий директор. Друга команда – робоча група з вивчення скарги (склад дивись у пункті «Ігрова ситуація»). Третя команда – експерти (3–5 осіб).

2. Всім командам видається скарга письмово та завдання на гру. Перша команда готується до заслуховування пропозицій для ухвалення рішення, сформованих робочою групою (другою командою). Друга команда готує пропозиції для ухвалення рішення щодо скарги. Третя команда готується до оцінки змісту роботи першої та другої команд.

3. Заслуховування пропозицій для формування рішення за скаргою, прийняття рішення та оцінка змісту роботи.

Рефлексія. Після ухвалення рішення члени експертної групи виступають з оцінкою роботи першої та другої команд, а також виконавців усіх ролей. Під час оцінки можливі дискусії.

Вправа «Спостережливі прибульці»

Мета: вивчення техніки аналізу конфліктів з урахуванням відстороненого емоційно-нейтрального погляду на них. Демонстрація того, що більшість конфліктів при зовнішньому, не включеному спостереженні виглядають досить безглуздо і про їх учасників складається негативне враження.

Хід вправи

Учасники об'єднуються у команди по 3-4 особи. Кожному дається завдання згадати будь-який конфлікт, свідком чи учасником якого він був, коротко описати його іншим членам команди.

Команда обговорює, який конфлікт є найцікавішим. Коли конфлікт обраний, учасник, який навів цей зразок, розповідає про нього більше інформації. Потім учасникам пропонується інструкція: «Уявіть собі, що вчені прибульці, спостерігаючи за життям, навели потужний телескоп на конфлікт людей, який ви обрали у вашій групі. Їхня техніка така, що дозволяє бачити через стіни та чути всі розмови. Що ці люди роблять, вчені не знають. Але вони уважно

спостерігають за всім, що відбувається і намагаються пояснити те, що відбувається для себе. Опишіть, будь ласка: Що саме прибульці розглянули у свій телескоп? Що їх могло здивувати найбільше? Як вони пояснили причину того, що відбувається (при тому, що вони навіть не знають, що таке «конфлікт»)? Які висновки вони могли зробити про людей?

Рефлексія. Чим відрізняються погляди на конфлікт тих людей, які безпосередньо знаходяться у конфлікті та тих, хто спостерігає з боку?

Гра «Три варіанти виходу із ситуацій».

Мета: створення цілісного ставлення людини до проблемної ситуації, здобуття досвіду розгляду проблеми з різних поглядів.

Хід гри

Тренер пропонує кожному учаснику описати на окремих аркушах ситуацію, що викликає стресовий стан або сильні негативні емоції, чи ситуацію, яку учасникові важко прийняти. Написана історія не повинна містити жодних емоційних описів, а лише факти та дії.

Далі учасникам пропонується здати свої аркуші з написаними історіями тренеру для подальшої роботи (можлива анонімність).

Тренер зачитує групі всі варіанти стресових ситуацій, і група вибирає 2-3 найбільш типових, що мають значущість для всіх. Тренер пропонує групі розділитися на три підгрупи та роздає кожній підгрупі по одній історії. Завдання для підгруп таке: треба наповнити кожен історію емоційним змістом – песимістичним (для 1-ої підгрупи), оптимістичним (для 2-ої підгрупи) і безглуздим (для 3-ої підгрупи). Тобто доповнити запропоновану історію і доповнити її деталями, властивими песимісту чи оптимісту.

Далі від імені запропонованих персонажів кожна група зачитує свою емоційну версію стресових подій.

Рефлексія. Після того, як зачитані всі ситуації та висловлені всі можливі варіанти ставлення до них, тренер пропонує обговорити результати гри та стратегії поведінки, використані у стресових ситуаціях.

Вправа «Невпевнені, впевнені та агресивні відповіді».

Мета вправи: відтворення ситуації безоціночних висловлювань.

Хід гри

Кожному члену групи пропонують продемонструвати у цій ситуації невпевнений, впевнений та агресивний типи відповідей. Ситуації можна запропонувати:

- колега розмовляє з вами, а ви хочете піти;
- ваш товариш влаштував вам зустріч із незнайомою людиною, не попередивши вас;
- люди, які сидять позаду вас у їдальні, заважають вам гучною розмовою;
- ваш колега відволікає вас від цікавого виступу, ставлячи дурні, на вашу думку, питання;
- колега по роботі просить вас позичити йому вашу якусь дорогу річ, а ви вважаєте його людиною не акуратною, не зовсім відповідальною.

Для кожного учасника використовується лише одна ситуація. Можна розіграти ці ситуації у парах. Група має обговорити відповідь кожного учасника.

Під час тренінгу передбачалася зміна форм роботи: індивідуальна, парна, у підгрупах, у загальній групі, що збагачувало емоційну сферу учасників. Для якіснішого опрацювання матеріалу до програми тренінгу включено кейси, у яких учасники «розбирають випадки із життя».

Для забезпечення перенесення навичок із штучно створеного середовища (тренінгу) в повсякденне життя учасникам доцільно давати домашні завдання за пройденими темами. Основна частина заняття займає більшу частину часу (3/4) і спрямована на розв'язання основної мети тренінгу. Вона реалізована за допомогою ігрових (сюжетно-рольове моделювання, ігрові вправи, ситуаційні ігри) методів та ін. У заключній частині заняття підбивався підсумок, проводилася рефлексія, формувалася позитивна установка на подальшу співпрацю.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження з проблеми сучасних підходів до управління конфліктними ситуаціями в організаціях можна зробити наступні висновки.

1. Теоретично обґрунтовано сучасні підходи до управління конфліктними ситуаціями в організаціях. Конфлікт – явище, що сприймається через зіткнення протилежно спрямованих тенденцій всередині окремої особистості, у взаємодії людей, їх формальних та неформальних об'єднань, обумовлене різницею поглядів, позицій, цілей, цінностей. Конфлікти – невід'ємна частина діяльності будь-якої організації, присутня в імпліцитній або експліцитній формі там і тоді, де і коли стикаються різні інтереси і робляться активні дії суб'єктів згідно з їх ідеалами, цілями і установками. Взаємозалежність, комплексний характер організації та її підсистем визначають неминучість виникнення конфлікту.

Основою будь-якого конфлікту є суперечність, що виникла між двома чи кількома людьми, чи всередині самої особистості. Суперечності можуть бути як об'єктивними (що не залежать від свідомості людей), так і суб'єктивними (обумовленими суб'єктивними особистісними чинниками). Сам конфлікт визначають, як загострення суперечностей, оскільки будь-яка суперечність викликає конфлікт. Існують різні типології конфліктів в організації: організаційний, виробничий, трудовий (соціально-трудовий). За приналежністю конфліктуючої сторони до того чи іншого суб'єкта конфліктної дії виділяють наступні типи конфліктів: конфлікти, міжособистісні конфлікти, міжгрупові конфлікти, конфлікт між особистістю і групою. Типи конфліктів, що базуються на різниці у владі та структурі взаємин між учасниками: горизонтальний конфлікт, вертикальний та змішаний.

Динаміка конфліктів – перебіг розвитку конкретних конфліктів чи їх видів у часі. Вона включає три періоди, кожен з яких складається з етапів: латентний період (доконфліктна ситуація, виникнення об'єктивної проблемної ситуації взаємодії, усвідомлення її проблемності суб'єктами; спроба вирішення її

неконфліктним способом; виникнення передконфліктної ситуації), відкритий період (власне конфлікт, інцидент, ескалація протидії, збалансована взаємодія; пошук способів завершення конфлікту), латентний (постконфліктна ситуація; часткова нормалізація відносин опонентів). Причини виникнення конфліктів в організації полягають у наступному: обмеженість та розподіл ресурсів; відмінності в цілях; взаємозалежність завдань; відмінність в уявленнях та цінностях; незадовільні комунікації; відмінності в манері поведінки, життєвому досвіді та рівні освіти; некомпетентність працівника.

2. Емпірично досліджено особливості конфліктності в організації. Дослідження проводили на базі АО «ЧУКОВСЬКИЙ ТА ПАРТНЕРИ». Вибірку дослідження склали 40 працівників віком від 27 до 48 років. У дослідженні було використано наступні діагностичні методики: методика діагностики міжособистісних стосунків Т. Лірі для визначення міжособистісної взаємодії між працівниками; методика «Особистісна агресивність і конфліктність» Є. Ільїна і П. Ковальова; опитувальник «Визначення способів регулювання конфліктів» К. Томаса для визначення поведінки особистості в конфліктній ситуації.

Після діагностики отримали наступні результати. Середні показники за кожною шкалою методики Т. Лірі: шкала ворожість має середнє значення серед вибірки – 11,2; за шкалою домінування середні показники – 8,3; дружелюбність – 2,8; підкорення – 2,4. За результатами методики було визначено, що в колективі існують неоднозначні міжособистісні взаємовідносини. Більшість респондентів є дружелюбними, але є й такі, що проявляють ворожість та домінування. Це може призвести до конфлікту між працівниками.

Групові показники агресивності та конфліктності у працівників, які брали участь у дослідженні не перевищують середніх значень за методикою (перебувають у межах від 4 до 6 балів) за всім шкалам, окрім шкали «підозрілість», показник якої має високе значення. Розглянемо результати за кожною шкалою: «запальність» – 5,24; «наступальність» – 5,8; «образливість» – 5,9; «непоступливість» – 5,5; «компромісність» – 5; «мстивість» – 5,2; «нетерпимість до думки інших» – 5,2; «підозрілість» – 6,3. Отримані дані

вказують на присутність в поведінці працівників як проявів негативної та позитивної агресії, так і конфліктності, однак, вони не перевищують соціально-психологічних норм. Головними тенденціями поведінки працівників у конфліктній ситуації є компроміс та схильність до співпраці.

3. Охарактеризовано методи, моделі і стратегії управління конфліктними ситуаціями. До основних стратегій вирішення конфліктів належать: пристосування, уникнення, примус (протиборство), компроміс, співпраця. М. Альберт, М. Мескон та Ф. Хедоурі узагальнюють чотири підходи до вирішення конфліктів у структурному контексті. Ці методи включають: пояснення вимог до роботи; використання координаційних та інтеграційних засобів; формулювання загальних організаційних цілей; застосування системи стимулів і винагород. Крім того, було визначено моделі креативного вирішення конфліктів. Однією з найпопулярніших технік з розв'язання складних ситуацій є модель креативного вирішення проблеми, розроблена Алексом Осборном. Сенс методу полягає у пошуку якнайбільшої кількості ідей для вирішення проблеми. Структура моделі складається із шести етапів на шляху креативного вирішення проблеми. Кожен крок обґрунтований і має чіткі цілі. Кроки демонструють напрямок творчого процесу. Вони підказують, що потрібно робити на кожному етапі для того, щоб зрештою дійти ефективного, виваженого рішення.

Модель Пуччіо, Манс та Мердок передбачає повернення на початковий етап у разі потреби. Авторами виділяється чотири блоки, об'єднані пошуком ідей та формулюванням найбільш підходящої ідеї, яка дозволяє перейти до наступного блоку.

Модель П. Ленсіоні була обрана через особливу роль лідера організації, яку виділяє автор в ефективному менеджменті конфліктних ситуацій. У процесі вирішення конфліктної ситуації особливу увагу має приділяти роль лідера (управління) організації. На думку Ленсіоні, найбільші труднощі, пов'язані з прагненням лідера ініціювати конструктивний конфлікт, викликає бажання управління вберегти колектив від стресу. Якщо лідер поступається цим бажанням, він практично позбавляє працівників можливості самостійно

вирішувати конфлікт. П. Ленсіоні виділив чотири рівні перешкод. До першого рівня належать інформаційні бар'єри, до яких відноситься інформація, факти, думки, перспективи. У другому колі перешкод перебувають чинники довкілля. Вони формують соціально-психологічний клімат у колективі і безпосередньо впливають те що, як відбувається обмін інформацією, який загальний настрій колективу, чи спостерігається у колективі брак часу прийняття важливих рішень. Наступний рівень моделі – взаємини. Ці перешкоди відбивають якість взаємовідносин між членами групи, на що впливають досвід, стиль поведінки, репутація, залежно від яких формується ставлення і підхід один до одного всередині команди. На останньому рівні – особистісному, зустрічаються бар'єри, що виникають у результаті недостатнього досвіду людини, її знань, інтелекту, самооцінки та рівня емоційного інтелекту.

4. Запропоновано програму тренінгу управління конфліктними ситуаціями в організації. Мета тренінгу – формування системи знань, практичних умінь та навичок, необхідних для ефективного попередження та подолання деструктивних конфліктів в особистій та професійній сферах. Тренінг відбувається в інтерактивному режимі, з активним залученням до процесу навчання всіх учасників тренінгу. Співвідношення теоретичної та практичної частини – приблизно 20% на 80%. Склад групи: 15-20 осіб. Тривалість тренінгу: тренінг розрахований на 12 занять по 45 хвилин.

На основі вищевикладеного можна говорити про те, що мета досягнута, завдання виконані.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Е. В. Соціально-трудові конфлікти: шляхи розв'язання. Київ : ІНІСН, 2018. 354 с.
2. Анцупов А. Я. Конфліктологія : підручник для вузів. Київ, 2018. 496 с.
3. Арзуманян К. К. Аналіз теоретичних підходів щодо психологічного змісту конфліктів в організаціях. *Вісник Національного університету оборони України*. 2013. № 3. С. 173–178.
4. Бабосов Е. М. Основи конфліктології. Харків, 2007. 367 с.
5. Бакало Н. В., Гальченко А. В. Причини та наслідки конфліктів на підприємстві : дис. Полтава : ПДАА, 2017. 198 с.
6. Біляк Ю. В. Конфлікт інтересів та шляхи його розв'язання в господарському товаристві корпоративного типу. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 49–53.
7. Большаков А. Г. Конфліктологія організацій. Київ : МЗ Прес, 2001. 182 с.
8. Винограденко М. Конфлікти в організації: теоретичні аспекти проблеми. *Науковий пошук студента. Збірник студентських наукових праць*. 2017. С. 183–186.
9. Гальчак А. Механізм управління конфліктами в організації: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. С. 112–116.
10. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2010. № 1. С. 50–55.
11. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. Київ : Либідь, 2000. 258 с.
12. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. Харків : Основа, 2017. 364 с.

13. Двуліт З. П., Петрова Я. Ю. Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 35–40.
14. Донцов А. І. Психологія колективу. Київ : КНЕУ, 2014. 473с.
15. Дружинін В. В. Введення в теорію конфлікту. Дніпро : Радіо та зв'язок, 2018. 396 с.
16. Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів в організації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2022. № 3. С. 51–60.
17. Єременко Л. В. Конфліктологія : навч. посібник. Мелітополь : ФОП Однорог Т. В., 2018. 219 с.
18. Зінчина О. Б. Конфліктологія : навч. посібник. Харків : ХНАМГ, 2007. 164 с.
19. Іваннікова М. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. Київ : Альфа-Пресс, 2012. 216 с.
20. Калущька О. В. Попередження і розв'язання конфліктів в організації як основа сприятливого соціально-психологічного клімату. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2022 № 19. С. 190–195.
21. Козубовський Р. В. Соціологія конфлікту. Ужгород, 2020. 47 с.
22. Кошелев А. Н. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. Київ : Альфа-Пресс, 2017. 278 с.
23. Кравченко О. П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту. *Соціологічні дослідження*. 2004. № 9. С. 103–112.
24. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посібник. Київ : Професіонал, 2006. 416 с.
25. Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів: множинність концептуальних підходів. *Людина і політика*. 2004. № 3. С. 115–130.

26. Менеджмент персоналу : підручник. / за заг. ред. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
27. Мигалець О. Теорія конфлікту: історія та сучасність. *Сучасні дослідження з іноземної філології*. 2018. № 16. С. 98–110.
28. Миронова О. М. Конфліктологія : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ, 2011. 168 с.
29. Нагайцева І. Д. Конфлікт як фактор розвитку персоналу в організації. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2015. № 1. С. 286–293.
30. Ніколаєнко С. І. Соціально-психологічні особливості міжособистісних конфліктів у колективі. *Світогляд-Філософія-Релігія*. 2014. № 7. С. 177–188.
31. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 79–83.
32. Панченко С. В., Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маслова В. О. Управління бізнесом. Харків : УкрДУЗТ, 2017. 291 с.
33. Панькевич О. Типологія конфліктів. Роль та місце ОВС у розбудові демократичної правової держави : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., ч. 2, 26 квітня 2013 р. Одеса : ОДУВС, 2013. 168 с.
34. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.
35. Редліх А. Модерація конфліктів в організації. Київ : Мова, 2019. 475 с.
36. Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. № 48. С. 236–242.
37. Сочинська-Сибірцева І. М. Роль креативних методів в системі управління конфліктними ситуаціями. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2009. № 15. С. 62–67.

38. Терлецька Л. Основи психології спілкування. Київ : Академія праці і соціальних профспілок України, 2018. С. 5–18.
39. Тимків Х. Я. Управління конфліктними ситуаціями. 2020. 234 с.
40. Томашевський А. К. Соціальний конфлікт на підприємстві. Київ : Либідь, 2003. 254 с.
41. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування : навч. посібник. Київ : Професіонал, 2019. С. 67–76.
42. Чумиков А. Н. Управління конфліктом. Київ, 2016. 393 с.
43. Шаленко В. Н. Конфлікти в трудових колективах. Київ : Скіф, 2002. 255 с.
44. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
45. Шупта І. М. Конфлікт як предмет міждисциплінарних досліджень. *Наука і освіта: науково-практичний журнал Південного наукового Центру АПН*. 2009. № 7. С. 233–238.
46. Coser L. A. Social conflict and the theory of social change. *The British journal of sociology*. 1957. № 8 (3). P. 197–207.
47. Follett M. Constructive conflict. In Metcalf H. C., Urwick L. Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett. New York : Harper, 1925. P. 30–49.
48. Freddie S. Paul Randolph «Mediation: A Psychological Insight Into Conflict Resolution». London, 2005, P. 3–12.
49. Gerard J. Puccio, Mance M., Mary C. Murdock «Creative Leadership. Skill that drive change». SAGE Publications Inc, 2011. 376 p.
50. Kelly J. Make Conflict Work for You. *Harvard Business Review*. 1970. Vol. 48. P. 103–113.
51. Mack R., Snyder R. Analysis of Social Conflict. Toward an Overview and Syntesis. *Journal of Sociological Research*. 1957. № 1. P. 212–248.
52. March J., Simon H. Organizations. New York, 1958. 262 p.

53. Osborn A. F. Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving. Buffalo: Creative Education Foundation Press, 1993. 296 p.
54. Patrick Lencioni «Overcoming the Five Dysfunctions of a Team». *Published by Jossey-Bass*. 2005. Vol. 174. P. 124–127.
55. Pondy L. Organizational Symbolism. Greenwich, 1983. 344 p.
56. Robbins Stephen P., Judge T. «Organisational behaviour». Boston, 2013. 720 p.
57. Robert H. Frantz «Toolset for Visual Creative Conflict Management», Creative Studies Graduate Student. Master's Projects, Buffalo State College, 2014. 105 p.
58. Simmel G. The Conflict in Modern Culture and Other Essays. Translated by Peter Etzkorn. New York : Teachers College Press, 1968. 245 p.
59. von Neumann and Morgenstern. Theory of Games and Economic Behavior: *60th Anniversary Commemorative Edition*. 2007. 776 p.
60. Walton R., Mc Kersie P. Behavioral Theory of Labour Negotiations. New York, 1965. 283 p.