

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Центр післядипломної освіти та заочного(дистанційного) навчання

Кафедра психології, педагогіки та соціології

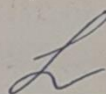
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Психоедукація виробничих конфліктів у
трудовому колективі

Здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня
ПСБЗ-21-1 групи, спеціальності
053 «Психологія» ОПП
«Психологія. Психологія
бізнесу»

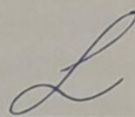
Деніжна Світлана
Олександрівна

Науковий керівник



Петухова Ірина
Олексіївна
к. пед. н., доцент

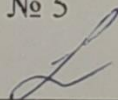
Гарант освітньо- професійної
програми



Романюк Людмила
Василівна,
д. психол. н., професор

Допущено до захисту за рішенням кафедри
психології, педагогіки та соціології
протокол від «8» листопада 2022 р. № 5

Завідувач кафедри



І.О. Петухова,
к. пед. н., доцент

Ірпінь – 2023

Реєстрація № 15 10.02.2023 [підпис] Демко О.О.²
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 08.11.2022 [підпис]
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 94 13.02.2023 [підпис]
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: [підпис] Т.А. Ткачук
(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії: [підпис] Л.В. Романюк
(підпис) (ініціали, ПІБ)

[підпис] І.О. Петухова
(підпис) (ініціали, ПІБ)

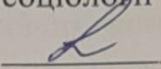
[підпис] М.Ю. Заушнікова
(підпис) (ініціали, ПІБ)

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Центр післядипломної освіти та заочного (дистанційного) навчання
Кафедра психології, педагогіки та соціології
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Затверджую:

Завідувач кафедри
психології, педагогіки та
соціології

 I.O. Петухова

**Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувача вищої освіти
Деніжної Світлани Олександрівни**

Тема кваліфікаційної роботи: «Психоедукація виробничих конфліктів у трудовому колективі».

Затверджена наказом ректора від «30» листопада 2021 № 1656

Термін подачі закінченої роботи: 10.02.2023

Цільова установка: здійснити науково-психологічний аналіз теоретичних основ дослідження проблеми психоедукації виробничих конфліктів; удосконалити методичне забезпечення управління виробничими конфліктами у трудовому колективі; визначити психологічні механізми та способи врегулювання та вирішення виробничих конфліктів; розробити діагностичну програму з вивчення взаємовідносин у трудовому колективі; створити та впровадити тренінгову програму із запобігання виробничих конфліктів на підприємстві малого бізнесу, емпірично перевірити її ефективність

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та розробити програму психоедукації виробничих конфліктів у трудовому колективі, емпірично перевірити її ефективність.

Об'єкт дослідження – виробничий конфлікт.

Предмет дослідження – психоедукація виробничих конфліктів у трудовому колективі.

База дослідження: підприємство «G-U Україна».

1. Вихідні дані до роботи документація підприємства «G-U Україна», результати психодіагностики трудового колективу підприємства «G-U Україна» з використанням комплексу методик: «Соціометрія» Дж. Морено, методика діагностики міжособистісних конфліктів у групі А.Я. Анцупова,

методика діагностики рівня конфліктності особистості, методика вивчення рівня «слухання» персоналу М. Берклі-Алена, методика діагностики стилів поведінки працівників у конфліктних ситуаціях К. Томаса.

2. Перелік графічного матеріалу: рис. 1.1. Піраміда конфлікту; рис.2.1. Карта конфлікту; рис. 3.1. Модель виявлення виробничих конфліктів у колективі; рис. 3.2. Значення основних характеристик модульної методики А.Я. Анцупова; рис. 3.3 Результати обробки даних діагностики рівня конфліктності; рис. 3.4. Статистика «рівнів слухання» персоналу організації; рис. 3.5. Стилі поведінки працівників організації в конфліктних ситуаціях, рис. 3.6. Динаміка «рівнів слухання» персоналу; рис. 3.7. Значення основних характеристик модульної методики А.Я. Анцупова.

3. Зміст кваліфікаційної роботи: вступ, розділ і: теоретичні основи дослідження проблеми психоедукації виробничих конфліктів у трудовому колективі, розділ п. методичне забезпечення управління виробничими конфліктами у трудовому колективі, розділ ііі. емпіричне дослідження проблеми психоедукації виробничого конфлікту в трудовому колективі

4. 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	Листопад 2021	Листопад 2021
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	Січень-квітень 2022	Січень-квітень 2022
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	Травень – серпень 2022	Травень –серпень 2022
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	Вересень- листопад 2022	Вересень- листопад 2022
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	Грудень 2023	Грудень 2023
6.	Отримання відгуку керівника роботи	Грудень 2022	Грудень 2022
7.	Попередній захист роботи	Грудень 2022	Грудень 2022
8.	Отримання відгуку з підприємства (зовнішньої рецензії)	Січень 2022	Січень 2022
9.	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	Грудень 2022	Грудень 2022
10.	Захист роботи	Лютий 2023	Лютий 2023

5. Дата видачі завдання «5» січня 2022 р.

6. Керівник кваліфікаційної роботи _____ І.О. Петухова

7. Керівник освітньо-професійної програми _____ Л.В. Романюк

8. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ С.О.Деніжна

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи на тему:

«Психоедукація виробничих конфліктів в трудовому колективі»

здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня

спеціальності 053 «Психологія», групи ПСБЗ-21-1

ОПП «Психологія. Психологія бізнесу»

Деніжної Світлани Олександрівни

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та розробит програму психоедукації виробничих конфліктів у трудовому колективі, емпірично перевірити її ефективності.

Завдання дослідження:

- здійснити аналіз наукових підходів до розкриття сутності, структури та змісту виробничих конфліктів;
- виявити причини та динаміку розвитку виробничих конфліктів у трудовому колективі малого бізнесу;
- розробити методичного забезпечення з прийняття управлінських рішень щодо попередження та розв'язання виробничих конфліктів;
- апробувати соціально-психологічний тренінг із запобігання та управління виробничими конфліктами, емпірично перевірити його ефективність;
- дослідити зміни у взаємостосунках у трудовому колективі в процесі тренінгової роботи з використанням психологічних механізмів і методів вирішення виробничих конфліктів.

Об'єкт дослідження – виробничий конфлікт.

Предмет дослідження – психоедукація виробничих конфліктів у трудовому колективі.

База дослідження – підприємство «G-U Україна».

За результатами дослідження сформульовані наступні висновки.

1. Науково-аналітичний огляд зарубіжних і вітчизняних досліджень дозволив розкрити сутність поняття «виробничий конфлікт» як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних інтересів, тенденцій та міжособистісних взаємостосунків співробітників трудового колективу.

2. Структурний аналіз виробничого конфлікту виявив його архітекτονіку, що складеться з таких елементів: сторони (учасники, суб'єкти) конфлікту; діяльність організації (об'єкт конфлікту); умови протікання конфлікту; образи конфліктної ситуації (предмет конфлікту; можливості дії учасників конфлікту; результат конфліктної ситуації).

3. Обґрунтовано причини та фактори, що зумовлюють виникнення виробничих конфліктів у трудовому колективі, розглянуто форми їх прояву та динаміку розвитку.

4. Удосконалено методичне забезпечення з розв'язання виробничих конфліктів, зокрема методи їх діагностики, прогнозування, регулювання та вирішення.

5. Розроблено та впроваджено програму діагностичного дослідження з вивчення соціального, поведінкового та рефлексивного компонентів комунікативних взаємодій в трудовому колективі. Використання можливостей діагностико-розвивальних методик дозволило розкрити специфіку виробничого

конфлікту на підприємстві малого бізнесу, визначити форми та методи психологічної роботи з їх врегулювання.

6. Узагальнення результатів діагностики свідчать про те, що образи конфліктної ситуації керівників різного рівня конфліктності, які формуються на засадах соціальної категоризації, мають свої особливості орієнтації в ситуації конфлікту. З цих позицій здійснено класифікацію конфліктних керівників за такими типами: емоційно-реагуючий, пристосовницький, компенсуючий, психозахисний, толерантний, прагматичний, «одержимий переможець».

7. Доведено, що управлінська діяльність керівника, яка передбачає розв'язання виробничого конфлікту в трудовому колективі, потребує вибору вірної стратегії (стилю) поведінки в конфліктній ситуації (суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, усунення). У роботі пропроновано методичні поради з вибору та використання стратегій на певних етапах розвитку виробничого конфлікту.

8. Розроблено та апробовано тренінгову програму з профілактики виробничих конфліктів у трудовому колективі, структура якої включала три блоки: перший блок – спрямований на усвідомлення власного «Я»; другий блок - зорієнтований на формування у співробітників почуття «Ми»; третій блок передбачав формування толерантного ставлення до учасників трудового колективу та умінь конструктивного спілкування, вироблення власної стратегії поведінки в конфліктній ситуації. Відпрацьовано тактики самопрезентації учасників групи завдяки організації та проведенню рольових ігор.

9. Аналіз результатів дослідження свідчить про позитивну динаміку налагодження взаємостосунків у трудовому колективі, підвищення рівнів сформованості комунікативної компетентності працівників і умінь управляти поведінкою в конфліктних ситуаціях. Достовірно значущі зміни зафіксовані в соціальному та рефлексивному компонентах комунікативних взаємодій; їх поведінковий компонент характеризувався значущими змінами за показниками контактності та толерантності. Значимі зміни свідчать про підвищення відповідальності учасників колективу за свої дії та поведінку в організації.

Одержані результати можуть бути використані при наданні психологічної допомоги організаціям з усунення виробничих конфліктів і налагодження психологічного клімату в трудовому колективі, у роботі психологічної служби з управління персоналом і формування комунікативної компетентності керівників і співробітників підприємств, у процесі викладання та вивчення навчальних дисциплін «Психологія управління», «Конфліктологія» в закладах вищої освіти.

Кваліфікаційна робота містить 105 сторінок, 11 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел складається з 46 найменувань, 5 додатків.

Ключові слова: психоедукація, виробничий конфлікт, трудовий колектив.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2021-2023 рр.

Рік захисту роботи - 2023 р.

ABSTRACT

Psychoedukation von Arbeitskonflikten im Arbeitskollektiv

The purpose of the study is to theoretically substantiate and develop a program of psychoeducation of industrial conflicts in the workforce, to empirically verify its effectiveness.

Maintenance tasks:

- to carry out an analysis of scientific approaches to revealing the essence, structure and content of industrial conflicts;
- to identify the causes and dynamics of the development of industrial conflicts in the workforce of a small business;
- to develop methodological support for making managerial decisions regarding the prevention and resolution of industrial conflicts;
- to test the socio-psychological training on the prevention and management of industrial conflicts, empirically check its effectiveness;
- to investigate changes in relationships in the workforce in the process of training work using psychological mechanisms and methods of resolving industrial conflicts.

The object of the study is organizational and psychological relationships in the work team.

The subject of the study is psychoeducation of industrial conflicts in the workforce.

The research base is the enterprise "G-U Ukraine".

Based on the results of the research, the following conclusions were formulated.

1. The scientific-analytical review of foreign and domestic research made it possible to reveal the essence of the concept of "industrial conflict" as a clash of oppositely directed, incompatible interests, trends and interpersonal relationships of employees of the labor team.

2. The structural analysis of the industrial conflict revealed its architecture, consisting of the following elements: parties (participants, subjects) of the conflict; the activity of the organization (the object of the conflict); conditions of the conflict; images of the conflict situation (the object of the conflict); the possibilities of actions of the participants in the conflict; the result of the conflict situation.

3. Reasons and factors leading to the occurrence of industrial conflicts in the workforce are substantiated, the forms of their manifestation and the dynamics of development are considered.

4. Methodological support for resolving industrial conflicts has been improved, in particular methods of their diagnosis, forecasting, regulation and resolution.

5. The diagnostic program was developed and implemented to study the social, behavioral and reflective components of communicative interactions in the workforce. Using the possibilities of diagnostic and developmental methods made it possible to reveal the specifics of industrial conflict at a small business enterprise, to determine the forms and methods of psychological work on their settlement.

6. The generalization of the results of the diagnosis indicate that the images of the conflict situation of managers of different levels of conflict, which are formed on the basis of social categorization, have their own peculiarities of orientation in the conflict situation. From these positions, the classification of conflict managers was

carried out according to the following types: emotionally reactive, adaptive, compensatory, psychoprotective, tolerant, pragmatic, "obsessed winner".

7. It has been proven that the managerial activity of the manager, which involves the resolution of the industrial conflict in the labor team, requires choosing the right strategy (style) of behavior in a conflict situation (rivalry, cooperation, compromise, avoidance, elimination). Methodological advice on the choice and use of strategies at certain stages of the development of an industrial conflict is proposed in the work.

8. A training program on the prevention of industrial conflicts in the workforce was developed and tested, the structure of which included three blocks: the first block - aimed at realizing one's own "I"; the second block is aimed at forming the feeling of "We" among employees; the third block provided for the formation of a tolerant attitude towards the members of the work team and the skills of constructive communication, the development of one's own strategy of behavior in a conflict situation. The tactics of self-presentation of the group members were worked out thanks to the organization and conducting of role-playing games.

9. The analysis of the results of the study shows the positive dynamics of establishing relationships in the work team, increasing the levels of communication competence of employees and the ability to manage behavior in conflict situations. Reliably significant changes were recorded in the social and reflexive components of communicative interactions; their behavioral component was characterized by significant changes in indicators of contact and tolerance. Significant changes indicate an increase in the responsibility of team members for their actions and behavior in the organization.

The obtained results can be used in the provision of psychological assistance to organizations for the elimination of industrial conflicts and the establishment of a psychological climate in the workforce, in the work of the psychological service for personnel management and the formation of communicative competence of managers and employees of enterprises, in the process of teaching and studying the educational disciplines "Management Psychology", "Conflictology" in institutions of higher education.

The qualification work contains 105 pages, 11 tables, 9 figures, the list of used sources consists of 46 titles, 5 appendices.

Key words: psychoeducation, industrial conflict, labor team.

The year of performance of qualification work is 2021-2023.

The year of job protection is 2023.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЕДУКАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ.....	9
1.1. Аналіз наукових підходів до визначення сутності, змісту та структури виробничого конфлікту.....	9
1.2. Класифікація виробничих конфліктів і причини їх виникнення в трудовому колективі.....	18
1.3. Динаміка розвитку виробничого конфлікту.....	26
Висновки до першого розділу.....	41
РОЗДІЛ ІІ. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ КОНФЛІКТАМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ.....	44
2.1. Управління виробничим конфліктом як процес психологічного впливу на учасників трудового колективу.....	44
2.2. Методики діагностики та прогнозування виробничих конфліктів в умовах малого бізнесу	50
2.3. Моделювання стратегії поведінки співробітників у виробничих конфліктах.....	57
2.4. Альтернативні методи вирішення та врегулювання виробничих конфліктів.....	61
Висновки до другого розділу.....	70
РОЗДІЛ ІІІ. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЕДУКАЦІЇ ВИРОБНИЧОГО КОНФЛІКТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ.....	72
3.1. Організація та методи психологічного дослідження виробничого конфлікту в трудовому колективі.....	72
3.2. Зміст роботи практичного психолога з профілактики виробничих конфліктів у трудовому колективі.....	88
3.3. Результати емпіричного дослідження конфліктних стосунків в трудовому колективі.....	92
Висновки до третього розділу.....	95
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	111

ВСТУП

В умовах ринкової економіки, що характеризується зростанням кількості конфліктів у сфері підприємницької діяльності, загостренням стосунків між партнерами, зіткненням інтересів підприємців, зростає актуальність дослідження проблеми психоедукації виробничих конфліктів у трудовому колективі.

У зв'язку з цим особливої значущості набувають розробки практичних рекомендацій щодо управління поведінкою в конфліктній ситуації, нейтралізації існуючих протиріч, досягнення групової згуртованості трудового колективу, встановлення доброзичливого психологічного клімату на підприємстві. Запобігання та врегулювання виробничих конфліктів передбачає дотримання норм і етики поведінки учасників трудового колективу, їх прав і інтересів, підвищення ділової репутації трудового колективу та підприємства в цілому.

Досягнення успішності підприємницької діяльності, реалізація цілей, поставлених перед організацією, стає можливим, насамперед, за умов використання дієвих психологічних механізмів і ефективних інструментів, спрямованих на запобігання та врегулювання конфліктних ситуацій.

Однак, як свідчить психологічна практика, нерідко виробничі конфлікти стають ескалацією щоденного суперництва та протистояння у сфері принципових і емоційних зіткнень між учасниками колективу, що призводить до порушення їх психологічної рівноваженості і, разом з тим, виступають бар'єрами на шляху досягнення успішності підприємницької діяльності.

Слід зазначити, що запобігання та врегулювання виробничих конфліктів сприяє дотримання його сторонами правил ділового спілкування, норм виробничих стосунків відповідно до правовідношень законодавства, а також вибір вірної стратегії неконфліктної поведінки управлінських кадрів у стосунках з співробітниками трудового колективу. Звідси виникає необхідність у розробці ефективного психологічного інструментарію для функціонування механізму задоволення цілей та інтересів учасників трудового колективу, в організації та проведенні заходів, спрямованих на запобігання виробничих конфліктів, врегулювання та вирішення конфліктних ситуацій.

При цьому на увагу заслуговують такі виробничі конфлікти, за умов яких учасники трудового колективу не можуть вирішити складну ситуацію за

допомогою конструктивного діалогу або переговорів. Відтак виробничий конфлікт стає невирішеною проблемою у зв'язку відсутністю у його сторін дієвих механізмів і способів його розв'язання. Тому актуальності набуває розробка профілактичних програм із запобігання виробничих конфліктів, вироблення психологічних механізмів і знаходження ефективних методів врегулювання взаємовідносин, використання яких забезпечує вирішення виробничих конфліктів, вибір дієвих механізмів і ефективних способів їх успішної діяльності в трудовому колективі.

На підтвердження актуальності проблеми психоедукації виробничих конфліктів у трудовому колективі слід навести існуючі протиріччя, що виникають між потребою сучасних підприємств у згуртованій діяльності персоналу для досягнення бажаних результатів та зростанням конфліктогенних факторів, які істотно ускладнюють ділові стосунки в трудовому колективі, впливають на зниження продуктивності та якості підприємницької діяльності, на незадоволення співробітників працею на виробництві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з обраної теми свідчить про посилення інтересу дослідників різних галузей науки до вивчення виробничих конфліктів. Багатоаспектний розгляд психології конфліктів подається у праці Н.В. Гришиної [8].

Науковий потенціал сучасної психологічної теорії виробничих конфліктів полягає у виявленні типових причин і факторів, які спричиняють конфлікти, обґрунтуванні умов, які сприяють виникненню конфліктних ситуацій, виробленні психологічних механізмів і визначенні способів врегулювання та вирішення виробничих конфліктів [12; 13].

Узагальнення наукових підходів свідчить про те, що дослідники не дотримуються позиції, яка розглядає виробничий конфлікт виключно як негативне явище. У працях вчених наголошується на розгляді виробничого конфлікту як природно виникаючого соціально-психологічного феномена, підкреслюється неможливість повного уникнення виробничих конфліктів у трудових колективах. О.А.Микитюк, В.П. Шейнов, Б.І.Хасан пропонують практичні рекомендації щодо управління поведінкою в ситуації виробничого конфлікту, розглядаються методи ведення переговорів для їх конструктивного

вирішення [18; 28; 34; 43].

Проте, як свідчить психологічна практика, виробнича діяльність сучасних організацій та підприємств зорієнтована на підвищення ролі людського фактору, актуалізацію людських ресурсів. Відтак, формування комунікативної компетентності персоналу в процесі профілактики виробничих конфліктів із застосуванням дієвих механізмів і ефективних способів їх вирішення, стають нагальними проблемами успішного функціонування організацій та підприємств, що підтверджує актуальність теми дослідження.

Об'єкт дослідження – виробничий конфлікт.

Предмет дослідження – психоедукація виробничих конфліктів у трудовому колективі.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та розробити програму психоедукації виробничих конфліктів у трудовому колективі, емпірично перевірити її ефективність.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішити такі **завдання дослідження**:

- здійснити аналіз наукових підходів до розкриття сутності, структури та змісту виробничих конфліктів;
- виявити причини, фактори та динаміку розвитку виробничих конфліктів у трудовому колективі на підприємстві малого бізнесу;
- розробити методичне забезпечення з прийняття управлінських рішень щодо попередження та розв'язання виробничих конфліктів;
- апробувати тренінгову програму із запобігання та управління поведінкою у виробничих конфліктах, емпірично перевірити її ефективність;
- дослідити зміни у взаємостосунках учасників трудового колективу в процесі тренінгової роботи з використанням дієвих психологічних механізмів, форм і методів вирішення виробничих конфліктів.

Гіпотеза дослідження: якщо організувати з трудовим колективом соціально-психологічний тренінг, розроблений на основі моделювання та аналізу типових конфліктних ситуацій на підприємстві, то його проведення має забезпечити цілеспрямоване управління процесом міжособистісної взаємодії з переходом її з деструктивної в конструктивну форму.

Методи дослідження: загальнонаукові – вивчення та аналіз наукової літератури, системний та порівняльний аналіз, індукція та дедукція, моделювання, класифікація та систематизація, абстрагування та конкретизація, схематизація та узагальнення; спеціальні наукові – експеримент, спостереження, соціометрія, тестування, шкали, проєктивні, ігрові методи, тренінг; методи математичної статистики та обробки експериментальних даних.

У межах емпіричного дослідження було використано діагностичний інструментарій, що включав такі методики: «Соціометрія» Дж. Морено, призначена для дослідження взаємостосунків між членами трудового колективу і їх відповідальності за власні дії та відносини з співробітниками; методика діагностики міжособистісних конфліктів у групі А.Я. Анцупова, спрямована на встановлення індексу конфліктності в колективі; методика діагностики рівня конфліктності особистості, що передбачає дослідження поведінки в конфліктній ситуації та здатності обирати доцільну стратегію в конфліктних стосунках; методика вивчення рівня «слухання» персоналу М.Берклі-Алена, використана для виявлення рівнів комунікативної компетентності респондентів, їх здатності до самооцінки комунікативних взаємодій; методика діагностики стилів поведінки у конфліктних ситуаціях К. Томаса, зорієнтована на виявлення психологічних особливостей вибору стратегії поведінки в конфлікті.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що вперше:

- відстежено еволюцію наукових підходів до визначення сутності, змісту та структури конфліктів;
- емпірично досліджено причини та фактори, що зумовлюють виникнення виробничих конфліктів у трудовому колективі та динаміку їх розвитку;
- обґрунтовано методичне забезпечення із запобігання та вирішення виробничих конфліктів у трудовому колективі;
- визначено психологічні типи конфліктної особистості керівника та співробітників підприємства;
- розроблено тренінгову програму з психоедукації виробничих конфліктів;
- подальшого розвитку набули альтернативні методи врегулювання та вирішення виробничих конфліктів у трудовому колективі.

Практичне значення результатів дослідження полягає у: розробці

методичного забезпечення для прийняття рішень з управління виробничим конфліктом у трудовому колективі; створенні тренінгової програми, спрямованої на запобігання та вирішення виробничого конфлікту; організації та проведенні емпіричного дослідження з перевірки її ефективності. Матеріали дослідження можуть бути використані при наданні психологічної допомоги персоналу організацій, роботі психологічної служби підприємств, а також в процесі підготовки психологів у закладах вищої освіти при вивченні навчальних дисциплін «Психологія управління», «Конфліктологія».

Апробація результатів дослідження здійснювалась на міжнародних конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Вектори соціальної, організаційної та економічної психології» (м.Київ, 2022); Міжнародному конгресі «Фінанси, економіка, право vs війна» (м. Ірпінь, 2022); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства» (м. Ірпінь, 2022 року); Міжнародному податковому конгресі «Управління публічними фінансами та проблеми забезпечення національної економічної безпеки» (м. Ірпінь, 2020); Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства» » (м. Ірпінь, 2021); II Міжнародному податковому конгресі (м. Ірпінь, 2021); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні психологічні тенденції підтримки та відновлення психічного здоров'я особистості: теорія та практика» (Харків, 2021).

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи - 105 сторінок, повний обсяг - 130 сторінок. Кваліфікаційна робота містить 9 рисунків, 11 таблиць, 5 додатків. Список використаних джерел нараховує 46 найменувань.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЕДУКАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1. Аналіз наукових підходів до визначення сутності, змісту та структури виробничого конфлікту

Інтенсивний розвиток соціальних процесів зумовлює необхідність осмислення проблеми конфлікту в різних галузях наукового знання – конфліктології, соціології, філософії, психології.

Конфліктам належить важлива роль у сучасному суспільстві. Саме тому вивчення конфлікту привертає увагу багатьох вчених різних сфер соціально-гуманітарного спрямування. Так, вихідною позицією структурно-функціональної теорії є принцип системної побудови суспільства (Т. Парсонс), де конфлікт є показником дезорганізації суспільства та кризи соціальної системи.

Представники іншого підходу до аналізу конфліктів пропонували концепцію соціальних змін, згідно якої конфлікти є продуктом внутрішніх змін у суспільстві, результатом взаємодій різних елементів соціальної системи (Л. Козер).

У психологічній науці *еволюція вивчення конфлікту* відбувалась за нижче наведеними етапами.

Перший етап – початок ХХ в. – 1950-і рр., характеризується тим, що його представники не виділяли конфлікт в окремий об'єкт як центральну ланку дослідження, а розглядали його як складову частину широких концепцій (наприклад, у психоаналізі). Інтерес психологів становили, перш за все, причини і наслідки конфліктів.

Серед психологічних підходів до вивчення конфлікту в першій половині ХХ ст. подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Науково-психологічні підходи до дослідження конфлікту

у першій половині XX ст.

№ п/п	Назва підходу	Представники	Характеристика підходу
1.	<i>Психоаналітичний підхід</i>	А. Адлер З. Фрейд К. Хорні Е. Фромм	Розроблено концепцію конфліктності, виявлено причини внутрішньо- і міжособистісних конфліктів у сфері несвідомого, у суспільному житті – недолік доброзичливості та неможливість реалізувати свої прагнення та потреби, охарактеризовано зміст конфліктів особистості як її спробу звільнитися від почуття неповноцінності на досягати домінування над іншими людьми.
2.	<i>Динамічний підхід</i>	К. Левін, Д. Кречів, Л. Ліндсей	Ґрунтується на теорії групової динаміки та концепції динамічної системи поведінки особистості, яка знаходиться під впливом напруги (конфлікту) та порушення балансу між особистістю та середовищем. Джерелом конфлікту - несприятливий стиль діяльності лідера, спосіб його вирішення – реорганізація мотиваційних полів особистості в структурі міжособистісної взаємодії.
3.	<i>Фрустраційно-агресивний підхід</i>	Д. Доллард, Л.Берковитц, Н. Міллер	Запропоновано концепцію інтегрованої причини конфлікту: біосоціальної (агресивність особистості) та соціальної (фрустрація).
4.	<i>Поведінковий підхід</i>	А. Басс, А. Бандура, Р. Сіре	Виявлено причини конфлікту у вроджених якостях особистості та соціальному оточенні, під впливом якого змінюються особистісні якості.
5.	<i>Соціотропний підхід</i>	У.Мак-Дугалл С. Сигеле	Встановлено, що людям притаманні соціальні інстинкти страху, самоствердження, які передаються людям у спадок і призводять до протистояння між ними
6.	<i>Отологічний підхід</i>	К. Лоренц, Н. Тінберге Д. Магнуссо Н. Едлером	Розглянуто агресивність особистості та натовпу. Виявлено особливості конфліктної поведінки особистості, що тлумачилась як просторово-часова організація активності суб'єкта, регуляція якої опосередкована образом конфліктної ситуації.
7.	<i>Соціометричний підхід</i>	Дж. Морено, Дженігс, С. Додд, Г. Гурвич	Передбачає виявлення емоційних стосунків, симпатій та антипатій в міжособистісних конфліктах, які вирішуються шляхом встановлення гармонійних взаємовідносин у суспільстві.
8.	<i>Структурний підхід</i>	Ф. Хайдер	Базується на теорії структурного балансу, що передбачає аналіз узгодження між системою аттитюдів особистості та знаннями про них і поведінку людей. Вирішення конфлікту передбачає встановлення балансу, що досягається внаслідок створення належних стосунків і єдності в міжособистісній взаємодії .
9	<i>Інтераакціоністський підхід</i>	Дж. Г. Мід, Т. Шибутані, Д. Шпігель	Розглядає протистояння в соціальній взаємодії, які зумовлюють виникнення конфліктів у системі стосунків «особистість– середовище».

Теоретичний аналіз наукових підходів до вивчення конфлікту свідчить, що позиції вчених формувались у контексті традиційних напрямів психології з відображенням конструкцій, притаманних класичним напрямам і течіям.

Другий етап (кінець 50-х рр. XX ст. – теперішній час) – характеризується загостренням наукового інтересу психологів безпосередньо до феномена конфлікту, розробкою понятійного апарату психологічної теорії конфлікту.

Сучасні дослідження ведуться з позицій в нижче наведених підходів (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

**Сучасні підходи до дослідження конфлікту
(друга половина XX ст. – початок XXI ст.)**

№ п/п	Назва підходу	Представники	Характеристика підходу
1.	<i>Ігровий підхід</i>	М. Дойч	Ґрунтується на мотиваційній концепції. При вирішенні конфлікту створюється універсальна схема взаємодії в конфліктній ситуації (конкурентній, кооперативній або змішаній), що зумовлена несумісністю цілей учасників міжособистісної взаємодії. Розглянуто стилі поведінки в конфліктній ситуації (кооперативний та конкурентний).
2.	<i>Організаційний підхід</i>	Р. Блейк, Дж. Моутон, К. Томас	Створено на основі <i>теорії організаційних систем</i> , яка пролонгує програму дослідження <i>стилів конфліктної поведінки</i> : суперництво, пристосування, уникнення, компроміс, співробітництво.
3.	<i>Процесуально-переговорний підхід</i>	Д. Рубін, Р. Фішер, У. Юрі	Концептуальну основу складає теорія переговорного процесу. Досліджуються: 1) умови, що сприяють прийняттю сторонами рішення приступити до переговорів; 2) процес переговорів, коли конфліктуючі сторони прийняли рішення щодо пошуку взаємних угод.
4.	<i>Соціально-психологічний підхід</i>	А. Анцупов, В. Сисенко, Т. Полозова	Виявлено суб'єктивні (аттитюди, мотиви, психічні стани) та об'єктивні (соціальна сфера) детермінанти конфлікту
5.	<i>Ситуаційний підхід</i>	Duval, Wickland, Bern,	На основі ситуаційних уявлень конфлікт розглядається як форма реакції на зовнішню ситуацію та наслідок об'єктивного зіткнення інтересів сторін. Змінення поведінки відбувається в залежності від конфлікту
6.	<i>Реципрокний підхід</i>	Lenney, Mischel, Icke Snyder	Пояснюються особливості соціальної поведінки в конфлікті, встановлюються закономірності в термінах взаємодії реципрокного впливу, Створено комплексну модель реципрокного впливу, взаємодіючих внесків ситуаційних і диспозиційних детермінант соціальної поведінки.

У сучасній літературі розроблено понятійний апарат і визначено науковий статус категорій «конфлікт», «конфліктна поведінка». Доцільним є звернення до моделі конфлікту, яка включає перемінні – «простір – час». Дана модель дозволяє враховувати такі перемінні показники соціальних явищ як «стале – мінливе», «статичне – динамічне», «одновимірне – багатовимірне».

На основі узагальнення розглянутих наукових підходів поняття **конфлікт** слід тлумачити як форму прояву протиріччя, яке було не вирішене в минулому або такого, що має бути вирішеним у сьогоденні, і яке виникає в ситуації безпосередньої взаємодії суб'єкта й зумовлене протилежно обраними цілями, інтересами, образами конфліктної ситуації, уявленнями, усвідомленими або неусвідомленими діями, спрямованими на вирішення або зняття протиріччя.

Характерними *ознаками конфлікту* є: суб'єктивність носія протиріччя; особистісний смисл предмета протиріччя для кожного із суб'єктів; обставини, які зумовлюють виникнення протиріччя та зіткнення інтересів конфліктуючих сторін; високий ступінь психологічної напруги у суб'єктів конфлікту.

Необхідно зазначити, що виробничі конфлікти в трудових колективах набувають значущості в їх розвитку за умов, якщо вони своєчасно виявляються та конструктивно вирішуються. Деструктивне вирішення виробничих конфліктів або ігнорування ними призводять до порушення виробничої дисципліни, виникнення стресових факторів, зниження рівня успішності та продуктивності діяльності трудового колективу, погіршення якості його роботи.

Так, у науковій літературі вирізняють такі характерні *ознаки виробничого конфлікту*:

- наявність, як мінімум, двох протидіючих сторін конфлікту, якими, зокрема, можуть виступати організація, учасник організації, виконавчі органи організації, власник реєстру власників цінних паперів, депозитарій, зовнішній інвестор;
- наявність правового протистояння сторін конфлікту, зумовленого протилежністю цілей та інтересів учасників виробничих стосунків;
- об'єктом конфлікту є виробничі відносини, і навіть інші правовідносини, пов'язані з діяльністю організації та її вимогами.
- основою конфлікту є бажання отримати можливість контролювати та спрямовувати поведінку іншої сторони, або змінити свій статус та юридичний стан.

Об'єктивною підставою конфлікту є *конфліктна ситуація*. Саме завдяки її виникненню створюються можливості для розвитку виробничого

конфлікту. Певна конфліктна ситуація є суспільним ставленням.

Ядром соціального зіткнення є об'єктивне протиріччя, що виникло між суб'єктами.

Суб'єктивним деструктивним компонентом конфлікту є *інцидент*. Запобігання інциденту в організації є важливим завданням практичного психолога, який працює на виробництві.

Слід зазначити, що конфлікт інтересів може перейти у виробничий конфлікт, тобто конфлікт інтересів є основою виробничого конфлікту.

Заслуговує на увагу визначення виробничого конфлікту, розроблене О.В. Осипенко [25; с.58].

На думку вченого ***внутрішній виробничий конфлікт*** – це «значні розбіжності або суперечки учасників системи управління (суб'єкти конфлікту), до яких належать провідні співвласники та фактичні бенефіціари (акціонери, учасники, реальні отримувачі вигоди та треті особи, долучені до системи прийняття стратегічних та опорних операційних рішень, у тому числі у відповідних випадках банки, що кредитують бізнес-структури, топ-менеджери організацій, серед яких так звані другі особи – заступники одноособового виконавчого органу, директори за напрямками, провідні фахівці компаній, комітети ради директорів, внутрішньо-організаційна медіація, секретаріат. У зв'язку з цим зв'язку сторони, які вважають свої права та інтереси порушеними, змушені звертатися до публічних інструментів захисту прав, не виключаючи суди, правоохоронні органи, ЗМІ, підприємницькі асоціації, експертні спільноти та громадську думку».

Виробничі конфликти разделяются на *три групи*: 1) виробничі протиріччя; 2) недружні знищення (виробничі захоплення); 3) виробничий шантаж (гринмейл).

Аналіз структури виробничого конфлікту свідчить, що у сучасній психології традиційно вирізняють такі основні елементи конфлікту:

1. Сторони (учасники, суб'єкти) конфлікту.
2. Діяльність організації (об'єкт конфлікту).
3. Умови протікання конфлікту
4. Образи конфліктної ситуації (предмет конфлікту)

5. Можливості дії учасників конфлікту

6. Результат конфліктної ситуації.

Сторони (суб'єкти) конфлікту - учасники конфліктної взаємодії, конфліктуючі або протилежні сторони в конфлікті, які можуть бути представлені як окремою особистістю, так і групою або соціальною структурою. Учасники, які мають власну точку зору, свою думку й позицію, які здатні викласти її, стають опонентами.

Об'єкт виробничого конфлікту - діяльність організації (установи, фірми) та її результати, на які мають домагання учасники організації, а також сукупність дій, з якими пов'язана реалізація прав учасника організації (права на участь в управлінні, на інформацію, на отримання прибутку чи частини майна у деяких випадках).

Умови протікання конфлікту. Характер певної розбіжності значною мірою визначається зовнішнім середовищем. У психологічній літературі виокремлюються такі умови протікання конфлікту:

- просторові (сфера конфлікту – умови і причини його виникнення, конкретні форми прояву та результати конфлікту, засоби та дії, використані сторонами в конфлікті);
- часові (тривалість, частота, повторюваність конфлікту, тривалість участі в конфлікті кожної сторони, часові характеристики етапів розвитку конфлікту);
- соціально-психологічні особливості психологічного клімату в групі, тип і рівень взаємодії (спілкування);
- ступінь конфронтації та особливості психічного стану учасників конфлікту, а також діапазон і рівень залучення в протиріччя інтересів різних соціальних груп – сімейних, професійних, етнічних).

Образи конфліктної ситуації (предмет конфлікту) є своєрідною опосередкованою ланкою між характеристиками учасників конфлікту та умовами його протікання, з одного боку, і конфліктною поведінкою – з іншого.

Образи конфліктної ситуації, які називають ідеальними картами ситуації, включають наступні елементи: уявлення учасників конфлікту про себе (про свої потреби, можливості, цілі, цінності тощо); уявлення учасників конфлікту про протилежну сторону (про потреби, можливості, цілі, цінності інших учасників

конфлікту); уявлення учасників конфлікту про середовище та умови протікання конфлікту.

Психологічний аналіз образу конфліктної ситуації пов'язаний з певними особливостями учасників конфлікту, наприклад з позитивністю/ негативністю їх уявлень про себе, їх Я-концепцію, егоцентризмом, самооцінкою, рівнем домагань, ступенем тривожності, рівнем розвитку пізнавальних процесів, сформованістю комунікативної компетентності.

Узагальнення підсумків дослідницьких підходів щодо вивчення *образу конфліктної ситуації* дозволяє зауважити, що за своїм походженням вона є частиною образу світу, яка визначає можливість пізнання та управління поведінкою.

Процес знаходження особистісного смислу призводить до створення внутрішньо несуперечливого для особистості образу конфліктної ситуації, в якій об'єктивні та суб'єктивні аспекти поєднуються та перетворюються в одне ціле.

Змістова сутність образу конфліктної ситуації полягає в організованій репрезентації конфлікту в системі знань суб'єкта.

Образ конфліктної ситуації як форми репрезентації себе в існуючій дійсності розглядається в двох аспектах: структурному та динамічному.

Структурний аспект образу конфліктної ситуації, яка визначається самим суб'єктом, включає такі складові: а) себе; б) іншу людину (партнера); в) концептуальність ситуації. Ці складові можуть бути переструктуровані відповідно до системи значень і координат, які стимулюють «запуск» конфліктної поведінки.

Динамічний аспект образу конфліктної ситуації характеризується такими феноменами, як: цілісність – незавершеність; взаємопов'язаність – автономність; статичність – динамічність; типовість – індивідуальність.

Як наслідок, образ конфліктної ситуації відповідає основним показникам і характеристикам онтологічної реальності: він завжди співвідноситься зі суб'єктом; представлений у свідомості особистості в «згорнутому» вигляді; опосередковує та переломлює через себе зовнішні впливи; має системний характер; у функціональному плані передуює поведінці, а у генетичному –

наслідуює діяльність людини.

Отже, специфічні особливості онтологічної реальності, поданої в образі конфліктної ситуації, яка визначає поведінку суб'єкта, можуть виступати як диференційована ознака активності суб'єкта. Інваріантний характер образу може слугувати підґрунтям для типології конфліктної особистості.

Психологу слід прогнозувати та враховувати можливі дії учасників конфлікту. Тому на увагу заслуговує *класифікація дій в конфлікті*, основу якої складають: характер дій (наступальні, захисні, нейтральні); спрямованість дій учасників конфлікту (передбачається спрямованість учасника на третіх осіб або на самого себе); ступінь активності в діях (активні – пасивні; ініціативні – відповідні).

Різноманіття дій учасників конфлікту можна поєднати в декілька груп або типових стратегій поведінки в конфлікті. У науковій літературі розрізняють такі *стратегії поведінки в конфлікті* (загальні схеми дій): *суперництво* – нав'язування іншій стороні бажаного для себе варіанту вирішення конфлікту; *кооперація* – пошук вирішення, яке задовольнило б обидві сторони; *поступлення* – зменшення своїх прагнень, у результаті чого результат конфлікту стає менш прийнятним, ніж хотілося б; *уникнення* – відхід від конфліктної ситуації (фізичний або психологічний); *бездіяльність* – присутність в ситуації конфлікту, але без будь-яких дій з його вирішення.

У конфлікті використовуються комбінації стратегій або загальних схем дій, але іноді домінує одна з них.

Часто конфлікт починається з кооперативної поведінки. У випадку невдачі використовують суперницьку стратегію, яка також може стати неефективною. Тоді знову звертаються до кооперативної стратегії, яка найбільшою мірою сприяє успішному вирішенню конфлікту.

Стратегії реалізуються через *тактики поведінки в конфлікті*. Серед них: *раціональні переконання* – використання фактів і логіки для підтвердження своєї позиції та переконання протилежної сторони в конфлікті; *тиск* – вимоги, наказ, погрози; *апеляція до влади, санкції* – використання стягнень і винагород; *дружнє звернення, запобігання* – створення у протилежної сторони уявлення про наявність у неї привабливих якостей, а також про те, що її позиція, погляди, пропозиції

заслужують на увагу і становлять інтерес; *коаліційна* – прохання про підтримку, взаємодію; *заклучення угод* – взаємний обмін благами, обіцянками; *маніпуляції* – використання прийомів введення учасників конфлікту в стан хвилювання і тривожності, заплутаності, створення ефекту несподіваності; *невід’ємні зобов’язання* – одна зі сторін виконує певні дії до тих пір, поки її умови не будуть прийняті; *погроза* – деструктивна і недоброзичлива тактика, яка може бути використана у випадку неготовності і й нездатності однієї зі сторін поступитися далі певної межі.

Вирізняються також тактики раціональні та ірраціональні, м’які та жорстокі, безпосереднього впливу та опосередкованого впливу.

Особливої значущості у виборі стратегії або стилю поведінки в конфлікті, а також у визначенні їх ефективності набуває *результат конфліктної ситуації*. Будь-яка конфліктна дія може мати чотири основних результати: 1) повне або часткове підпорядкування іншій стороні або учаснику конфлікту; 2) компроміс; 3) припинення конфліктних дій; 4) інтеграція та вирішення конфлікту.

Зміст виробничого конфлікту складають права та обов’язки конфліктуючих сторін: як організації, так її підструктур і учасників.

А.Д. Осинівський виокремлює три стадії виробничого конфлікту:

1. *Передконфліктна стадія* – період, коли сторони оцінюють свої ресурси: як зважитися на агресивні дії, продовжувати їх чи відступити. До таких ресурсів відносяться: кількість голосуючих акцій, які мають сторони конфлікту, інформація, фінансові та адміністративні можливості, інтелектуальний потенціал сторін.

2. *Безпосередній конфлікт* – стадія, що відрізняється наявністю інциденту, дій, вкладених у зміну поведінки суперників. Характерним моментом на етапі безпосереднього конфлікту є наявність критичної точки, при досягненні якої конфліктні взаємини досягають максимальної сили та гостроти.

3. *Вирішення конфлікту*. Зовнішньою ознакою вирішення конфлікту є завершення інциденту. Вирішення виробничого конфлікту відбувається, зазвичай, лише за зміни ситуації, тобто. поки не виключено проблемну ситуацію, конфлікт залишається.

Таким чином, виробничий конфлікт – це правові та економічні відносини,

котрі тривають (продовжуються в своєму розвитку) кілька специфічних стадій, що характеризуються наявністю протиріччя між суб'єктами виробничих відносин, які лобіюють власні взаємовиключні інтереси [26].

Психоедукація співробітників організацій та підприємств з питань подолання виробничих конфліктів у трудовому колективі, формування у них психологічної грамотності та збереження психічного здоров'я має здійснюватися за допомогою інформування, проведення лекцій і тренінгів, розповсюдження буклетів, відеофільмів, презентацій, організації флеш-мобів, використання інтернет-ресурсів.

Саме просвіта населення є базовим і першим кроком у збереженні психічного здоров'я населення.

Першочерговим завданням для психологів в аспекті психоедукації є проведення воркшопів, майстер-класів, практичних семінарів в організаціях і на підприємствах, зокрема у створенні благоприємного психологічного клімату, встановлення доброзичливих взаєностосунків в трудовому колективі, формування відповідальності за власні дії та поведінку.

Отже, психоедукація як інформування (навчання, виховання, інструктаж, тренінг) – це організований та цілеспрямований процес надання психологом теоретичних знань, засвоєння яких допомагає клієнту розширити його можливості, вирішити проблему, подолати навантаження та обмеження без зниження ефективності діяльності; пояснення та донесення до людей інформації про психічне здоров'я, психологічні негаразди та їх наслідки.

Психоедукація як психологічна грамотність людини, що включає уміння: конструктивно вирішувати проблеми, долати труднощі, що виникають у стосунках і нормалізувати складні ситуації; відрізняти корисне від неістотного, приймати відповідальність за події власного життя без вимог і очікувань від інших; враховувати реальність життєвих процесів без ідеалізації будь-кого і будь-чого.

1.2. Класифікація виробничих конфліктів і причини їх виникнення в трудовому колективі

У практиці роботи психологів нерідко виникає необхідність у виборі

методів впливу на управління поведінкою працівників у виробничих конфліктах. Для досягнення позитивних результатів треба уважно підходити до вибору методів і форм роботи в залежності від виду конфлікту. Тому слід ознайомитись з класифікацією виробничих конфліктів і вміти своєчасно визначати їх види. Прояв психологічної компетентності при визначенні виду конфлікту та виборі форм і методів роботи сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень і надасть можливість економити ресурси організації та трудового колективу.

У науковій літературі широко застосовується розгорнута класифікацію виробничих конфліктів.

За складом учасників конфлікти можуть бути поділені на такі види: між учасниками; між учасниками та організацією; між організацією та іншими особами (інвестор, реєстратор, депозитарій).

За сторонами конфлікту, виділяються дві групи виробничих конфліктів: 1) конфлікти, що виявляють поточні протиріччя під час вирішення конкретних проблем управління (використання прибутку організації, виплата дивідендів, блокування учасниками прийняття рішень на загальних зборах, порушення судових позовів за фактами порушення процедур управління трудовим колективом); 2) виробничий шантаж «Грінмейл» (проведення позачергових загальних зборів з порядком денним про дострокове припинення повноважень органів управління та обрання нових; спроба формування паралельних органів управління; скарги та позови); 3) конфлікти, що мають на меті перерозподіл власності та встановлення контролю над організацією з боку групи учасників.

За способом припинення виробничі конфлікти розділяються на: *антагоністські* (для їх вирішення потрібне звернення до державних органів) та *компромісні* (переговори, посередництво, примирення).

Залежно від наслідків конфлікту для його учасників і організації конфлікт класифікуються на конструктивні та деструктивні. *Конструктивні* наслідки дозволяють у результаті конфлікту усунути наявні прорахунки та порушення. *Деструктивні* наслідки конфлікту негативно відбиваються на діяльності організації та її учасників.

Як окремий різновид виробничого конфлікту розглядаються тупикові

ситуації (deadlock), які можуть виникнути в організації. Під дідлоком (deadlock) розуміють конфліктну ситуацію, за якої засновники юридичної особи виробничого типу, які мають рівну кількість голосів, не можуть домовитися між собою.

При виявленні **причин** виробничих конфліктів варто звернути увагу на предмет конфлікту. У міжособистісному конфлікті його предметом є наявність протиріч у суб'єкт-суб'єктних стосунках. У виробничому конфлікті суб'єктом виступає характер діяльності, структура виробничих організацій та їх взаємодія. На цих підставах конфлікт відносять до протиріч суб'єкт-об'єктних відносин. Відтак, перший крок в оволодінні методами управління конфліктом передбачає сформованість уміння виявити його причини. У науковій літературі визначаються три основні категорії причин конфлікту (табл. 1.3, 1.4, 1.5).

Таблиця 1.3

1. Комунікативні бар'єри

№ п/п	Причини конфлікту	Особливості конфлікту
1	Розбіжності в розумінні смислу інформації	Конфліктність зростає у випадку різної підготовленості працівників, неоднакового розуміння сутності або важливості завдань, незнання специфіки роботи
2	Кількість інформації	Ймовірність конфлікту зростає як за умов надлишку інформації, так і при недостатній інформації
3	Спотворення інформації	До спотворення смислу інформації призводить існування «фільтрів» - штучного її відбору або затримці, спрямованість інформації у невірному напрямку, не на необхідну адресу

Таблиця 1.4

2. Особливості структури організації

№ п/п	Характеристика структури організації	Особливості конфлікту
1.	Розміри організації	Із збільшенням розмірів організації ймовірність виробничих конфліктів зростає
2.	Склад організації	Ймовірність виробничих конфліктів вища і в організаціях з більш молодими за віком співробітниками: чим більш стабільним є склад організації, тим менша ймовірність виникнення виробничих конфліктів
3.	Стиль управління	Немає прямої залежності між стилем управління (або лідерством) та більш частим або рідким виникненням конфлікту
4.	Система заохочень	Заохочення співробітників (або підрозділів) призводить до конфліктів, якщо певні працівники отримують привілеї за рахунок інших

Таблиця 1.5

1. Індивідуально-психологічні фактори

№ п/п	Індивідуально-психологічні фактори	Характеристика
1.	Індивідуально-особистісні властивості та риси характеру особистості	Авторитарні, догматичні працівники з низькою самооцінкою частіше інших є джерелом виробничого конфлікту
2.	Задоволення рольових очікувань	Незадоволення положенням і статусом збільшує ймовірність виробничих конфліктів
3.	Індивідуальні цілі	Невідповідність особистісних цілей з цілями організації є джерелом конфлікту

Відповідно до причин вирізняють п'ять *видів конфліктів*: структурні (організаційні); інформаційні; міжособистісні; конфлікти інтересів; конфлікти систем цінностей.

Зазначимо, що виробничий конфлікт не завжди утримується на рівні «Я» та «Організація». З часом такий конфлікт переростає у звичайний міжособистісний конфлікт між посадовими особами, але за змістом і цілями залишається виробничим. Суб'єкт-суб'єктний виробничий конфлікт стає таким тому, що основним елементом кожної виробничої організації є люди.

На думку Н. Шаленко, є дві причини виробничих конфліктів:

1) організація або її підрозділи можуть стати засобом в руках будь-якої особистості або групи для досягнення своїх цілей, несумісних з цілями, визначеними організацією; 2) послідовно, зарегламентована й стабільно діюча організація втрачає здатність адаптуватися до навколишнього середовища, що призводить до зовнішніх конфліктів.

У другому пункті описано інструментальний тип підприємства. Виробничі конфлікти в трудових колективах виникають значною мірою з творчими та експериментальними відділами, які не можуть працювати за формальними вимогами, нормами, порядком [45].

Наразі існують виробничі організації суб'єктивного типу. У розвитку таких організацій особливої значущості набуває «суб'єктивний фактор». Адже на підприємствах суб'єктивного типу виникають виробничі конфлікти у зв'язку з мінливим нормами, правилами, динамічністю структури. Проте характер конфліктів у таких організаціях є внутрішнім, зокрема конфлікт з приводу норм виробничої діяльності, які не повною мірою зафіксовані в інструкціях.

Розглянуті вище види підприємств і їх структури є динамічними та

гнучкими. Для їх успішного функціонування необхідною є постійна зміна інструктивних і функціональних матеріалів. Це можливо лише за умов розширення штату, тобто появи фахівців, які займаються цими справами. Однак такий підхід створює певні складнощі, оскільки є економічно не вигідним для підприємства. Тому до тих пір, поки фактичний розподіл функцій управління не відповідає формальним посадам, а визначається особисто керівником трудового колективу або науковим авторитетом будуть виникати виробничі конфлікти [45].

Зауважимо, що причини, які зумовлюють конфлікти, можуть бути різними, як і самі конфлікти. Однак слід розрізняти об'єктивні причини та їх сприймання працівниками.

Об'єктивні причини умовно подаються у вигляді декількох груп (І.В. Ващенко, В.А. Тюріна): обмеженість ресурсів, які підлягають розподіленню; розбіжності в цілях, рівнях кваліфікації, освіті; незбалансованість робочих місць і незадовільна організація праці; взаємозалежність завдань, невірне розподілення відповідальності; відсутність ефективних правових норм, які забезпечують гарантії прав учасникам трудового колективу; недостатня мотивація і виконання функціональних обов'язків; недосконалість діючих механізмів юридичної відповідальності за порушення виробничих обов'язків; негативні комунікації [10].

Разом з тим, об'єктивні причини тільки тоді є причинами конфлікту, коли зумовлюють неможливість реалізувати потреби та інтереси особистості або групи. Реакція працівника визначається його соціальною зрілістю, допустимими нормами і правилами поведінки та соціальними нормами, прийнятими в трудовому колективі.

Суб'єктивними причинами виробничого конфлікту виступають: прагнення до економічного домінування, наміри поглинути організацію конкурента на відповідному ринку. значущість поставлених цілей для працівника і наскільки певні перешкоди заважають їх реалізації. І чим більш важливою є мета, поставлена перед працівником, тим більше зусиль він додає, щоб її досягнути, і тим сильнішим буде опір, і тим жорстокішою буде конфліктна взаємодія з тими, хто цьому заважає.

Вибір способу подолання перешкод значною мірою буде залежить від

емоційної стійкості особистості, засобів захисту, обсягу влади. Психологічний захист особистості відбувається несвідомо як система стабілізації особистості для захисту сфери свідомості від негативних психологічних впливів. У результаті конфлікту ця система функціонує мимовільно від бажання працівника. Необхідність у захисті виникає за умов прояву тих міркувань і почуттів, які постають загрозою для самоповаги, для сформованого «Я-образу», для системи ціннісних орієнтацій, які знижують самооцінку особистості [19].

У деяких випадках сприйняття конфліктної ситуації працівником може бути далеким від реального стану справ, але реакція на ситуацію буде формуватися виходячи з його сприймання, з того, що йому здається. Така обставина істотно ускладнює вирішення конфлікту. Емоції, які виникли в результаті конфлікту, досить швидко будуть перенесені з проблеми на особистість опонента, що сприятиме доповненню конфлікту особистою протидією. Чим більше посилюється конфлікт, тим непривабливіше виглядає образ опонента, що, у свою чергу, додатково ускладнює вирішення протиріччя. Виникає коло, яке складно розірвати. Доцільно це зробити на початковому етапі розгортання подій, поки ще конфліктна ситуація не вийшла з під контролю [12].

Аналіз факторів конфлікту дозволяє класифікувати їх на п'ять груп: інформація; структура; цінністосунки; поведінка.

До *інформаційних факторів*, які зумовлюють конфлікт, відноситься та інформація, яка є прийнятною для однієї сторони і не прийнятною для іншої. Наприклад: неповні та неточні факти; недооцінка фактів і їх значення; дезінформація та чутки; небажане оприлюднення інформації; спірні питання законодавства, правил практики; інформація, яка не відповідає очікуванням партнера.

Структурні фактори виробничого конфлікту пов'язані з існуванням формальної та неформальної соціальної групи. Конфлікт може виникнути, якщо сторони по-різному відповідають на такі питання, як:» Що є законодавчою владою?», «Хто кому має підкорятися?», «Хто повинен виконувати ті чи інші обов'язки?».

Ціннісні фактори виробничого конфлікту - це ті принципи, які ми проголошуємо (або заперечуємо), наслідування яким очікують від нас інші й ми

від них. Цінності вносять почуття порядку та визначають цілі існування. Вони відрізняються за силою дії та значимістю.

Фактори стосунків, пов'язані із задоволенням від взаємодії або його відсутністю між сторонами. Слід звернути увагу на такі аспекти:

основа стосунків (добровільні чи примусові); сутність стосунків (незалежні або залежні); що очікується від взаємовідносин; цінність стосунків для себе та інших; сумісність сторін у аспекті цінностей, поведінки, особистісних і професійних цілей; баланс сили у стосунках; історія стосунків (що передувало конфлікту?); негативні враження та спогади від минулих конфліктів.

Поведінковими факторами виробничих конфліктів є такі вчинки, які: зачіпають цінності особистості або цінності тих осіб, які для неї небайдужі; загрожують безпеці; відволікають особу, викликають стрес, дискомфорт, принижують самооцінку; здаються односторонніми і невиправданими; ображають почуття гідності [22].

Н. М. Коряк вирізняє такі *причини* виробничого конфлікту: нездатність і небажання вислухати й зрозуміти доводи опонента; різке зростання емоційної напруги, що проявляється в агресивності та неконтрольованих реакціях сторін; перехід предметного конфлікту на особистісний; зачіпання життєвих інтересів конфліктуючих сторін, взаємне задоволення яких задається несумісним [6].

Дослідники Л.Ф. Лисенкова і О. Я. Мелібурда пропонують інший перелік причин виробничих конфліктів. До них відносяться: протиріччя між почуттям і обов'язком (між Я-індивідуальним і Я-соціальним); розбіжність у поглядах на нормативні відносини та цінності; суперечки за ресурси між працівниками різних відділів одного підприємства; прагнення до влади керівника і прагнення до свободи підлеглих; зіткнення нових ідей зі застарілими і консервативними звичками та уявленнями; розбіжності між цілями різних груп; нечіткий розподіл відповідальності та функцій між взаємодіючими працівниками та групами. Якщо не знайдено ефективного способу управління конфліктом, то можуть виникнути дисфункціональні наслідки, які заважають досягненню цілей.

Отже, причини виробничих конфліктів можуть бути різними. Одні з них пов'язані з організацією діяльності трудового колективу, другі – зі специфікою управління, треті – з різноманітністю трудового колективу, четверті – зі

складністю діяльності та з такими процесами, як інерція в діях людей, п'яті - з розподіленням матеріальних ресурсів тощо. Протиріччя можуть біти зумовлені соціально-психологічними, етнічними, релігійними причинами, які здійснюють опосередкований вплив на організацію праці. Безліч протиріч і причин між людьми виникають на основі порушення норм, загальноприйнятих цінностей, у результаті помилкових дій керівних структур.

Результат конфліктних дій залежить від адекватності та ефективності використаної стратегії та тактики поведінки в конфлікті, а також від особливостей динаміки конфлікту та його вирішення.

Конфлікти виникають і зникають не миттєво. При регулюванні конфліктів і їх вирішенні важливо враховувати, на якому з етапів розвитку або ескалації конфлікту знаходяться у даний момент стосунки між його учасниками. Для наочності на рис. 1.1. наведено приклад піраміди конфлікту.

ЕТАПИ ЕСКАЛАЦІЇ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ

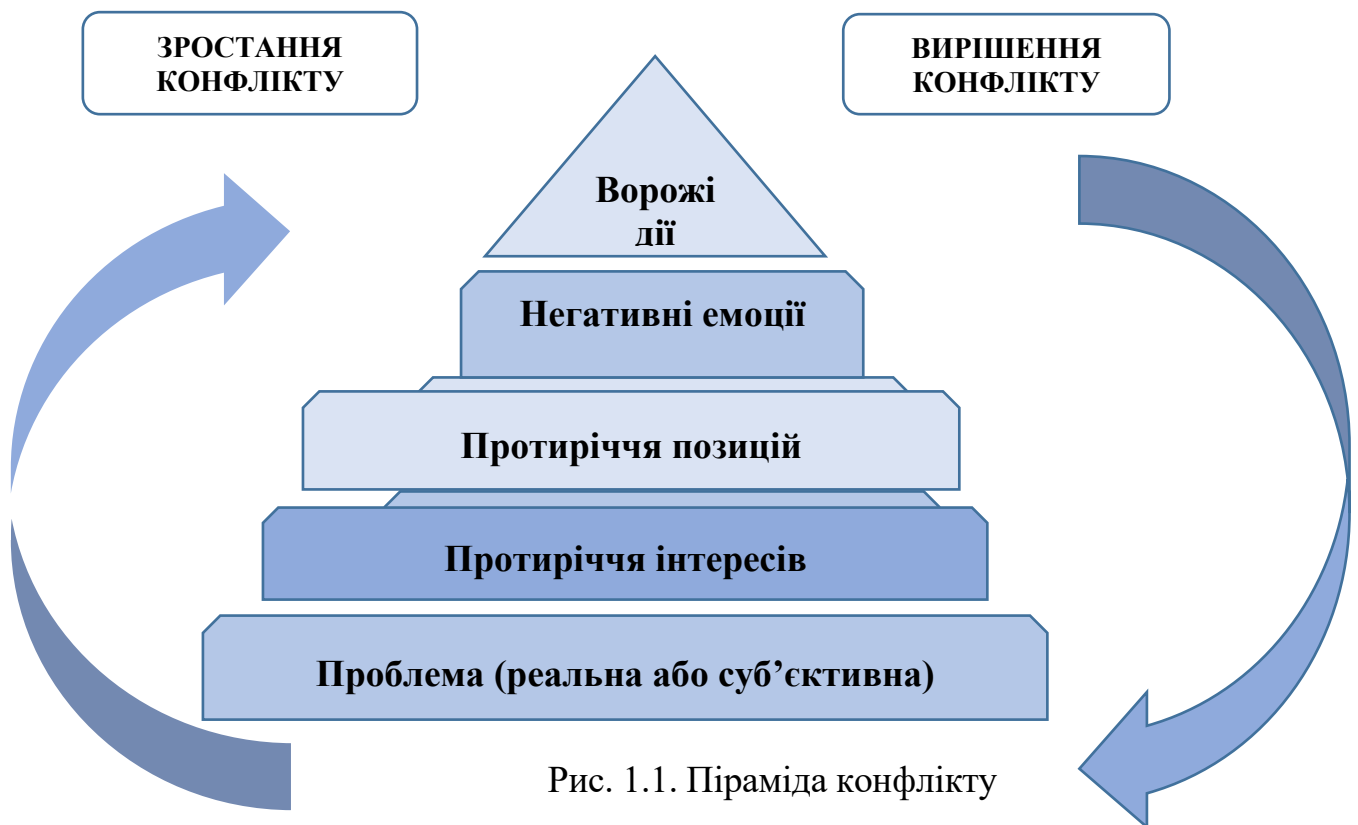


Рис. 1.1. Піраміда конфлікту

1.3. Динаміка виробничого конфлікту

Суспільство, як і окрема людина, знаходиться у постійному розвитку. Одним із способів цього розвитку є конфлікт, який є процесом, що складається з певних етапів і розвивається в часі. Звідси динаміка конфлікту – це і є процес

його змінення.

Отже, *динамікою конфлікту* називається послідовна зміна станів та стадій, які характеризують процес протистояння від початку виникнення конфліктної ситуації до її завершення.

Будь-який конфлікт складається з трьох етапів: 1) початок; 2) розвиток; 3) завершення. Відповідно загальна схема динаміки конфлікту складається з таких етапів (стадій):

I. Передконфліктна ситуація (латентний період);

II. Відкритий конфлікт (власне конфлікт):

- інцидент (початок конфлікту);
- ескалація (розвиток) конфлікту;
- завершення конфлікту;

III. Післяконфліктний період.

Перший етап – передконфліктна ситуація

Передконфліктна ситуація – це можливість, а не процес конфлікту, який назріває поступово, у перебігу розвитку та загострення протиріч, які зумовили його виникнення. Це протиріччя та факти, які призводять до протидії, проте спочатку не проявляються ясно та чітко. Вони сховані за численними випадками другорядних явищ. На даному етапі накопичуються фактори та процеси, які можуть призвести до конфлікту. Тому передконфліктну ситуацію інакше називають *латентним періодом конфлікту, передконфліктним періодом або інкубаційним станом конфлікту*. Інакше кажучи – це етап потенційного конфлікту. Реальним він стає тільки після усвідомлення учасниками об'єктивної ситуації. Наприклад: двоє співробітників прагнуть обійняти одну й ту ж саму посаду, але зайняти її зможе тільки один. Певний час сторони не усвідомлюють об'єктивну конфліктність ситуації. Відтак, у передконфліктній ситуації майбутні опоненти ще не усвідомлюють наслідків вже намічених розбіжностей й, навіть, існуючих протиріч між інтересами опонентів. Наприклад, замовлення на встановлення нового обладнання в організації об'єктивно вже пов'язано з необхідністю звільнення частини працівників, що зумовлено впровадженням нової техніки. Однак, поки конфлікту ще немає і його загроза ще неусвідомлювана майбутніми

опонентами, можна знайти шляхи збереження робочих місць на виробництві.

Інший приклад: працівникам виробництва тривалий час не виплачують заробітну плату. Адміністрація намагається спробувати знайти об'єктивні і, безперечно, тимчасові пояснення. Певний час до цих пояснень працівники прислуховуються і надіються, що найближчим часом зарплата буде виплачена. Причини конфлікту ще немає, працівники поки ще не висловлюють незадоволення, проте конфлікт назріває у вигляді негативної соціальної позиції, емоційної напруги та готовності до відкритої протидії за власні права.

Таким чином, передконфліктна ситуація характеризується тим, що вона створює реальну можливість конфлікту. Проте дана ситуація може бути вирішена «мирним», безконфліктним методом, якщо умови, які зумовили її виникнення, зникнуть або будуть «зняті» шляхом усвідомлення працівниками ситуації. Так, якщо працівники отримають зарплату, то зникне і причина конфлікту. Без конфлікту можна вирішити також проблемну ситуацію з введенням нової техніки. Для цього працівникам слід завчасно пояснити, як буде вирішена проблема: хто і яку компенсацію отримає, хто буде рекомендований на курси підвищення кваліфікації або перепідготовки, хто буде переведений на іншу посаду тощо.

Усвідомлення причин конфлікту

При усвідомленні причин конфлікту слід брати до уваги, що усвідомлення причин потенційного конфлікту в передконфліктній ситуації може бути як адекватним (правильним), так і неадекватним. В останньому випадку конфлікт не може бути усинений повною мірою, оскільки дійсні причини конфлікту будуть виявлені, а затримка з вирішенням конфлікту може тільки посилити його гостроту. Так, наприклад, якщо девіантна поведінка нового працівника в організації викликає в спочатку непорозуміння, то вона може бути роз'яснена іншим членам організації як необізнаність даного працівника у традиціях та нормах поведінки колективу. Відтак, спочатку працівники можуть надіятись, що поведінка нового працівника скоро буде відповідати загальноприйнятим нормам. Однак якщо така девіантна поведінка зумовлена егоїстичними інтересами людини, несумісними з інтересами інших членів організації, то передконфліктна ситуація переростає в конфлікт.

Усвідомлення ситуації як конфліктної завжди супроводжується емоційним напруженням. Емоційні стани мають значний вплив на перебіг конфлікту. Демонстрація одним з учасників почуттів ворожості, агресії, антипатії сигналізує сприймання конфлікту та мобілізує зусилля обох сторін.

Неадекватне усвідомлення проблемної ситуації може мати подвійні *наслідки*.

1. Може сприяти затримці, затягуванню, виникненню відкритого конфлікту. Це відбувається, коли небезпека проблемної ситуації недооцінюється або применшується.

2. Може сприяти формуванню наступу конфлікту, його штучному просуванню. Це відбувається тоді, коли небезпека суперечності на стадіях передконфліктної ситуації перебільшується.

Зазначимо, що різні опоненти потенційного конфлікту можуть бути зацікавлені в неадекватній оцінці та неадекватному сприйманні небезпеки суперечностей і факторів, які виникли у передконфліктній ситуації, і, таким чином, свідомо вводять в оману інших учасників майбутнього конфлікту. Цілі цієї дезінформації та дезорієнтації противника потенційного конфлікту в оцінці небезпеки передконфліктної ситуації можуть бути двоякими. Вони можуть бути спрямовані як на стримання майбутнього протиріччя, так і на провокування опонентів на форсування протистояння. У першому випадку небезпека протиріччя передконфліктної ситуації свідомо применшується, у другому – перебільшується. Однак у будь-якому випадку свідомо викривлена оцінка передконфліктної ситуації використовується однією зі сторін у своїх інтересах.

Таким чином, адекватне та своєчасне усвідомлення та оцінка передконфліктної ситуації є умовою найбільш оптимального варіанту її вирішення та ефективним способом запобігання можливого конфлікту. Правильне осмислення суперечностей на цій стадії дозволяє прийняти заходи щодо їх усунення ще до початку відкритого конфлікту.

Загальна логіка профілактики конфлікту на цьому етапі включає наступні дії зі сторони учасників: 1) перемовини та домовленості щодо ступеня небезпеки передконфліктної ситуації та можливості виникнення конфлікту в майбутньому; 2) збір більш повної інформації щодо суті та причин передконфліктної ситуації,

виявлення реальних інтересів сторін, які можуть призвести до конфлікту; 3) вияснення ступеня ймовірності та можливостей безконфліктного вирішення виявлених проблем; 4) розробка конкретних завдань і дій з конструктивного вирішення передконфліктної ситуації, тобто вирішення існуючих проблем, не доводячи справи до конфлікту. Попередити конфлікт на передконфліктній стадії завжди легше й ефективніше, ніж його вирішувати на наступних етапах його розвитку.

Другий етап - відкритий конфлікт

Якщо протиріччя інтересів, які з'являються на стадії передконфліктної ситуації, не вдається вирішити, то передконфліктна ситуація переходить у відкритий конфлікт. Наявність протидії стає очевидною. Протиріччя інтересів досягає такого ступеня зрілості, що їх вже неможливо не помічати або сховати. Вони постають фактором, який заважає нормальній взаємодії, сторони якої перетворюються відтепер на відкритих опонентів, які протидіють один одному. Кожна сторона починає відкрито захищати власні інтереси.

На цій стадії розвитку конфлікту його опоненти починають апелювати до третьої сторони, звертатися до юридичних послуг для захисту або ствердження своїх інтересів. Кожний зі суб'єктів протидії намагається залучити на свою сторону якнайбільше прихильників і засобів тиску на іншого, в тому числі матеріальні, фінансові, політичні, інформаційні, адміністративні ресурси. У ході конфліктної протидії використовуються не тільки дозволені та загальноприйняті, але й «нечесні» та маніпулятивні засоби, способи та технології тиску на опонента, який тепер вважається «противником».

На етапі відкритого конфлікту стає очевидним те, що ні одна зі сторін не хоче йти на поступки або компроміс. Навпаки, домінує установка на протидію, на ствердження власних інтересів. При цьому на об'єктивні протиріччя в групах накладаються міжособистісні непорозуміння та розбіжності, які поглиблюють конфліктну ситуацію.

Вище наведена загальна характеристика другого етапу розвитку конфлікту, проте всередині цього відкритого періоду виокремлюються свої внутрішні стадії, які характеризуються різним ступенем напруги, що в науковій літературі визначаються як 1) інцидент; 2) ескалація; 3) завершення конфлікту.

Перехід конфлікту з латентного стану у відкриту протидію відбувається в результаті певного інциденту (з латинської *incidens* – випадок).

Інцидент – випадок, який ініціює відкриту протидію сторін. Інцидент конфлікту слід відрізняти від його приводу.

Привід – конкретна подія, яка слугує імпульсом, джерелом, предметом для початку конфліктних дій. Він може виникнути випадково, а може і спеціально придумуватись, але привід ще не є конфліктом. На відміну від цього інцидент – це вже конфлікт, зокрема його початок.

Інцидент унаочнює позиції сторін і виступає проявом тиску на «своїх» і «чужих», друзів і ворогів, союзників і противників. Після інциденту стає очевидним «хто є хто», оскільки маски вже скинуті. Однак реальні сили опонентів ще не до кінця відомі та залишається незрозумілим, які майбутні дії учасників конфлікту. Невизначеність дійсних сил і ресурсів (матеріальних, фінансових, політичних, інформаційних, адміністративних, психологічних) опонента є фактором затримання розвитку конфлікту на його початковій стадії. Така невизначеність сприяє подальшому розвитку конфлікту. Адже, якби обидві сторони мали чітке уявлення про потенціал противника, його ресурсах, то численні конфлікти були б припинені з самого початку. Більш слабка сторона не стала б марно поглиблювати протидію, а сильна сторона принизила б позицію противника своєю міццю. У обох випадках інцидент був би досить швидко вичерпаним.

Отже, інцидент створює амбівалентну ситуацію в установках і діях опонентів. З одного боку, хочеться увійти в протидію, щоб перемогти, з іншого – важко «входити у воду, не знаючи броду».

Тому значущими елементами розвитку конфлікту на цій стадії є «розвідка», збір інформації про реальні можливості та наміри опонентів, пошук союзників і залучення на свою сторону додаткових сил. У зв'язку з тим, що на стадії інциденту протидія має локальний характер, то потенціал учасників конфлікту ще не демонструється, хоча вже сили починають приводитись у активний стан.

Однак, навіть після інциденту, зберігається можливість вирішити конфлікт мирним шляхом і засобом перемовин перейти до компромісу між суб'єктами

конфлікту. І цю можливість слід використовувати повною мірою.

Якщо після інциденту не вдалось знайти компроміс та запобігти подальшому розвитку конфлікту, то за першим інцидентом слідує другий, третій і т. п. Конфлікт вступає в наступний етап – відбувається його ескалація (нарощування).

Ескалація конфлікту – це ключова, найбільш напружена його стадія, яка характеризується загостренням всіх протиріч між учасниками та використовуються всі можливості для перемоги у протидії. Питання постає тільки так: «хто кого», оскільки це вже не локальний конфлікт, а масштабне протистояння. Відбувається мобілізація всіх ресурсів. На цій стадії постають утрудненими перемовини та інші мирні способи вирішення конфлікту. Емоції починають превалювати над розумом, логіка поступає почуттям. завдання полягає в тому, щоб будь-якою ціною завдати шкоди опоненту. Тому на даній стадії може втрачатися первісна причина та основна мета конфлікту, а на перше місце висуваються нові причини та цілі. Стає можливим змінення ціннісних орієнтацій, зокрема цінності-засоби та цінності-цілі можуть помінятися місцями. Розвиток конфлікту набуває спонтанного характеру. Основними моментами етапу ескалації конфлікту є: 1) створення образу ворога; 2) демонстрація сили та погроза її застосування; 3) застосування насилля; 4) тенденція до розширення та заглиблення конфлікту.

1. Створення образу ворога

Створення образу ворога – один з важливих моментів етапу розвитку конфлікту. Він починає формуватись ще на ранній стадії та остаточно складається в період ескалації. На особливу значущість ролі та необхідності створення образу ворога звертав увагу ще Г. Зіммель.

Існування певних ворогів як обов'язкового елементу є необхідним для підтримки ефективної єдності учасників групи та для усвідомлення ними цієї єдності як одного зі своїх життєвих інтересів. Створення образу ворога може також вважатися проявом політичної мудрості для певних соціальних груп. Дійсно, внутрішня єдність групи буде посилюватись, якщо на ідеологічному рівні створений і постійно підтримується образ ворога, проти якого треба об'єднатися й протидіяти. Образ ворога створює додаткові соціально-

психологічні та ідеологічні фактори для згуртування групи, організації або колективу. У цьому випадку учасники групи усвідомлюють, що вони борються не тільки (і, навіть, не стільки) за власні інтереси, а й за справедливість, народ, країну, за високу мету, що є стрижнем єдності групи. За наявності образу ворога предмет конфліктної протидії набуває позаособистісного, об'єктивного характеру, що сприяє ще більшому загостренню конфлікту.

Таким чином, учасники міжгрупового конфлікту для підтримки закріплення згуртованості групи прагнуть до соціально-психологічного та ідеологічного оформлення образу ворога. У дійсності цей ворог, може бути як реальним так і уявним, тобто він може бути надуманим або штучно сформованим для укріплення єдності групи або суспільства.

Образ ворога може створюватись і для вирішення внутрішньогрупових протиріч. У цьому випадку його створення пов'язано з пошуком особистості, яку звинувачують у виникненні проблем і розгортанні конфлікту для виправдання «провалів» і помилок у економіці, політиці тощо.

На підставі викладеного слід зазначити, що створення образу ворога пов'язано з ідеологічним оформленням конфлікту, яке для кожного з його учасників виступає у вигляді сукупності критеріїв, які поділяють соціальний простір на «своїх» і «чужих», на тих, які або підтримують або не підтримують саме цю сторону. При цьому нейтральні сили, які налаштовані на примирення сприймаються як союзники протилежної сторони.

Відтак, вступає в дію слоган «хто не з нами, той проти нас». Його застосування завжди озлоблює протистояння. Тому не випадково, що він часто використовується, коли розвиток конфлікту досягає своєї кульмінації. Після того, як образ ворога створено, логіка та психологія протистояння йому стає очевидною та чітко вираженою.

Проте варто зауважити, що створення образу ворога (як наявного, так і уявленого) є ефективним засобом не лише на вищому етапі конфлікту – ескалації. Цей засіб використовується і на ранніх етапах, коли стає вже ясным, що конфлікт є неминучим. У цьому випадку створений образ ворога застосовується для обробки суспільної думки, для пояснення того, хто є «поганий», а хто – «гарний». Після цього стає простіше розв'язати масштабний

конфлікт.

2. Демонстрація сили та погроза її застосування

Демонстрація сили та погроза її застосування – наступний елемент і характеристика ескалації конфлікту. Одна зі сторін або обидва опонента конфлікту з метою залякування суперника постійно намагаються показати, що ресурси і сила однієї сторони превалюють над іншою стороною. При цьому кожний надіється, що така його позиція призведе до програшу опонента. Однак, як правило, такі дії спонукають противника мобілізувати власні зусилля та ресурси, що призводить до подальшої ескалації конфлікту.

У психологічному аспекті демонстрація сили або погроза її застосування пов'язана з нагнітанням емоційної напруги, ворожості та ненависті до суперника. Часто такий прийом реалізується через різні варіанти об'яв ультиматумів іншій стороні як за умов внутрішньогрупового, так і міжгрупового конфлікту.

Зрозуміло, що ультиматум може використовувати лише та сторона, яка з певних позицій є сильнішою за іншу. Об'ява незгоди в знак протесту проти безправних дій адміністрації – це також ультиматум. І у цьому випадку адміністрація часто йде на поступки перед загрозою проявити власну жорстокість і антигуманість.

Природньою реакцією на демонстрацію сили та погрозу її застосування є спроба захиститися, але, як звісно, найкращий спосіб захисту – це напад. Якщо сила і ресурси погрожуючого суперника набагато перевищують або взагалі перевалюють, то в такому випадку погроза силою провокує насилля і подальшу ескалацію конфлікту.

3. Застосування насилля

Застосування насилля – ще одна істотна характеристика етапу ескалації конфлікту. Насилля виступає найбільш жорстоким способом підпорядкування одних іншими. Це останній аргумент у протистоянні. Його використання свідчить, що ескалація конфлікту переходить у найвищу фазу його розвитку. Йдеться про різні види насилля – економічні, політичні, моральні, психологічні. Наприклад: якщо керівник у відповідь на справедливую критику примушує підлеглого звільнитися «за власним бажанням», це розглядається як насилля.

Якщо у засобах масової інформації щодня йдеться про жорстокість – це

також насилля над людиною, над її духовністю. Це виявляється духовним насиллям, яке, однак, не менше одіозне, ніж фізичне насилля, хоча і більш завуальоване. Насилля може виступати в замаскованій формі, зокрема при створенні певних умов, які обмежують права людей або створюють перешкоди для ствердження їх законних інтересів. Така форма здобула назву структурного насилля. Невиплата зарплати в необхідний термін, неможливість отримати відпустку хоча б раз на рік, відсутність можливості опублікувати в газеті критичну статтю на чиновника – це приклади структурного насилля.

Насилля як вища стадія ескалації конфлікту проявляється не лише в різних формах, але й у різних видах. Воно може охоплювати різні сфери людської діяльності (економічну, політичну, побутову тощо) і різні організації соціальної системи (особистості, групи, товариства, суспільства), мати схований характер і продовжуватись протягом багатьох років.

4. ***Тенденція до розширення та поглиблення конфлікту*** – наступний етап ескалації конфлікту. Конфлікт не існує в постійних межах і в одному стані. Почавшись в одному місці, він починає розповсюджуватись на нові сфери, території, соціальні рівні і, навіть, країни. Наприклад: суто виробничий діловий конфлікт, який виник між двома співробітниками організації, у подальшому розвитку може охоплювати соціально-психологічну та ідеологічну сферу, з міжособистісного рівня перейти на міжгруповий рівень.

Третій етап - завершення конфлікту

Завершення конфлікту останній етап відкритого конфлікту. Він означає будь-яке його завершення і може виражатись у докорінному змінненні цінностей суб'єктами конфліктної протидії, появі реальних умов його припинення, а саме: предметного змісту; наявності об'єктивних можливостей для його вирішення; учасників і умов перебігу конфлікту; від ділових і особистісних якостей, до яких належить пошук шляхів вирішення конфлікту.

Нерідко завершення конфлікту характеризується тим, що обидві сторони усвідомили безрезультатність продовження конфлікту і зрозуміли, що «так далі жити неможливо». Завершення конфлікту пов'язано і зі знищенням одного або обох його суб'єктів. На цьому етапі розвитку конфлікту можливі ситуації, які спонукають обидві сторони або одну з них до припинення конфлікту. До таких

ситуацій відносяться: явне послаблення однієї або обох сторін, або вичерпання їх ресурсів, що не дозволяє вести подальше протистояння; очевидна безперспективність продовження конфлікту та її усвідомлення учасниками. Ця ситуація пов'язана з переконанням, що подальша боротьба не дасть переваг ні одній з сторін і закінчення протистояння не видно; виявляється перевага однієї сторони та її здатність вплинути на позицію опонента або його перемогти; поява в конфлікті третьої сторони та її здатності припинити протистояння. З вказаними ситуаціями пов'язані способи завершення конфлікту (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

№ п/п	Ситуації, що спонукають до припинення конфлікту	Спосіб завершення конфлікту
1	Послаблення позиції однієї або обох сторін, вичерпання їх ресурсів, що не дозволяє вести подальше протистояння	Усунення опонента або обох опонентів
2	Очевидна безперспективність продовження конфлікту та її усвідомлення його учасниками	Знищення об'єкта конфлікту
3	Виявляється перевага однієї сторони та її здатність вплинути на позицію опонента або його перемогти	Перемовини як ефективний спосіб вирішення конфлікту
4	Поява в конфлікті третьої сторони, здатної припинити протистояння.	Участь в конфлікті нової сили, здатної завершити його шляхом примусу. Звернення учасників конфлікту до арбітра та завершення його засобом третейського судді

Класифікація видів завершення конфлікту подана у таблиці 1.7

Таблиця 1.7

№п/п	Класифікатори завершення конфлікту	Види завершення конфлікту
1	За реалізацією цілей протистояння	переможний компромісний поразницький
2	За формою вирішення конфлікту:	мирний насильницький;
3	За функціями конфлікту	конструктивний; деструктивний
4	За ефективністю та повнотою вирішення	частково завершений завершений повною мірою відкладений на певний час.

На увагу заслуговує розмежування понять «завершення конфлікту» та «вирішення конфлікту», які є не тотожними один до одного. Вирішення

конфлікту як одна з форм його завершення є приватний випадок і виражається у позитивному, конструктивному вирішенні проблеми учасниками конфлікту або третьою стороною.

Разом з тим *формами завершення конфлікту* можуть бути: згасання конфлікту; його усунення; переростання в інший конфлікт.

Варіанти вирішення можуть бути такими: 1) припинення конфронтації у цілому шляхом взаємного примирення сторін (складність такого вирішення — у пошуку об'єктивної основи примирення); 2) компроміс, що ґрунтується на частковому задоволенні домагань обох сторін, необхідності взаємних поступок. Цей вихід приводить до взаємного виграшу, характерного для ситуації на зразок «угода»; 3) вирішення конфлікту на принциповій, діловій основі: *конструктивно* — шляхом задоволення об'єктивних вимог, претензій сторін, що конфліктують; *деструктивно* — шляхом виявлення необґрунтованості претензій, профілактичної і виховної роботи, а також шляхом покарання учасників конфлікту; 4) організаційне (механічне) припинення конфлікту — розформування підрозділу, якщо вирішити конфлікт іншими способами неможливо; звільнення одного з учасників конфлікту (однієї зі сторін) з організації; переведення одного (здебільшого лідера) або декількох членів конфліктної сторони в інші підрозділи певної організації.

Методи вирішення конфлікту передбачають свідомі, активні дії осіб, які зацікавлені у позитивному для колективу вирішенні конфлікту. Одним із складних завдань, які стоять перед керівником і колективом, є оптимальне, справедливе вирішення конфлікту.

Вирішення конфлікту можливе на двох *рівнях*: *частковому*, коли усувають тільки конфліктну поведінку, але не усувають глибинні психологічні, внутрішні спонукання до конфлікту; *повному*, коли конфлікт вирішення і на рівні реальної поведінки, і на психологічному (емоційному) рівні.

Часткове вирішення конфлікту наявне, якщо, зважаючи на відповідні зміни реальних умов середовища, конфліктна ситуація змінюється так, що сторони вимушені припинити конфліктні дії. Хоча намагання досягнути своїх початкових цілей у них збереглося. Саме до цього приводять адміністративні вирішення конфлікту, коли запроваджують певні санкції та заборони.

Щоб успішно вирішити конфлікти, керівникові передусім необхідно вміти реально оцінити та проаналізувати кожну конфліктну ситуацію. Важливо з'ясувати, якою мірою предмет суперечок стосується технології виробництва, системи організації та оплати праці в колективі, а якою — особливостей ділових та особистісних взаємин сторін, які конфліктують. Це надасть змогу визначити характер конфлікту та локалізувати його сферу; виявити мотиви «входження» людей у конфлікт. Для цього необхідно знати: життєвий шлях працівників, особливо в останній період, їхні погляди і переконання, інтереси і запити; визначити спрямованість конкретних дій учасників конфлікту та способи, що відображають мотиви участі у конфлікті.

Наслідки конфлікту

Долинська Л.В. та Матяш-Заяц Л.П. розглядають наслідки конфлікту як деструктивні та конструктивні, вони пишуть: «Важливо відрізнити конструктивний конфлікт від деструктивного.

Конструктивний конфлікт – при якому сторони не виходять за межі етичних норм і переконливих аргументів, коли вони контролюють емоційні сплески вольовими зусиллями та логікою, коли хоча б одна з них може враховувати інтереси іншої на рівні зі своїми, і готова шукати вихід із ситуації. Коли у результаті вирішення конфлікту відносини між його учасниками зберігаються, розвиваються, а причина конфлікту переростає у творче новоутворення, сторони отримують задоволення інтересів.

Деструктивний конфлікт, коли сторони не хочуть враховувати інтереси одна одної та наполягають на виконанні тільки своїх умов, або коли опоненти використовують неетичні методи боротьби, утискають інтереси або принижують гідність іншої сторони». Долинська Л.В. та Матяш-Заяц Л.П. зазначають, що роль конфлікту, залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно зрозуміти причини виникнення конфліктної ситуації.

Функціональні наслідки конфлікту:

1) Проблема може бути вирішена таким чином, який задовольняє всі сторони, і в результаті люди будуть відчувати свою участь у вирішенні цієї проблеми. Це зводить до мінімуму або зовсім виключає труднощі,

несправедливість та необхідність йти проти волі.

2) Інший функціональний наслідок полягає у тому, що сторони будуть більше готові до співробітництва, а не до антогонізму у випадках, здатних викликати конфлікт. Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, можуть виникнути дисфункціональні наслідки, які заважають досягненню цілей існування організації.

Дисфункціональні наслідки конфлікту: 1) незадоволеність, поганий стан душі, зростання плинності кадрів та зниження продуктивності роботи; 2) менший ступінь співробітництва в майбутньому; 3) сильна відданість своїй групі та непродуктивна конкуренція з іншими групами організації; 4) уявлення про іншу сторону, як про «ворога», уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони, як про негативні; 5) корочення взаємодії та спілкування між конфліктуючими групами; 6) збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами у міру зменшення взаємодії та спілкування; 7) зменшення акценту: надання більшого значення «перемозі» у конфлікті, ніж вирішенню існуючої проблеми

Конфліктна ситуація може бути керованою та некерованою. Для перетворення некерованої конфліктної ситуації у керовану, менеджер повинен володіти методами управління конфліктними ситуаціями» [10].

Післяконфліктний період

Останньою стадією в динаміці конфлікту є післяконфліктний період, який характеризується тим, що ліквідуються основні види напруги, а стосунки між сторонами остаточно нормалізуються, починають превалювати співробітництво і довіра.

Проте слід брати до увагу, що не завжди завершення конфлікту призводить до миру та згоди. Трапляється так, що завершення одного (первинного) конфлікту може дати імпульс іншим (похідним) конфліктам у інших сферах життєдіяльності людини. Так, завершення конфлікту в економічній сфері може дати імпульс для виникнення його в політичній галузі: після вирішення політичної проблеми може настати період ідеологічного протистояння.

Постконфліктний синдром

За завершенням конфлікту може слідувати постконфліктний синдром, який

виражається в напружених стосунках опонентів конфлікту. При загостренні протиріч між ними постконфліктний синдром може стати джерелом наступного конфлікту з іншим об'єктом, на новому рівні та з новим складом учасників.

Сучасна наука виробила численні способи врегулювання та конструктивного завершення конфлікту. Проте основний спосіб, який сприяє не лише надійному усуненню протистояння, але й встановленню співробітництва після конфліктної стадії – це сумісна діяльність людей, спрямована на досягнення загальної мети. Там, де є загальні інтереси, цілі та завдання діяльності, там розбіжності й протиріччя відступають на задній план, встановлюються дружні взаємостосунки і доброзичливий психологічний клімат.

Експериментальне підтвердження цього положення було отримано ще в 30-ті роки минулого століття на прикладі досвіду А.С. Макаренка (1888-1939 рр.). Видатний педагог показав, що сумісна діяльність людей, які мають загальні цілі та завдання, перетворює групу підлітків з внутрішньоконфліктними стосунками в єдиний колектив краще, ніж методи «кнута» та «пряника».

Експерименти, які були проведені в зарубіжних країнах, дозволили науковцям і практикам сформулювати висновок, що організація сумісної діяльності є найбільш ефективним способом конструктивного вирішення міжгрупового конфлікту та зняття напруги в групових взаємостосунках і встановлення колективістських відносин в групі.

Висновки до першого розділу

Проблема виробничих конфліктів у трудовому колективі становить науковий інтерес дослідників у різних галузях соціально-гуманітарного знання. У психологічній науці протягом століття відстежується еволюція поглядів на даний феномен. Багатоаспектний розгляд у психології дозволяє вивчити конфлікт з різних точок зору. Так, у класичній психології наукові позиції представлені дослідниками психоаналітичного, динамічного, фрустраційно-агресивного, поведінкового, соціотронного, онтологічного, соціометричного, структурного, інтеракціоністського підходів. У сучасній психологічній науці презентовані ігровий, процесуально-переговорний, соціально-психологічний, ситуаційний, реципрокний підходи, прихильники яких звертають увагу на виявлення соціально-психологічних детермінант конфліктів, форми і види

прояву конфліктів, їх поведінкові параметри, стратегії та тактики поведінки в конфліктній ситуації. Серед них особливої актуальності набуває *реципрокний підхід*, що передбачає постійний взаємовплив між внутрішнім станом і характеристиками учасників конфлікту та зовнішнім конфліктом.

Теоретичний аналіз наукових підходів до розгляду сутності та змісту поняття «конфлікт» дозволяє тлумачити цей феномен як форму прояву протиріччя, яке було не вирішено в минулому або такого, що має бути вирішеним у сьогоденні, і яке виникає в ситуації безпосередньої взаємодії суб'єкта та зумовлене протилежними цілями, інтересами, образами конфліктної ситуації, діями, спрямованими на вирішення або зняття протиріччя

Конкретизація сутності поняття «виробничий конфлікт» дає змогу визначити його як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних інтересів, тенденцій та міжособистісних стосунків співробітників трудового колективу.

Деструктивне вирішення виробничих конфліктів або ігнорування ними призводять до порушення дисципліни, виникнення стресових факторів, зниження рівня продуктивності діяльності трудового колективу, погіршення якості його роботи.

Як зазначається, характерними ознаками конфлікту є: суб'єктивність носія протиріччя; особистісний смисл предмета протиріччя для кожного із суб'єктів; обставини, які зумовлюють виникнення протиріччя та зіткнення інтересів конфліктуючих сторін; високий ступінь психологічної напруги у суб'єктів конфлікту.

Об'єктивною підставою конфлікту є конфліктна ситуація, суб'єктивним деструктивним компонентом конфлікту є інцидент.

У роботі виявлено об'єктивні та суб'єктивні причини виробничих конфліктів, а саме: обмеженість ресурсів, які підлягають розподілу; відмінності в інтересах, установках, цілях і рівнях комунікативної культури; низький рівень організації праці на підприємстві; невірний розподіл відповідальності; формалізм у субординації при виробничих стосунках.

Структурний аналіз виробничого конфлікту виявив його архітектуру, що складеться з таких елементів: а) сторони (учасники, суб'єкти) конфлікту; б) діяльність організації (об'єкт конфлікту); в) умови протікання конфлікту; г)

образи конфліктної ситуації (предмет конфлікту); д) можливості дії учасників конфлікту; е) результат конфліктної ситуації.

Динаміка виробничого конфлікту як послідовна зміна станів та стадій, що характеризують цей процес від початку виникнення конфліктної ситуації до її завершення включає: початок, розвиток, завершення протистояння. Звідси схема динаміки конфлікту подається у три етапи: I. Передконфліктна ситуація (латентний період); II. Відкритий конфлікт (власне конфлікт), що свідчить про його розвиток від інциденту (початку конфлікту) через ескалацію (розвиток конфлікту) до завершення конфлікту; III. Післяконфліктний період.

Наслідки виробничого конфлікту можуть мати різні форми вирішення: конструктивні, – за яких відносини між його учасниками зберігаються, розвиваються, а причина конфлікту переростає в творче новоутворення, сторони отримують повне або часткове задоволення інтересів; деструктивні, – коли сторони не прагнуть враховувати інтереси одна одної та наполягають на виконанні тільки своїх умов; функціональні, – при завершенні конфліктна проблема може бути вирішена так, щоб задовольнити інтереси обох сторін, і, в результаті, люди будуть відчувати свою участь у вирішенні проблеми, а сторони будуть готові до співробітництва; дисфункціональні, – які характеризуються відданістю своїй групі та непродуктивною конкуренцією з іншими групами організації, скороченням взаємодії між конфліктуючими групами.

РОЗДІЛ II. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ КОНФЛІКТОМ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

2.1. Управління конфліктом як процес психологічного впливу на учасників трудового колективу

Управління конфліктом – це процес цілеспрямованого впливу на динаміку конфлікту, який сприяє вирішенню соціально значущих психологічних завдань. Управління конфліктами передбачає усунення (мінімізацію) причин, які зумовили конфлікт або здійснення корекції поведінки учасників конфлікту.

Управління трудовим колективом на підприємстві – це система взаємодії власників і керівництва, яка включає комплекс методів, механізмів і інструментів регулювання з метою забезпечення ефективності (досягнення поставлених цілей) та економічної безпеки діяльності підприємства (організації), зниження ризиків шахрайства на основі балансу інтересів зацікавлених учасників.

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду управління трудовим колективом, дозволяє виокремити проблемні аспекти, притаманні діяльності керівників на сучасних підприємствах:

- недоліки якісного контролю та оцінки ефективності управління трудовим колективом на виробництві;
- проблеми у запобіганні неправомірних дій менеджерів у інтересах окремих груп через відсутність систем управління з урахуванням балансу інтересів різних груп учасників;
- труднощі із систематичним регулюванням ризиків управління трудовим колективом на підприємстві через відсутність координації служб внутрішнього аудиту, забезпечення інформаційної та економічної безпеки;
- недоліки застосування, пов'язані з низькою кваліфікацією персоналу, вже розроблених на основі міжнародного досвіду систем і програм управління у практиці вітчизняних підприємств;
- відсутність урахування специфіки вітчизняного бізнесу під час використання сучасних моделей управління трудовим колективом на підприємстві.

Разом з тим, для подолання виробничих конфліктів науковий інтерес становить поняття «агентська проблема» – проблема недосконалості управління трудовим колективом. Сутність «агентської проблеми» полягає в наявності протиріччя між власниками підприємства та менеджерами (агентами), які мають різні цілі, мотивацію, прозиції щодо ризиків діяльності підприємства.

Численні дослідники вважають, що саме «агентська проблема» є основною причиною, яка зумовлює неефективність діяльності органів управління підприємства і, у зв'язку з цим, виникнення виробничих конфліктів. Вирішення даної проблеми передбачає впровадження механізмів наближення інтересів власників і керівників підприємства.

З психологічної точки зору на увагу заслуговує використання стимулюючих і обмежуючих правових засобів підвищення ефективності управління діяльністю підприємства.

До *стимулюючих правових засобів підвищення ефективності управління* відноситься сукупність механізмів, спрямованих на спонукання керівників діяти в інтересах трудового колективу (опційні програми, пільги, винагороди, суб'єктивні права).

До *обмежуючих правових засобів підвищення ефективності діяльності управлінських кадрів* відносяться сукупність механізмів, спрямованих на обмеження або усунення можливості керівників діяти в інтересах трудового колективу (заборони, обов'язки, санкції, міри відповідальності).

Доцільним вважається включення до системи управління незалежних (зовнішніх) директорів, які діяльність яких має менше ризиків конфліктів інтересів при прийнятті управлінських рішень. Незалежний директор не належить ні до власників, ні до менеджерів, у нього немає майнових відносин з підприємством (організацією), в управлінні якого він бере участь, він не пов'язаний з його постачальниками та споживачами.

Незалежний директор має виконувати ключову роль у запобіганні виробничих конфліктів у трудовому колективі. Він повинен виражати незалежне судження зі стратегічних питань діяльності підприємства і брати активну участь у вирішенні виробничих конфліктів.

Управління конфліктом *включає*: діагностику та прогнозування конфлікту;

попередження та профілактику конфлікту; регулювання та оперативне знаходження шляхів вирішення конфлікту.

Діагностика конфлікту в організаціях передбачає аналіз і оцінку таких показників: сигнали конфлікту; наявність проблеми; назрівання конфлікту; напрям розвитку конфліктної ситуації (конструктивний чи деструктивний); склад учасників конфлікту та їх здатність до провокування конфлікту; інцидент (чи буде інцидент детонатором конфлікту?).

Прогнозування конфлікту – виявлення суб'єктом управління причин цього конфлікту у його розвитку. Щоб спрогнозувати конфлікт, потрібно вивчити всі умови та фактори взаємодії людей, а також їх індивідуально-психологічні особливості. Прогнозування конфлікту має здійснюватися на етапі виникнення та розвитку конфліктної ситуації.

Попередження конфлікту передбачає створення таких умов діяльності, в яких виключається ймовірність розвитку конфліктів. Попередження ґрунтується на прогнозуванні та відбувається на етапі усвідомлення конфліктної ситуації.

Профілактика конфліктів призвана досягти запобігання їх виникнення. Психологічна профілактика виробничих конфліктів класифікується на внутрішню (попереджувальну) та зовнішню (організаційну). Її застосування передбачає оволодіння прийомами безконфліктного спілкування та навичками саморегуляції в конфліктних ситуаціях, сформованість умінь нейтралізації конфліктогенного спілкування та конфліктних форм поведінки, навчання методам конструктивної поведінки в конфліктній ситуації та запобігання деструктивних наслідків конфліктів.

Регулювання конфлікту – вид діяльності, зорієнтований на ослаблення та вирішення конфлікту, який має здійснюватися на етапах початку відкритої конфліктної взаємодії та розвитку конфлікту.

Вирішення конфлікту – його повне або часткове завершення. Повним вирішення вважається тоді, коли ліквідовано всі причини конфлікту. Часткове завершення передбачає неповну ліквідацію причин конфліктних ситуацій.

Форми вирішення конфлікту: поступка однієї із сторін конфлікту; знаходження компромісу; примирення конфліктуючих сторін; початок їх співробітництва, спільного подолання протиріч.

Способи вирішення конфлікту можуть бути адміністративними (звільнення, рішення суду) та психологічними (бесіда, роз'яснення, тренінг, консультуванн).

Технології регулювання конфлікту розподіляються за такими видами: *інформаційні*, - спрямовані на виключення хибної та спотвореної інформації з інформаційного поля, а також усунення різних чутток; *комунікативні*, - що забезпечують ефективну взаємодію між суб'єктами конфлікту; *соціально-психологічні* - зорієнтовані на роботу з лідерами групи та мікрогрупами, на зміцнення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі; *організаційні*, - котрі передбаають застосування методів заохочення та покарання, а також зміну умов взаємодії людей

Класифікація методів управління конфліктами

1. Внутрішньо-особистісні – методи впливу на окрему особистість.
2. Структурні – методи усунення організаційних конфліктів.
3. Міжособистісні методи або стилі поведінки в конфліктах.
4. Перемовини (переговори).
5. Відповідні, агресивні дії, що використовуються коли вичерпані всі можливості всіх попередніх груп методів [16].

Внутрішньо-особистісні методи – способи правильно організувати власну поведінку, висловити свою позицію, не викликаючи захисної реакції іншої сторони. На практиці пропонується застосовувати метод «я-висловлювання», тобто спосіб передачі іншій особі ставлення до певного предмета, без звинувачень і вимог, але так, щоб інша особа змінила своє ставлення. «Я-висловлювання» може бути корисним за будь-яких обставин, але його застосування має бути ефективним, коли людина розгнівана, роздратована, незадоволена. Застосування цього методу допомагає тримати власну позицію, не перетворивши опонента у свого ворога. Компонування заяв «Я-висловлювання» складає: події, реакції осіб, бажаний результат.

«Я-висловлювання» структуровано таким чином, щоб особа мала можливість висловити свої судження про створену ситуацію та виразити свої побажання. Даний метод є корисним за умов, коли учасник конфлікту прагне передати своєму опоненту власну позицію, але не бажає, щоб він сприйняв це

негативно і перейшов в «атаку». Компонування заяв від «я» складається з таких елементів: а) подія; б) реакцій особистості; в) бажаний результат для особистості.

Подія. Створена ситуація з використанням методу вимагає скороченого об'єктивного опису без застосування суб'єктивних і емоційно забарвлених висловлювань. Для прикладу варто таким чином почати фразу: «Коли на мене кричать....», «Коли на моєму столі розкидає мої речі...», «Коли мені говорять, що я був викликаний до керівника...».

Реакція суб'єкта. Чітке висловлювання з причини роздратування Вас оточуючими людьми допомагає їм зрозуміти Вас. Однак, коли Ви висловлюєтесь від «я», не «нападаючи» на них, то така реакція може підштовхнути їх на змінення поведінки. Реакція може бути емоційною: «Я ображений на Вас»; «Я буду враховувати, що мене Ви не розумієте»; «Я вирішую все робити сам».

Бажаний результат події характеризується тим, що особистість висловлює свої наміри щодо результату конфлікту. Тому бажано пропонувати декілька варіантів його вирішення. Вірно складене «я-висловлювання», в якому побажання особистості не зводиться до того, щоб партнер зробив лише вигідне для нього рішення, передбачає можливість відкриття нових варіантів рішень.

Структурні методи – методи впливу на організаційні конфлікти, які виникають з приводу невірної розподіленості повноважень, організацій праці, прийнятої системи стимулювання. До них відносяться: роз'яснення вимог до роботи, координаційні та інтеграційні механізми, організаційні цілі, використання винагороди.

Роз'яснення вимог до праці є одним з ефективних методів управління і запобігання конфліктів. Кожний співробітник має чітко усвідомлювати, які результати від нього вимагаються, у чому полягають його обов'язки та відповідальність, повноваження та організація етапів роботи. Даний метод реалізується у вигляді зіставлення відповідних посадових інструкцій (опис посад), розподілу прав, обов'язків і відповідальності за рівнем управління.

Координаційні методи передбачають використання способів роботи структурних підрозділів в організації, які сприяють вирішенню спірних питань між ними.

Загальні організаційні методи спрямовані на розробку або уточнення загальних організаційних цілей для того, щоб поєднати зусилля всіх співробітників з орієнтацією на їх досягнення.

Методи винагород. Стимулювання може бути використане як метод управління конфліктною ситуацією, за умов грамотного впливу на поведінку людей, що сприяє уникненню конфлікту. Важливо, щоб метод винагород не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб або груп. Наприклад, якщо винагорода керівників відділів збуту продукції відбувається лише за збільшення обсягу продаж, то це може призвести до протиріччя з бажаним рівнем середнього прибутку організації.

Міжособистісні методи використовуються при створенні конфліктної ситуації або на початку розгортання самого конфлікту його учасниками. Слід вибрати оптимальну форму і стиль своєї поведінки (пристосування, поступливість, ухиляння, протистояння, співробітництво, компроміс) для того, щоб конфліктна ситуація якнайменше відобразилась на інтересах опонентів.

Перемовини – переговори між сторонами конфлікту, особливості проведення яких залежить від етапів розвитку виробничого конфлікту.

Таблиця 2.1.

Можливість перемовин у залежності від етапів розвитку виробничого конфлікту

Етапи розвитку конфлікту	Можливість перемовин
Напруження, незгода	Перемовин проводити рано, ще не всі складові конфлікту визначились
Суперництво, ворожість	Перемовини раціональні
Агресивність	Перемовини за участю третьої сторони
Насилля	Перемовини неможливі, у відповідь доцільна агресія

Як свідчить таблиця, на певних етапах розвитку конфлікту перемовини можуть бути не прийнятні, оскільки ще рано їх проводити, а на інших етапах буде вже пізно їх розпочинати. Тоді у відповідь можливі лише *відповідні агресивні дії*.

Управління виробничим конфліктом у трудовому колективі стає можливим за наявності певних **умов**: об'єктивне розуміння конфлікту як

реальності; визнання можливості активного впливу на конфлікт і перетворення його у фактор регуляції та корекції соціальної системи, що склалася в трудовому колективі; наявність матеріальних, духовних, соціальних ресурсів; існування правової основи управління; здатність суб'єктів до узгодження своїх позицій та інтересів, поглядів і орієнтацій.

2.2. Методики діагностики та прогнозування виробничих конфліктів в умовах малого бізнесу

Перші експерименти з вивчення виробничих конфліктів були досить примітивними у проведенні та ґрунтувалися на тому, що експериментатор за допомогою спеціальних прийомів створював ситуацію, яка б ставила людину в умови конфлікту.

Наступні експериментатори вдосконалювали методичні процедури експериментів із вивчення конфліктів, але більшість із них виходили з того, що конфлікт може бути створений «ззовні».

Найбільше методичних процедур для експериментального вивчення конфлікту було запропоновано представниками біхевіористського напрямку. Вони розробили експериментальні ігрові процедури, серед яких матричні ігри, соціальні ігри-пастки, переговорні ігри, локомоційні ігри, коаліційні ігри.

Для дослідження конфлікту використовуються *ігрові процедури*, у яких можуть брати участь як окремі особи, так і групи людей. Зазвичай ці ігри стосуються розділу спільних ресурсів або необхідності спільної турботи про них (наприклад, загальні фінанси).

У іграх можуть використовуватися також екологічні мотиви, наприклад, вони присутні в ігровій процедурі «Потік», суть якої полягає в тому, що розігрується проста модель економічної ситуації. У грі беруть участь декілька груп по дві-три особи. Кількість учасників не має перевищувати тридцяти.

На схемі зображується річка з напрямом течії, на берегах якої розташовані підприємства; їх керівниками є кожна з груп. Усі підприємства використовують воду з річки у своїх цілях, а потім скидають її назад, але вже очищену.

Керівники цих підприємств можуть вирішувати, яку воду скидати: оброблену чи не оброблену. Для своєї мети можна взяти з річки лише очищену

воду. При вході на підприємство очищення води від кожного виду забруднення коштує дві тисячі гривень. На виході очищення коштує чотири тисячі, тобто за будь-яких умов витрати на очищення при виході завжди однакові. Крім того, кожному підприємству видається дотація на попереднє очищення води, яка покриє всі витрати при максимальному забрудненні води. Слід звернути увагу на те, що вся економія коштів, виділена на очищення, переводиться в прибуток.

Таким чином, мета учасників гри – це отримати максимальний прибуток за умов раціонального використання річки.

Структуру гри складають 10 раундів. Спочатку учасники діють окремо один від одного, потім, після двох раундів, вони збираються на загальну нараду, далі знову працюють самостійно, але вони вже мають право на наради з ініціативи певної групи. Ця ігрова процедура дозволяє фіксувати взаємодію груп, прийняття групових рішень, особливості переговорного процесу, взаємодію лідерів груп і безліч параметрів, які цікавлять експериментатора [6].

Зауважимо, що чимало психологічних досліджень проведено з використанням таких ігрових процедур. Однією з причин їх популярності є простота в проведенні діагностики конфліктів із застосуванням ігрових методик. Проте певні аспекти розглянутої методики підлягають критиці. Наприклад, в ігровій процедурі «Потік» учасник прораховує всі ходи залежно від своїх шансів на успіх, а також від ціни конфлікту. Звідси не можна вважати його поведінку універсальною. Виникає також питання: чи будуть учасники поводити себе так само в реальних життєвих обставинах?

Серед варіантів методичної процедури дослідження конфліктів на увагу заслуговує *створення реальних конфліктних ситуацій в лабораторних умовах*. За допомогою цієї процедури Мортон Дойч провів численні дослідження. Американський психолог розробив схему, яка передбачала участь підставного випробуваного, який мав виконати з реальним випробуваним певне завдання. Такі експерименти мали певну перевагу над іншими ігровими процедурами, оскільки створювався реальний конфлікт між людьми, який можна було спостерігати та описувати [6].

Як зазначалось розглянуті методичні процедури певною мірою піддаються критиці. Головні питання, які можуть поставити результати таких

експериментів під сумнів, це: 1) Як сприймає випробуваний штучно змодельовану ситуацію; 2) Що чекає від нього експериментатор?

Діагностика конфліктів може здійснюватись як експериментальним шляхом, так і за допомогою *створення конфліктних ситуацій у природних умовах для людини*. Відомим прикладом такого дослідження є *експеримент Шеріфа*, результати якого підтвердили гіпотезу, висунуту дослідником, а саме: «об'єктивна конкурентна ситуація, в якій опинялися групи, викликала конфлікт між ними» [6].

Численні експерименти, що передбачають створення конфлікту в реальних умовах, проводять за допомогою такого методичного прийому, як «*конфлікт думок*». Цей прийом має на увазі тиск підставної групи, що йде врозріз з думкою окремої людини. Завдяки цій експериментальній схемі можна вивчали як особливості особистості, так і групових явищ. Так, Р. Берон і Д. Річардсон досліджували агресію та наводили приклади провокування конфліктів у природних умовах: створення перешкод руху автомобілів, введення в певну природну ситуацію підставну особу (вона намагається пройти без черги, штовхає інших людей у транспорті) [4].

У вітчизняній практиці також є приклади провокування конфліктів, наприклад, експериментатор звертався з претензіями до представників різних організацій у торговельній сфері. При цьому предметом дослідження були відповідні реакції представників організацій.

Результати наведених прикладів досліджень, звичайно, заслуговують на увагу. Однак зазначимо, що вони описують ситуації випадкової та короткочасної взаємодії людей. Тому їх доцільно використовувати при спостереженні за проявом агресії, ніж при діагностиці виробничого конфлікту. Адже конфліктні взаємини пов'язані з довгостроковими відносинами людей, зокрема в трудовому колективі.

Крім експериментальних методів вивчення конфлікту існують також *опитувальні методи вивчення конфлікту* та аналізу конкретних випадків: інтерв'ю, опитування, різні варіанти експертизи.

На вивчення міжособистісних конфліктів групи спрямована «*Модульна методика діагностики міжособистісних конфліктів*» А.Я. Анцупова. Суть

методики полягає в тому, що кожен учасник групи оцінює наступні показники: своє ставлення до інших; ставлення до нього інших; професійні знання та відповідальність співробітників; виконання посадових обов'язків. Такі показники оцінюються це за двома шкалами: від -5 до +5, від 0 до 10 балів. Наприклад: «Порівняйте важливість інтересів організації для кожного учасника колективу та його особистих інтересів за шкалою від 0 до 10». У результаті виявляються конфліктні особистості колективу та особливості взаємостосунків у групі [2].

Класичною методикою діагностики конфліктів, що використовується у психологічній практиці, є *опитувальник К. Томаса «Стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях»*. Випробуваному пропонується 30 пар суджень, кожна з яких відображає певну стратегію поведінки. Ресипієнт обирає одне з двох суджень за принципом «зазвичай я поведжуся так» або «швидше за все я поведився б таким чином».

Результати показують, якою мірою виражена кожна з поданих стратегій поведінки: суперництво, пристосування, компроміс, уникнення, співробітництво.

Вивчення поведінкових стратегій у конфліктних ситуаціях передбачає використання *тестової методики Ф. Розенцвейга*, що складається з картинок, у яких зображені конфліктні ситуації. Випробуваному необхідно відповісти на репліки персонажа на картинці, висловлювання якого містять явне чи приховане звинувачення на його адресу. Відповіді випробуваного обробляються за допомогою спеціальної схеми, яка виявляє типові реакції виходу з різних конфліктних ситуацій [6].

Для діагностики виоробничих конфліктів у трудовому колективі на увагу заслуговує *опитувальник О.О.Єршова*, спрямований на вивчення взаємодії керівника та підлеглих у конфліктних ситуаціях. За допомогою цієї методики виявляють стратегії поведінки керівника у конфліктних ситуаціях щодо підлеглих.

О.О.Єршов виділив чотири ціннісні орієнтації, які актуалізуються в конфліктних ситуаціях: 1) орієнтація на працю та її ефективність; 2)

орієнтація на себе, свої погляди та досвід; 3) орієнтація на авторитет колег та керівників; 4) орієнтація на офіційну субординацію, а також на права та обов'язки.

Структура даної методики складається з дванадцяти конфліктних ситуацій. Для вирішення кожної з них пропонується чотири варіанти рішень, які, у свою чергу, відповідають чотирьом орієнтаціям [6].

Варто зазначити, що наразі у психології частіше звертаються до опитувальних методів, оскільки результати, отримані під час експериментальних досліджень, піддаються критиці та вважаються менш релевантними. Однак слід відзначити їх внесок у дослідження конфлікту.

Як показує практика, для проведення діагностики в організаціях малого бізнесу необхідно, перш за все, проаналізувати такі *показники*:

- сигнали конфлікту;
- проблему (чи є вона насправді?);
- чи назріває конфлікт і в якому напрямі розвивається конфліктна ситуація (в конструктивному чи деструктивному);
- склад учасників конфлікту, та їх здатність до провокування конфлікту;
- інцидент (чи буде інцидент детонатором конфлікту?).

У випадку необхідності конфліктна ситуація має бути вирішена для уникнення його розгортання та ескалації незворотного та неминучого конфлікту. При цьому варто рекомендувати використання методики передконфліктного вирішення або «зняття» конфліктної ситуації.

Алгоритм дій методики передконфліктного вирішення ситуації: 1) встановлення дійсних і потенційних учасників конфліктної ситуації; 2) проведення аналізу мотивів, цілей, особливостей характеру; професійної компетентності всіх учасників конфліктної ситуації; 3) вивчення міжособистісних стосунків учасників конфліктної ситуації та тенденції їх переростання в причини конфлікту; 4) визначення дійсних причин конфліктної ситуації та тенденції її переростання в причини конфлікту; 5) виявлення ставлення до конфліктних ситуацій та до інцидентів осіб, які не беруть участі в конфліктній ситуації, але зацікавлених в її розв'язанні; 6) визначення та

використання способів вирішення конфліктної ситуації, якщо це необхідно.

Останнім часом набуває особливої актуальності та практичної значущості проблема психологічної профілактики конфліктів. Зрозуміло, що значно доступніше й простіше здійснювати не лише і не стільки перетворення та вирішення конфліктів, скільки попереджати їх виникнення, тобто здійснювати психологічну профілактику.

У науковій літературі психологічна профілактика виробничих конфліктів класифікується на зовнішню (організаційну) та внутрішню (психологічну, попереджувальну).

Завдання профілактичної роботи:

1. Оволодіння психологічними прийомами та навичками безконфліктного спілкування.
2. Оволодіння навичками саморегуляції в складних конфліктних ситуаціях.
3. Зсвоєння знань і умінь щодо розуміння конфліктогенного спілкування та усвідомлення власних конфліктогенів.
4. Сформованість умінь перетворення конфліктогенів спілкування.
5. Позбавлення особистісної конфліктності та конфліктних форм і стереотипів поведінки.
6. Навчання правильній (конструктивній, адекватній) поведінці в складній, передконфліктній та конфліктній ситуації.
7. Освоєння знань і оволодіння уміннями із запобігання деструктивних наслідків конфліктів.

У зв'язку з тим, що численні дослідники вважають, що 80% конфліктів виникає поза бажанням їх учасників, а провідну роль у їх виникненні виконують конфліктогени, то варто звернути особливу увагу на тлумачення цього феномена.

Конфліктогенами називаються слова, дії (або бездіяльність) поведінкові акти або поведінка в цілому, які можуть призвести до конфлікту. Конфліктогени мають психологічну схильність до ескалації конфліктів. Конфліктоген можна віднести до психологічних першопричин конфлікту, а саме: прагнення до превалювання; прояв агресивності; прояв егоїзму. Доцільно визначити, які саме способи відносяться до методів попередження та профілактики конфліктів, котрі умовно називаються «зовнішніми».

Способи попередження та профілактики конфліктів: здатність керувати людьми (прогнозувати та попереджати конфліктні ситуації); неоднакове ставлення до конфліктів різного походження; покращання умов праці, удосконалення оплати праці, зміни на краще в організації виробництва і побутових умов співробітників; дотримання службової етики; врахування та задоволення бажань працівників.

Одним із значущих способів попередження конфліктів є врахування поведінки конфліктних осіб, для яких характерним є незадоволення власним положенням і статусом, роздратованість і агресивність, які потребують постійного задоволення самолюбства та зняття внутрішньої напруги.

Проблема психологічної профілактики конфліктів останнім часом набуває особливої актуальності та практичної значущості. Зрозуміло, що значно доступніше і простіше здійснювати не лише і не стільки перетворення та вирішення конфліктів, скільки попереджати їх виникнення, тобто здійснювати психологічну профілактику.

2.3. Моделювання стратегії поведінки співробітників у виробничих конфліктах

Психологами розроблено чимало рекомендацій щодо поведінки в конфліктних ситуаціях, вибору власних стратегій і засобів вирішення конфлікту, а також методів управління ним. Тому варто розглянути *модель поведінки людини в конфліктній ситуації* з точки зору її відповідності психологічним стандартам. Основу даної моделі поведінки складає конструктивне вирішення конфлікту, що залежить від таких *факторів*: адекватності сприйняття конфлікту, тобто точної, невикривленої особистими пристрастями оцінки вчинків і намірів як суперника, так і власних; відкритості та ефективності спілкування, готовності до обговорення проблем з правдивим висловлюванням свого розуміння подій і шляхів виходу з конфліктної ситуації.

Для керівника також корисно знати, які психологічні якості, риси характеру, особливості поведінки людини, характерні для конфліктної особистості.

Узагальнюючи результати психологічних досліджень, слід наголосити, що

до них відносяться наступні:

- неадекватна самооцінка власних можливостей і здібностей, яка може бути як завищеною, так і заниженою. У обох випадках вона може суперечити адекватній оцінці оточуючих людей і, водночас, бути підґрунтям для виникнення конфлікту;

- прагнення домінувати за будь-яких умов, там, де це можливо і неможливо;

- консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання подолати закостенілі традиції;

- зайва принциповість і прямолінійність у висловлюваннях і судженнях, прагнення сказати правду в очі;

- певний набір емоційних якостей особистості: тривожність, агресивність, впертість, роздратованість.

К.У. Томасом і Р.Х. Кілменном розроблено п'ять основних *стратегій (стилів) поведінки* в конфлікті: 1) пристосування; 2) компроміс; 3) співробітництво; 4) ігнорування; 5) суперництво або конкуренція. На думку вчених, стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тією мірою, у якій Ви бажаєте задовольнити власні інтереси (діючи при цьому пасивно або активно) та інтереси іншої сторони (діючи сумісно або індивідуально).

Наведемо рекомендації з вибору стилю поведінки в залежності від конкретної ситуації та характеру особистості учасників.

Стратегії (стилі) поведінки в конфліктній ситуації

(К.У. Томас, Р.Х. Кілменн)

Стиль конкуренції/суперництва варто використовувати людині з сильною волею, достатнім авторитетом, владою, незацікавленою в співробітництві з іншою стороною, з прагненням до задоволення власних інтересів. Цей стиль варто використовувється, якщо результат конфлікту є важливим і Ви робите значну ставку на власне вирішення проблеми: володієте достатньою владою та авторитетом, а також вважаєте, що вочевидь пропонуване Вами рішення є найкращим; відчуваєте, що у Вас немає іншого вибору і Вам нічого втрачати; маєте прийняти непопулярне рішення і у Вас є достатньо повноважень для вибору цього кроку; взаємодієте з підлеглими, які вважають доцільним

авторитарний стиль спілкування.

Проте слід брати до уваги, що це не той стиль, який можна використовувати в близьких особистих стосунках, оскільки крім почуття відчуження він нічого не зможе викликати.

Даний стиль також недоцільно використовувати в ситуації, коли Ви не володієте достатньою владою, а Ваша точка зору з певного питання розбіжна з точкою зору керівника.

Стиль співробітництва слід застосовувати, якщо відстоюючи власні інтереси, Ви вимушені брати до уваги потреби та інтереси іншої сторони. Цей стиль складний, оскільки потребує тривалої роботи. Він застосовується з метою розробки довготривалого взаємовигідного вирішення. Стиль співробітництва потребує вміння пояснити власні бажання, вислуховувати один одного, стримувати свої емоції. Відсутність одного з цих факторів робить цей стиль неефективним. Для вирішення конфлікту даний стиль можна використовувати у таких ситуаціях, якщо : необхідно знайти загальне вирішення, якщо кожний з підходів до проблеми є важливим і не допускає компромісних рішень; у Вас тривалі взаємозалежні стосунки сумісного досвіду роботи; метою є набуття сумісного досвіду роботи; сторони здатні вислухати один одного і викласти суть власних інтересів; необхідна інтеграція позицій та посилення особистого залучення співробітників у діяльність організації.

Стиль компромісу полягає у тому, що сторони прагнуть до врегулювання розбіжності при взаємних поступках. У цьому аспекті даний стиль нагадує стиль співробітництва, проте здійснюється на поверховому рівні, оскільки сторони в певною мірою поступаються один одному. Використання стилю компромісу доцільно у тому випадку, якщо обидві сторони прагнуть одного варіанту вирішення, але, водночас, розуміють, що це неможливо виконати. Наприклад: прагнення зайняти одну і ту ж посаду або приміщення для роботи.

При використанні стилю компромісу акцент робиться не на рішенні, яке задовольнить інтереси обох сторін, а на варіанті, який можна виразити словами: «Ми не можемо повною мірою реалізувати власні бажання, тому необхідно прийти до рішення, з яким кожний з нас погодиться». Такий підхід до вирішення конфлікту можна використовувати в наступних ситуаціях: обидві сторони мають

однакові переконливі аргументи та володіють однаковою владою;
задоволення Вашого прагнення не має для Вас особливого значення;
Вас влаштовує тимчасове вирішення, оскільки немає часу для вироблення
іншого рішення або інші способи вирішення проблеми опинились
неефективними; компроміс дозволить Вам частково виграти: це краще, ніж все
втратити.

Стиль ухиляння реалізується, коли проблема не є досить важливою для Вас
і Ви не відстоюєте свої права, не співпрацюєте ні з ким для вироблення рішення,
не прагнете втрачати час і сили на її вирішення. Цей стиль рекомендується також
у тих випадках, коли одна зі сторін володіє більшою владою або вважає, що
неправа і немає обґрунтованих підстав для продовження контактів.

Стиль ухиляння рекомендується до використання в таких ситуаціях:
джерело розбіжностей є тривіальним і неістотним для Вас у порівнянні з іншими
більш важливими завданнями, а тому Ви вважаєте, що не треба втрачати на
нього сили; знаєте, що не можете і навіть не бажаєте вирішити проблему на свою
користь; у Вас недостатньо влади для вирішення проблеми бажаним для Вас
способом; бажаєте виграти час, щоб вивчити ситуацію та отримати додаткову
інформацію для прийняття рішення; намагання вирішити проблему відразу
небезпечно, оскільки відкрите обговорення конфлікту може лише погіршити
ситуацію; підлеглі самі можуть успішно врегулювати конфлікт; у Вас був
важкий день, а вирішення даної проблеми може призвести до додаткових
неприємностей.

Не слід думати, що стиль ухиляння є втечею від проблеми або ухиленням
від відповідальності. У дійсності відхід або відтермінування може бути цілком
обґрунтованою реакцією на конфліктну ситуацію, оскільки за цей час може
проблема вирішитися сама собою або Ви зможете зайнятися нею пізніше, коли
будете володіти достатньою інформацією та бажанням вирішити її.

Стиль пристосування означає, що Ви дієте сумісно з іншою стороною, але
при цьому не намагаєтесь відстоювати власні інтереси з метою відновлення
нормальної робочої атмосфери. Даний стиль є ефективним, якщо результат
справи важливий для іншої сторони і не є істотним для Вас або коли Ви
поступаєтесь власними інтересами на користь іншої сторони.

Стиль пристосування застосовується в таких характерних ситуаціях: постало завдання відновлення стабільності та спокою, а не вирішення конфлікту; предмет конфлікту та розбіжностей не важливий для Вас і Вас особливо не хвилює те, що відбулося; вважаєте, що краще зберегти доброзичливі стосунки, ніж відстоювати свою позицію; усвідомлюєте, що істина не на Вашій стороні; відчуваєте, що у Вас недостатньо влади або шансів перемогти.

Зауважимо, що не один зі стилів керівництва не може бути ефективним у всіх без виключення конфліктних ситуаціях, оскільки ні один з розглянутих стилів вирішення конфлікту не може бути виокремлений як найкращий. Слід навчитися ефективно використовувати кожний з них і свідомо здійснювати певний вибір з урахуванням конкретних обставин.

2.4. Альтернативні методи вирішення та врегулювання виробничих конфліктів

Якщо виробничий конфлікт вступив у зрілу фазу, то постає завдання вирішення та конструктивного *завершення конфлікту* – його закінчення, припинення з будь-яких причин.

Розв'язання конфлікту – позитивна дія самих учасників або третьої сторони щодо припинення протистояння мирними або силовими засобами.

Вирішення конфлікту – усунення повною мірою або частково причин, які зумовили виникнення конфлікту, або зміна цілей учасників конфлікту.

До основних альтернативних форм вирішення конфліктів належать: *арбітраж* – вирішення суперечки за допомогою незалежної, нейтральної особи – арбітра, який уповноважений винести обов'язкове рішення; *медіація (посередництво)* – врегулювання протиріччя за допомогою незалежного, нейтрального посередника, який сприяє досягненню угоди між сторонами; *переговори (перемовини)* – врегулювання суперечки між сторонами без участі інших осіб.

Арбітраж. Більшість виробничих конфліктів, що є арбітрабельними, можуть бути вирішені за допомогою третейського розгляду, який адмініструється постійною арбітражною установою, за умови прийняття нею правил арбітражу трудових спорів.

Розгляд виробничого конфлікту в арбітражі (третейському суді) однією зі своїх переваг має терміновість його розгляду висококваліфікованими фахівцями, тоді як розгляд суперечок в арбітражних судах ускладнений тривалістю їх розгляду, спричиненою завантаженістю судів.

Медіація (посередництво) передбачає вирішення конфлікту за участю нейтральної третьої сторони (медіатора), який сприяє виробленню добровільної взаємовигідної угоди між сторонами, що конфліктують. Основна відмінність медіації (посередництва) від третейського суду полягає в тому, що посередник лише сприяє виробленню формули згоди у складному процесі. Посередництво застосовується у тих випадках, коли сторони не можуть самотійно впоратися з конфліктом та потрібна зовнішня допомога в особі авторитетного посередника, який організує процес комунікативної взаємодії та пошук взаємоприйнятної угоди.

Процедура медіації визначається угодою сторін спору, тобто займає менше часу та проводиться оперативніше. При цьому сторони вільні від дотримання жорстких процесуальних вимог, менш формалізовані вимоги до доказів, що подаються сторонам. Важливою перевагою процедури медіації є можливість виключення репутаційних (іміджевих) ризиків, оскільки процедура медіації є конфіденційною.

Перевагою процедури медіації є її довірчий характер. Не будучи пов'язаними процесуальними рамками, сторони можуть спілкуватися згідно умов довіри, що сприяє збереженню партнерських відносин. Судовий розгляд призводить до їх припинення, небажання сторін зберігати взаємодію в майбутній діяльності.

Переговори (перемовини) є важливим елементом міжособистісного спілкування та ефективним способом досягнення згоди під час вирішення виробничого конфлікту. Метою переговорів є досягнення рівноправної угоди, прийнятної для обох сторін. Для цього в процесі переговорів потрібно знайти спільне рішення на підґрунті консенсусу або компромісу. Вважається, що перемовини доцільно вести лише тоді та з тими силами, які мають владу у складній ситуації й можуть вплинути на результат подій.

Можливість переговорів у залежності від стадій конфлікту

Стадії розвитку конфлікту	Можливості переговорів
Напруженість, незгода	Переговори проводити рано, ще не всі складові конфлікту визначились
Суперництво, ворожість	Переговори раціональні
Агресивність	Переговори з участю третьої сторони (медиация)
Насилля	Переговори неможливі, необхідні відповідні агресивні дії

Виокремлюються декілька груп, інтереси яких представлені в конфлікті. *Первинні групи* – враховуються власні інтереси, беруть участь в конфлікті, але не завжди від цих груп залежить можливість успішного ведення перемовин. *Вторинні групи* – враховуються особисті інтереси, але вони не прагнуть до відкритого прояву власної зацікавленості; їх дії сховані до певного часу. При цьому може існувати ще третя сторона, яка також зацікавлена в конфлікті, але її дії приховані ще більшою мірою.

Вірно організовані перемовини мають проходити декілька послідовних *стадій*: 1) підготовка до початку перемовин (до відкриття перемовин); 2) попередній відбір позиції (початкові заяви учасників щодо їх позиції в даних перемовинах); 3) пошук взаємоузгодженого рішення (психологічне протистояння, встановлення реальної позиції опонентів); 4) завершення (вихід з кризи або перемовини глухого кута).

Перша стадія перемовин - підготовка до початку перемовин, до яких слід ретельно підготуватись: а) провести діагностику стану справ; б) визначити сильні та слабкі сторони учасників конфлікту; в) спрогнозувати розподіл; г) вияснити, хто буде вести переговори й інтереси якої групи мають презентувати обрані представники. На даній стадії слід чітко сформулювати свої цілі участі в перемовинах.

Таблиця 2.3

Можливі цілі та результати участі у переговорах

Формулювання цілей	Можливі результати
Відображають максимально інтереси організації	Найбільш бажані для персоналу результати
Враховують інтереси персоналу	Допустимі результати
Практично не враховують інтереси колективу	Неприйнятні результати

Утискають інтереси колективу	Зовсім неприйнятні результати.
------------------------------	--------------------------------

Згідно вищесказаного слід відповісти на такі питання: «У чому полягає основна мета ведення переговорів?», «Які є альтернативи?».

Реально перемовини проводяться для досягнення результатів, які є найбільш бажані та допустимі.

Таблиця 2.4

Очікування особистості та організації під час підготовки до перемовин

Очікування особистості від організації	Очікування організації від особистості
Роль особистості в організації; Зміст, значущість роботи Бажана винагорода Ступінь відповідальності та ризику Соціальна захищеність Статус, який задовольняє можливість професійного зростання Благоприємний мікроклімат	Кваліфакційне виконання роботи Вимоги до результату роботи Особистотий внесок в загальну справу Визнання цінностей організації Дотримання дисципліни

Якщо угода не буде досягнута, то варто спрогнозувати: «Яким чином це відобразиться на інтересах обох сторін?», «У чому полягає взаємозалежність опонентів?», «Як відобразиться зовні взаємозалежність опонентів?».

Разом з тим, опрацьовуються процедурні питання: «Де краще проводити перемовини?», «Яка атмосфера очікується при перемовинах?», «Чи є важливими доброзичливі стосунки з опонентами у майбутній діяльності?». Далі слід здійснити аналіз можливих наслідків від прийнятого рішення.

Друга стадія перемовин – початковий вибір позиції (офіційні заяви учасників перемовин). На цій стадії передбачається реалізувати дві цілі учасників переговорного процесу: 1) показати опонентам, що їх інтереси Вам відомі й Ви їх враховуєте; 2) визначити простір для маневру та спробувати залишити в ньому якнайбільше місця для Вас.

Зазвичай перемовини починаються із заяв обох сторін про їх бажання та інтереси. За допомогою фактів і принципової аргументації (наприклад: завдання організації, загальний інтерес) сторони намагаються укріпити свої позиції.

Якщо перемовини проходять за участю посередника (провідного переговорник), то вони мають надати можливість кожній стороні висловитися і зробити все для того, щоб опоненти дотримувались етики в переговорному процесі. Провідний переговорник визначає фактори стримування сторін і управляє ними: а) допустимий час (регламент) на обговорення питань; б) наслідки від неможливості прийти до компромісу; в) пропонує способи прийняття рішень - згідно більшості голосів, консенсус; г) визначає процедурні питання.

Третя стадія перемовин - пошук взаємоузгодженого рішення. На цій стадії учасники перемовин визначають можливості один одного, наскільки реальними є вимоги кожної зі сторін і як їх виконання може відобразитись на інтересах опонента. Учасники презентують факти, вигідні лише їм, заявляють про наявність у них можливих альтернатив. Тут також можливі різні маніпуляції та психологічний тиск на провідного переговорника для перехоплення ініціативи всіма можливими способами. Перед кожним учасником постає мета - досягти рівноваги або певного домінування позиції.

Завдання посередника полягає в тому, щоб побачити та привести в дію можливі комбінації інтересів учасників, сприяти внесенню більшої кількості варіантів рішень, спрямувати перемовини на пошук конкретних рішень. У випадку, якщо перемовини починають набувати різкого характеру, що зачіпає позицію однієї зі сторін, то провідний переговорник має знайти вихід зі складного положення.

Значення даного етапу переговорного процесу полягає в тому, що тут розробляється план реалізації вирішення конфлікту.

Четверта стадія – завершення перемовин (або вихід з глухого кута - дедлоку). До початку цього етапу вже існує значна кількість різних варіантів і пропозицій, але згода по них ще досягнута. Час зменшується, збільшується напруга і тому постають вимоги швидкого прийняття певного рішення: наскільки останній вчинок, проявлений обома сторонами, можуть спасти справу. Проте для конфліктуючих сторін важливо пам'ятати, які поступки не впливають на досягнення їх основної мети, а які перекреслюють попередню роботу. Провідний переговорник має врегулювати розбіжності та призвести сторони до

компромісу, продумати можливі результати участі в переговорах.

Для успішного вирішення конфлікту бажано не лише обрати стиль поведінки, а й скласти карту конфлікту, розроблену Х. Корнеліусом і Ш. Фейром (рис.2.1).

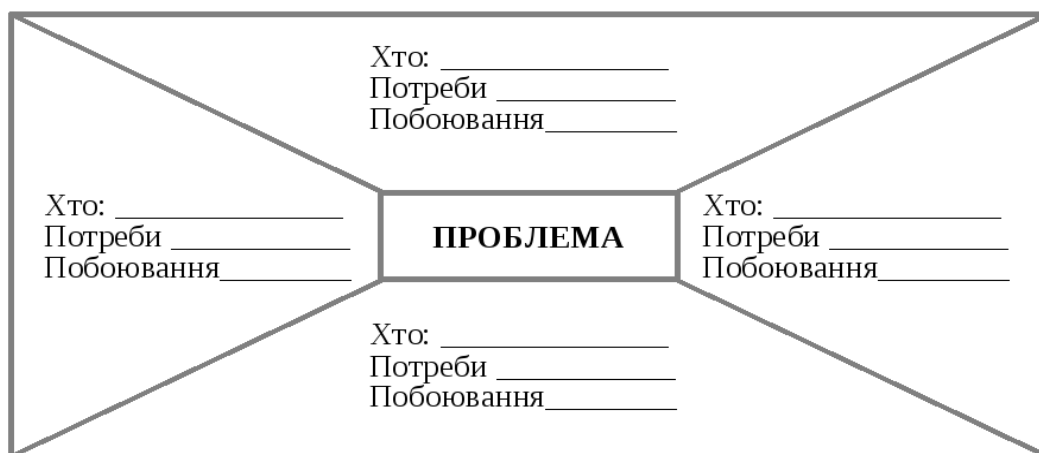


Рис.2.1. Карта конфлікту

Практичне значення карти конфлікту полягає в тому, щоб визначити проблему в загальному вигляді. Наприклад: при конфлікті із-за обсягу виконаних робіт скласти діаграму розподілення навантаження; вияснити, хто залучений до конфлікту (окремі співробітники, групи, відділи, організація); визначити дійсні потреби та побоювання кожного з учасників конфлікту.

Згідно з картографією можна графічно відобразити: складові конфлікту; проаналізувати поведінку учасників; сформулювати проблеми, потреби та побоювання учасників; можливість промовити й відобразити на карті конфлікту, ірраціональні страхи, підсвідомі побоювання; знайти способи усунення причин, що призвели до конфлікту; вияснити турботи, побоювання, тривоги учасників.

Складання карти конфлікту дозволяє: обмежити дискусію певними формальними межами, що сприятиме уникненню надмірного прояву емоцій, оскільки під час складання карти учасники можуть стримувати свої емоції; створити можливість сумісного обговорення проблеми, висловити їх вимоги та наміри; вияснити як власну позицію, так і точку зору інших; створити атмосферу емпатії, тобто можливість побачити проблему очами інших і признати думку людей, які вважали раніше, що їх позиція не була зрозумілою; обрати нові шляхи вирішення конфлікту.

Етапи технології картографії конфлікту

Етап 1. У чому полягає проблема?

На цьому етапі слід: описати проблему у загальному вигляді; не дуже вдаватися в саму проблему або намагатися знайти вихід з неї; визначити саму природу конфлікту (наприклад: відсутність довіри; погані взаємини).

Етап 2. Хто залучений до конфлікту?

Варто виявити: хто є головними сторонами конфлікту; хто є прихованим і маніпулятивним учасником конфлікту, можна згрупувати залучених у конфлікт людей за загальними потребами. (наприклад: учасники, працівники, фахівці, які залишилися, керівник).

Етап 3. Які справжні потреби, мотиви та побоювання кожного учасника конфлікту або групи?

На третьому етапі необхідно: перерахувати потреби та побоювання кожного з головних учасників; виявити (проговорити) мотиви, що зумовлюють позиції кожного учасника.

Загальні рекомендації з вирішення конфлікту можна сформулювати таким чином:

1. Визнати існування конфлікту, тобто наявність протилежних цілей та методів опонентів, визначити самих учасників конфлікту та їх інтереси. На практиці ці питання дуже складно вирішити та заявити вголос, що Ви знаходитесь у стані конфлікту зі співробітником з певної проблеми. Іноді, якщо конфлікт існує давно, у співробітників проявляються страждання, виникають психічні розлади, але відкритого визнання конфлікту немає. Тому кожний обирає свій стиль поведінки та форму впливу на іншого. Проте сумісного обговорення і виходу з конфлікту не відбувається.

2. Визначити можливість перемовин. Після визнання наявності конфлікту та неможливості його вирішити відразу доцільно домовитись про можливість проведення перемовин і уточнити, яких саме перемовин (з посередником, чи без нього), і хто може бути посередником, який би задовольнив обидві сторони.

3. Узгодити процедуру перемовин, Визначити: «Де?», «Коли?», «Як?» відбудуться перемовини, тобто обговорити терміни, місце, процедуру ведення перемовин, час початку сумісної діяльності.

4. Вияснити коло питань, які складають предмет конфлікту. Основна

проблема полягає в тому, щоб сумісно визначити, що є предметом конфлікту, а що – ні. Вже на цьому етапі виробляються сумісні підходи до вирішення проблеми, виявляються позиції сторін, знаходяться точки найбільших розбіжностей та можливого наближення позицій.

5. Розробити варіанти рішень. За умов сумісної співпраці обидві сторони пропонують декілька варіантів рішень з урахуванням витрат кожного учасника та можливих наслідків для них.

6. Прийняття узгодженого рішення. Після розгляду можливих варіантів вирішення конфлікту, при взаємному обговоренні і за умов , що сторони приходять до згоди, доцільно прийняте рішення подати в письмовому вигляді: комюніке, резолюції, угоди про співпрацю.

7. Практична реалізація прийнятого рішення. Якщо процес сумісних дій завершується лише прийняттям опрацьованого та узгодженого рішення, а надалі нічого не відбувається і не змінюється, то такий стан може виступати детонатором інших, більш сильних і тривалих конфліктів. Причини, які зумовили виникнення першого конфлікту, не вичерпані і не зникли, а лише посилились невиконаними обіцянками. Повторні перемовини проводити буде складніше.

Зауважимо, що кожна сторона має певні обмежені можливості у вирішенні конфлікту, певну компетентність, якою можна управляти.

На підставі викладених вище положень слід сформулювати алгоритм дій, який в узгальненому вигляді складає *методику вирішення конфлікту*:

1. Встановлення реальних причин конфлікту;
2. Виявлення проблеми конфлікту;
3. Визначення реальних і прихованих учасників конфлікту;
4. Проведення аналізу інцидентів, виявлення ступеню їх частоти та тематики;
5. Усунення конфліктної ситуації, що містить дійсну причину конфлікту;
6. Вичерпання інциденту, який виник як збіг обставин;
7. Вирішення конфлікту при усуненні всіх компонентів конфлікту.

Висновки до другого розділу

У розділі, присвяченому висвітленню методичного забезпечення управління виробничими конфліктами, охарактеризовано методи роботи, за допомогою яких

здійснюється психологічний вплив на учасників трудового колективу з метою конструктивного вирішення протистояння між ними. Управління конфліктом включає: діагностику та прогнозування конфлікту; попередження та профілактику конфлікту; регулювання та оперативне знаходження шляхів вирішення конфлікту.

При виборі методів діагностики виробничих конфліктів на увагу заслуговують методи їх дослідження та експериментальні процедури, які використовуються психологами як у лабораторних, так і у природних умовах. Результати психологічних досліджень, які здійснювались з використанням методів діагностики стали значним внеском у вивчення виробничих конфліктів. Серед них: ігрова процедура «Потік», яка використовується в лабораторних умовах; експеримент Шеріфа, що застосовується в природних умовах; різні види опитувальних методів, які наразі набувають популярності.

Ознайомлення з «Модульною методикою діагностики міжособистісних конфліктів» А.Я.Анцупова, методикою «Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях» К.У. Томаса і Р.Х. Кілменна, опитувальною методикою А.А. Єршова, спрямованої на дослідження взаємодії між керівником і підлеглими, тестом Ф. Розенцвейга допоможе практичному психологу при вирішенні виробничих конфліктів у трудовому колективі.

Розгляд методичного забезпечення з виявлення особливостей управління виробничим конфліктом та психологічної роботи на етапах прогнозування, попередження, врегулювання та розв'язання виробничих конфліктів дозволяє аргументовано здійснювати вибір методів психологічного впливу на учасників конфлікту з метою усунення протиріч між конфліктуючими сторонами.

У роботі подаються класифікаційні характеристики методів управління конфліктами: внутрішньо-особистісні, структурні, міжособистісні, перемовини, відповідні агресивні дії, що використовуються коли вичерпані можливості всіх груп методів.

На увагу заслуговують види технологій врегулювання виробничого конфлікту – інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні та

організаційні, призовані сприяти налагодженню конструктивної взаємодії в трудовому колективі, забезпечити досягнення доброзичливого психологічного клімату.

На користь психологу стане знання альтернативних методів вирішення та врегулювання виробничого конфлікту, які використовуються за умов, у зрілої фази розвитку конфлікту та постає завдання конструктивного завершення конфлікту. До альтернативних форм вирішення конфліктів відносяться: арбітраж, у результаті якого заключається колективна угода між конфліктуючими сторонами; медіація (посередництво), що застосовується при врегулюванні протиріччя за допомогою незалежного, нейтрального посередника; переговори як ефективні методом врегулювання конфлікту між сторонами без участі інших осіб.

Зазначимо, що психологу слід ретельно готуватися до проведення переговорів, виважено підходити до особливостей їх проведення. Процес організації перемовин включає чотири стадії: підготовка до початку перемовин; попередній відбір позиції; пошук взаємоузгодженого рішення; завершення переговорів. Осмиислення процесу розвитку перемовин передбачає формулювання цілей і можливих результатів, очікування особистості та організації під час підготовки до їх проведення.

Для визначення проблеми протистояння та успішного вирішення конфлікту варто скласти карту конфлікту (за Х. Корнеліусом і Ш. Фейром), що сприяє виявленню можливостей сумісного обговорення існуючої проблеми, висловити вимоги, позиції та наміри опонентів, обрати нові шляхи вирішення конфлікту. При обговоренні та досягненні угоди приймається загальне рішення, яке подається у вигляді: комюніке, резолюції, угоди про співпрацю.

Визначальною складовою методичного забезпечення управління виробничим конфліктом у трудовій колективі є методика його вирішення, розроблена на основі алгоритмізованого підходу.

РОЗДІЛ III. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЕДУКАЦІЇ ВИРОБНИЧОГО КОНФЛІКТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

3.1. Організація та методи психологічного дослідження виробничого конфлікту в трудовому колективі

Організація та проведення емпіричного дослідження здійснювались з *метою* вивчення психологічних складових виробничих конфліктів у малому бізнесі, виявлення причин їх виникнення, знаходження ефективних способів подолання протистояння в трудовому колективі.

Для реалізації поставленої мети була розроблена *програма* емпіричного дослідження, спрямована на вивчення соціального, поведінкового та рефлексивного компонентів розвитку виробничих конфліктів у невеликих бізнес-структурах.

Вибірку дослідження складало 15 співробітників міжнародної фірми «Німеччина – Україна», яка займається реалізацією в Україні продукції, виробленої в Німеччині, а також наданням послуг населенню з її встановлення та реконструкції.

При проведенні емпіричного дослідження враховувалась особливість виробничого підприємства, яке відноситься до малого бізнесу, що полягає у невеликій кількості персоналу. Тому експериментальна група була нечисленною за кількістю респондентів – 15 співробітників трудового колективу. Всі учасники експерименту мали вищу освіту. Серед них: 20% випробуваних у віці від 23 до 25 років; 40% респондентів – від 25 до 35 років; 40% учасників – від 35 до 45 років.

На увагу заслуговувало виявлення результативності проходження випробуваними діагностики та профілактики конфліктів, опанування способами усвідомлення членами колективу міжособистісних конфліктів, управління поведінкою в конфліктних ситуаціях і прийняття рішення щодо їх врегулювання.

Під час дослідження були визначені *критерії та показники*, за якими виявлялась динаміка змін щодо налагодження психологічного клімату у

трудовому колективі, досягнення взаєморозуміння позицій учасників тренінгових груп за методом осмислення причин і психологічних факторів виробничих конфліктів: усвідомлення проблем виробничого колективу та власних психологічних особливостей; конфліктність учасників; здатність розуміти цілі та інтереси інших людей (опонентів); здатність до комунікативної взаємодії у виробничому колективі; уміння приймати відповідальність за власні дії в конфліктних ситуаціях; спрямованість на активну діяльність в колективі прагнення до професійної самореалізації та самовдосконалення.

На основі критеріїв була розроблена *модель* виявлення та вирішення виробничих конфліктів у трудовому колективі (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Модель виявлення виробничих конфліктів у колективі

Модель включає 4 блоки: цільовий, теоретико-методологічний, діагностичний, змістовно-процесуальний.

1. **Цільовий блок** моделі призначений для визначення мети діагностичного обстеження – виявлення виробничого конфлікту в трудовому колективі, ступеня його усвідомлення персоналом та знаходження способів врегулювання.

2. **Теоретико-методологічний блок** передбачає визначення

концептуальної основи та наукових підходів, які обґрунтовують виникнення конфліктів як фактору, що впливає на успішність діяльності колективу. Узагальнення підходів зумовлює доцільність застосування методу усвідомлення виробничого конфлікту як способу виявлення причин та врегулювання.

3. *Діагностичний блок* покликаний здійснити моніторинг розвитку виробничого колективу. Відповідно вирізняється три складові (соціальна, поведінкова, рефлексивна), доцільність вибору яких зумовлена спрямованістю на контроль і розуміння інтересів і позицій, емоційного стану опонентів і можливостей, встановлення доброзичливих стосунків у колективі, що впливають на професійні наміри, відповідальність за поведінку і вирішення професійних завдань. До структури діагностичного блоку, що виступає дослідницькою проекцією розробленої моделі вирішення виробничого конфлікту, належить:

1. *Соціальний компонент* діагностичного дослідження динаміки виробничого конфлікту містить: рівень оптимальних стосунків у колективі; готовність брати відповідальність за свої дії в конфліктах і у взаємостосунках з членами колективу.

2. *Поведінковий компонент* діагностичного блоку включає: дослідження спрямованості на успішність діяльності трудового колективу; здатність до вироблення стратегії поведінки у виробничому конфлікті; уміння управляти поведінкою в конфлікті та контроль за в своїми вчинками.

3. *Рефлексивний компонент* діагностики відображає: спрямованість на реалізацію власних ресурсів для встановлення доброзичливих стосунків у трудовому колективі; потребу в професійному самовдосконаленні для досягнення успішності діяльності трудовому колективу в бізнесі; здатність до усвідомлення власних інтересів і позиції в конфліктній ситуації та позиції опонента; рівень адекватності самооцінки власної комунікативності або конфліктності, своїх ресурсів і можливостей професійного та особистісного самовдосконалення, що характеризує персонал з точки зору його автономності та гармонійності у взаємовідношеннях.

Рівень розвитку всіх трьох компонентів, що є складовими програми діагностичного дослідження виробничих конфліктів (соціальна, поведінкова, рефлексивна), є показником професійного та особистісного зростання в аспекті встановлення доброзичливої комунікативної взаємодії та створення благотворної психологічної атмосфери в трудовому колективі.

Взаємодію розглянутих компонентів діагностичного дослідження слід виразити такою *формулою*: професійне самовдосконалення та особистісне зростання (рефлексивний компонент) інтегрується з контролем і врегулюванням міжособистісних стосунків у трудовому колективі (соціальний компонент) та впливає на поведінку персоналу і активну позицію учасників колективу для досягнення успішності діяльності колективу в бізнесі (поведінковий компонент).

Змістовно-процесуальний блок характеризує сукупність виокремлених компонентів і визначених відповідно до них критеріїв, що дозволяє відстежити особливості встановлення комунікативної взаємодії та доброзичливих взаєностосунків у трудовому колективі в процесі тренінгової програми з профілактики виробничого конфлікту.

За вказаними вище складовими були визначено показники та методики діагностики, які дозволяють дослідити динаміку конфлікту: від виникнення до його врегулювання, а також особистісне зростання учасників тренінгової групи (табл. 3.1).

Структурні компоненти, критерії та методики діагностичного дослідження виробничого конфлікту в трудовому колективі

Компоненти	Критерії	Методики
Соціальний	- здатність до встановлення доброзичливих стосунків у трудовому колективі; - відповідальність за власні вчинки в конфлікті та у стосунках з учасниками колективу; - здатність управляти поведінкою в конфлікті та взаємовідносинах з іншими людьми.	<i>Соціометрія</i> Дж. Морено <i>Модульна методика</i> А.Я. Анцупова «Діагностика міжособистісних конфліктів у групі»
Поведінковий	- спрямованість на активну діяльність для досягнення успішності трудового колективу в бізнесі; - усвідомлення власних інтересів, своїх позицій та вчинків у конфлікті ситуації; - здатність виробити стратегію поведінки за умов виробничого конфлікту в трудовому колективі.	<i>Методика К. Томаса</i> «Визначення стилів поведінки працівників в конфліктних ситуаціях» <i>Методика діагностики рівня конфліктності особистості</i>
Рефлексивний	- розуміння інтересів і позицій опонента, намагання врегулювати стосунки в колективі; - здатність до адекватної самооцінки особистісних ресурсів і можливостей потенціалу; - усвідомлення власної комунікативності та конфліктності; - потреба у професійному та особистісному зростанні	<i>Методика дослідження рівня «слухання» персоналу М. Берклі-Алена</i>

Емпіричне дослідження здійснювалось у *три етапи*:

1 етап – констатуючий етап дослідження.

Мета констатуючого експерименту є виявлення динаміки розвитку виробничого конфлікту на підприємстві малого бізнесу, дослідження рівня конфліктності персоналу та його готовності встановити доброзичливі стосунки й налагодити психологічний клімат у колективі, вивчення рівня соціальної відповідальності працівників за власні дії та вчинки в конфліктній ситуації.

Завдання констатуючого етапу емпіричного дослідження:

- 1) здійснити відбір методичного інструментарію для діагностики міжособистісних стосунків у трудовому колективі під час виробничого

конфлікту ;

- 2) визначити ступінь вираження показників міжособистісних стосунків працівників згідно виокремлених компонентів діагностичного дослідження виробничого конфлікту;
- 3) виявити рівень конфліктності персоналу та його готовності налагодити стосунки й психологічний клімат у колективі»
- 4) дослідити динаміку виробничого конфлікту на підприємстві малого бізнесу;
- 5) проаналізувати результати діагностики на констатуючому етапі емпіричного дослідження.

Для досягнення мети та вирішення завдань з урахуванням специфіки підприємства малого бізнесу був використаний пакет діагностичних методик для дослідження конфліктів, які виникали безпосередньо всередині трудового колективу, а саме:

1. «Соціометрія» Дж. Морено - методика призначена для дослідження соціального компонента взаємовідношень у трудовому колективі. За допомогою соціометрії здійснено аналіз стосунків між членами колективу, вивчено їх активність і відповідальність за власні дії та взаємовідношення з іншими людьми.

2. Методика діагностики міжособистісних конфліктів у групі А.Я. Анцупова, спрямована на дослідження соціального компоненту даного обстеження. За допомогою цієї методики передбачено: виявлення рангу кожного працівника в колективі за відповідними шкалами; визначення рівня самооцінки співробітниками свого ставлення до колег та їх відношення до себе; вивчення здатності працівників до самоаналізу якості виконання ними посадових обов'язків, а також прояву моральних якостей колег в конфліктних ситуаціях. Завдяки використанню методики встановлюється загальний індекс конфліктності в колективі.

3. Методика діагностики рівня конфліктності особистості використовувалась для вивчення поведінкового компонента дій персоналу, зокрема досліджування характеристик їх поведінки в конфліктній ситуації, а також виявлення рівня розуміння власних дій, особливостей реакцій на ситуації, здатність обирати власну стратегію поведінки в аспекті конфліктних

стосунків між людьми.

4. Методика вивчення рівня «слухання» персоналу М.Берклі-Алена використано для діагностики рефлексивного компоненту дій учасників колективу, оскільки дозволяє виявити самовідношення випробуваних до учасників трудового колективу та усвідомлення ставлення інших людей до себе. За допомогою цієї методики визначаються рівні комунікативних якостей респондентів, здатність до емпатії та самооцінки власних комунікативних взаємодій.

5. Методика діагностики стилів поведінки працівників у конфліктних ситуаціях К. Томаса призначена для визначення показників поведінкового компоненту, зокрема вибору стратегії поведінки в конфлікті: проявів пасивного стилю – узгодження з опонентом або компромісного варіанту вирішення конфлікту.

Перш за все, було проведено дослідження з визначення психологічного клімату в трудовому колективі за допомогою *методики «Соціометрія» Дж. Морено*, що складає систему процедур для метричного та якісного аналізу соціальних зв'язків особистості з членами групи, зокрема трудового колективу на підприємстві малого бізнесу. Соціометрична техніка застосовується для діагностики міжособистісних стосунків у групі з метою їх змінення, покращення та вдосконалення. Використання даної методики дозволяє зробити «зріз» з виявлення динаміки внутрігрупових стосунків.

Мета використання методики соціометрії – вивчення міжособистісних взаємодій в групі (трудоному колективі).

Завдання соціометричного дослідження:

1. Вимірювання ступеня згуртованості – роз'єднаності в групі (трудовому колективі).

2. Виявлення «соціометричних позицій», тобто співвідношення авторитетів членів групи (колективу) за ознакою симпатії – антипатії, де на крайніх полюсах опиняється «лідер» груп і «відкинутого».

3. Вирізнання внутрігрупових підсистем або згуртованих утворень, на чолі яких можуть бути свої неформальні лідери.

Для проведення соціометричної процедури було вибрано непараметричний

варіант, що передбачало отримання відповідей на питання соціометричної картки без обмеження кількості виборів опитуваного. У результаті зроблено повний «зріз» взаємовідношень і виявлення експансивності кожного члена трудового колективу.

У процесі дослідження за цією методикою створено соціоматрицю (додаток А), соціограму, графіки групових індексів (додаток Б).

Для довідки: індекси характеризують: *щільність* – щільність структури взаємостосунків у трудовому колективі; *згуртованість* – ступінь взаємного зближення членів групи; *стійкість* – мінімальна частина групи має покинути її, щоб ця група розподілилась на підгрупи, непов'язані між собою; *напруга* – ступінь незадоволення працівниками емоційними стосунками в групі (трудова колнетиві); *вага* – частина групи, яка вважає і-клієнта значущим за даним критерієм; емоційна експансивність – індекс характеризує, яка частина колективу вважає і-клієнта значущим за даним критерієм; *задоволеність* – індекс характеризує, яка частина виборів, зроблених і-клієнтом групи, є взаємною; *статус* – індекс характеризує, наскільки привабливим є і-клієнт групи для вибору.

Аналіз результатів соціометричного дослідження свідчив про низький рівень згуртованості в трудовому колективі. «Ізольованими» були працівники з низьким рівнем комунікативних і соціальних умінь, що було виявлено з результатів попередніх бесід і спостережень. Отримані дані дають змогу відзначити високий рівень стійкості групових стосунків. Крім того, дослідження показало наявність лідера, який є як формальним, так і неформальним.

Слабким аспектом соціометрії є те, що дана методика дозволяє виявити не все, а лише найбільш виражені взаємні оцінки членів групи (колективу). Методика не зорієнтована на діагностику конфліктів. Адже застосовуються вимірювальні шкали, які дозволяють лише приблизно оцінити взаємовідношення, оцінити не стільки реальну, скільки передбачену поведінку колег.

Виходячи з цих позицій, було доцільно провести додаткове дослідження за модульною методикою діагностики міжособистісних конфліктів у групі А.Я.

Анцупова. Форма бланку опитування наведена у додатку В. Був вибраний варіант «б» роботи зі списком, а саме: «працюю за списком, але не підписуюсь». Достовірність інформації за таким варіантом роботи є найбільш високою, хоча за результатами опитування можна надати лише загальну оцінку взаємостосунків між членами групи, інтенсивності конфліктів між ними. Цьому варіанту заповнення надали перевагу більш 80% співробітників. Характеристики оцінювались за 10-бальною шкалою. Отримані дані подаються у вигляді гістограми (рис. 3.1.).

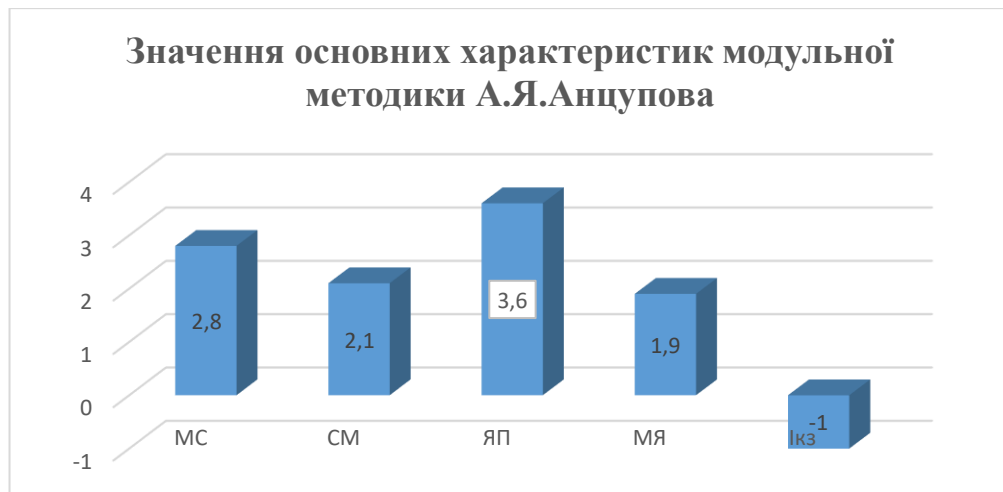


Рис. 3.2. Значення основних характеристик модульної методики А.Я. Анцупова, де

МС – моє ставлення до співробітників;

СМ – ставлення співробітників до мене

ЯП – якість виконання посадових обов’язків

МЯ – моральні якості

ІКЗ – індекс конфліктності загальний

У результаті було виявлено, що у цілому співробітники оцінюють взаємостосунки в трудовому колективі МС (моє ставлення) на 2,8 бали. Їх уявлення щодо ставлення колег до них самих відрізняється від реального ставлення і складає СМ (ставлення до мене) на 2,1 бала, тобто працівники оцінюють ставлення до них колег гірше, ніж воно є насправді.

Крім того, було визначено ранг кожного працівника за шкалою МС. Максимальні бали отримали співробітники, які відрізняються високим рівнем комунікативності та встановили доброзичливий контакт з колегами (20% випробуваних).

Якщо здійснити порівняльний аналіз між результатами авторитарності у трудовому колективі за цією методикою та результатами соціометричного дослідження, то стає очевидним, що отримані дані майже співпадають, незважаючи на те, що одна методика відкрита, а друга - анонімна. Проте не співпадають оцінки, виставлені керівнику підприємства. Так, при соціометричному дослідженні він отримав більш високий бал при визначенні лідера в колективі.

Середня оцінка якості виконання службових обов'язків (ЯП) =3,6 бали, що свідчить про достатньо високий рівень професійної компетентності співробітників.

МЯ (моральні якості) =1,8 бали. Досить низький показник, свідчить про можливу причину конфліктних ситуацій в колективі.

Разом з тим, були встановлені особи, які користуються найбільшим авторитетом у співробітників і можуть виступати в ролі авторитетного посередника при вирішенні виробничого конфлікту. Така інформація є слушною для менеджерів по персоналу і психологів, які надають допомогу підприємству.

Середня інтенсивність конфліктності ІКз (індекс конфліктності загальний) у групі дорівнює -1 бал. Для такої обмеженої кількості співробітників – це є середнім показником.

Було також визначено кількість конфліктних діад: їх виявилось – 2. При цьому одною особою серед учасників в обох діадах був керівник підприємства. Тому можна припустити, що причиною конфлікту міг бути стиль керівництва або особистість керівника,

У зв'язку з тим, що стан справ у трудовому колективі значною мірою залежить від якості керівництва, то була проведена бесіда з керівником. При зіставленні даних опитування під час бесіди виявилось, що керівник не уявляє повною мірою реального положення справ у трудовому колективі. Тому керівникові пропонувалось відвідати тренінгове заняття, яке поряд зі звичайною програмою тренінгу включало спеціальні рольові ігри.

Потім було проведено тестування кожного співробітника для виявлення рівня конфліктності особистості за методикою «Діагностика рівня

конфліктності особистості» (додаток Г).

Отримані результати дослідження уявлення співробітників про рівень їх конфліктності унаочнено на гістограмі (рис.3.3)



Рис. 3.3 Результати обробки даних діагностики рівня конфліктності

Як свідчить отримані дані дослідження, рівень конфліктності більшості опитаних співробітників (майже 40%) нижче середнього. У 15% випробуваних рівень конфліктності вище середнього. Серед них був і керівних підприємства. Високий рівень конфліктності передбачає наявність таких рис характеру, які зумовлюють виникнення та продукування виробничих конфліктів, а також використання способів конфліктного спілкування та підвищення конфліктогенності стосунків у колективі.

Для виявлення причинної зумовленості конфліктів всередині організації було проведено інтерв'ювання з 15 співробітниками.

Інтерв'ю включало 5 питань:

1. Як часто виникають конфлікти між членами трудового колективу, в також між працівниками та керівництвом організації?
2. Які основні причини конфліктів у трудовому колективі?
3. Як часто Ви опиняєтесь залученими до виробничого конфлікту?
4. Які допомогу Ви хотіли б отримати від практичного психолога щодо налагодження стосунків у колективі?

5. Які, на Ваш погляд, міри реально можна прийняти для профілактики та усунення конфліктів у колективі?

Разом з тим, окремо біло проведено анкетування керівництва організації. У результаті анкетування були отримані результати, подані у таблиці 3.1.

Кількісний аналіз отриманих результатів виявив, що з комплексу причин конфлікту найбільша кількість протиріч в трудовому колективі зумовлена проблемами керівництва організації. На другому місті опинились рівень комунікативної культури співробітників. Третє місце займає рівень кваліфікації працівників. Четверте місце – співробітники з недостатнім рівнем комунікативної компетентності. На п'ятому місці – інші причини (випадкові фактори, складні стосунки в сім'ї, стан здоров'я тощо).

**Причинна зумовленість виробничих конфліктів у трудовому
колективі**

№ п/п	Причина виробничого конфлікту	Кількість респонден тів (%)
1.	Авторитарний стиль керівництва	60%
2.	Несвоєчасна виплата зарплати	20%
3.	Зарплата не відповідає витратам сил і часу	21%
4.	Виконання завдань керівництва, які не входять до функціональних обов'язків працівника	22%
5.	Конкурентна боротьба за престижу посаду	14%
6.	Претензії керівництва з приводу якості виконання роботи	7%
7.	Висловлювання сумнівів співробітників один до одного з приводу професійної компетентності колег	12%
8.	Статусна нерівність співробітників	26%
9.	Нерозуміння суджень і позицій один одного	5%
10.	Неприйняття дій, поведінки і вчинків, культури, манер інших співробітників	19%
11.	Інші причини (заздрість, сімейні конфлікти, випадкові чинники, відсутність позитивної динаміки розвитку фірми, відсутність перспектив тощо)	5%

На увагу заслуговує той факт, що керівники організації (виконавчий директор і власник) визнають тільки 3 незалежних від них причини конфлікту (на їх думку) в організації, а саме: 1) економічна нестабільність у суспільстві (99%); 2) низький рівень відповідальності та професійної компетентності персоналу (80%); 3) низький рівень комунікативної культури підлеглих (50%).

На підставі отриманих результатів дослідження стає очевидним, що розбіжності у розумінні причин конфлікту між керівною ланкою та підлеглими вже є однією з його причин.

На питання: «Як часто в організації виникають конфлікти?», керівники відповіли – «іноді», а решта співробітників (підлегли) – часто або щодня. Об'єктивність таких висловлювань викликає сумніви в їх достовірності. Проте простежується тривожна тенденція: чим нижчий ступінь на ієрархічній

ланцюжку «керівник – підлеглий» займає співробітник, тим більшою є ймовірність його залучення до конфліктних ситуацій за його волі. На питання щодо потреби у допомозі психолога у вирішенні конфліктних ситуацій були отримані такі відповіді («Яку допомогу практичного психолога у вирішенні конфліктних ситуацій у трудовому колективі Ви хотіли б отримати?»):

Відповіді керівної ланки трудового колективу

1. Виявлення конфліктних осіб – 21%.
2. Діагностика взаємостосунків у колективі – 29%.
3. Тренінговий комплекс комунікативних вправ (комунікативний тренінг) для профілактики конфліктних стосунків – 41%.
4. Розробка та реалізація антистресової програми (профілактика стресів в організації) – 9%.

Відповіді співробітників трудового колективу

1. Комунікативний тренінг для колективу та керівників – 28%.
2. Згуртування колективу – 17%.
3. Навчання керівництва комунікативній культурі – 21%.
4. Профілактика і зняття стресових станів – 23%
5. Профілактика психологічної напруги в трудовому колективі – 9%.

Аналіз відповідей свідчить, що більш відповідей співпадають. Однак керівники вважають, що психологічну роботу з покращання психологічного клімату в трудовому колективі слід здійснювати з працівниками (пункти 1, 2, 3). Проте учасники колективу вважають, що для усунення конфліктних ситуацій треба консультувати, насамперед, керівників (пункти 1, 3).

Були також такі відповіді, які вказують на те, що психолог має вплинути на керівника з приводу підвищення зарплати та вирішення трудових суперечок як основних причин конфлікту. Проте таких відповідей була незначна кількість.

На питання щодо заходів, завдяки яким можна знизити рівень конфліктності у трудовому колективі, переважна більшість працівників вказали на підвищення матеріального добробуту (80%); 20% - вказали на демократизацію стилю управління; 10% респондентів було складно відповісти.

Після проведення інтерв'ю зі членами організації та обговорення результатів на нараді всі опитувані дійшли до спільного судження, що

основною діяльністю практичного психолога на підприємстві є комплекс тренінгових занять.

Дослідження особливостей міжособистісної взаємодії в колективі дозволило виявити причини деструкцій в їх комунікації. Було з'ясовано, що вони пов'язані з легітимними, когнітивними та комунікативними аспектами взаємодії в трудовому колективі.

Наступним етапом констатуючого етапу емпіричного дослідження було дослідження рівня «слухання» персоналу. Цей показник був обраний як найбільш значущий у зв'язку з тим, що він відображає спотворення у сприйманні суб'єктами один одного.

Отримані результати тестової методики «Рівні слухання» М. Берклі-Ален унаочнені в гістограмі (рис. 3.4).

Як показує гістограма, лише 23% персоналу відповідає належному рівню комунікативних якостей за критерієм «соціальна перцепція». При цьому тільки 8% з них можуть претендувати на оцінку емпатійного слухання.



Рис. 3.4. Статистика «рівнів слухання» персоналу організації

Таким чином, за допомогою даної методики було виявлено такі конфліктогенні фактори у взаємодії персоналу між собою, зокрема небажання вислухати думку колег, зрозуміти їх цілі, інтереси та позицію, емпатійно проникнути в їх міркування, невміння проявити конгруентність до інших. Такий стан свідчить про необхідність психологічної роботи з формування у працівників комунікативних якостей і умінь як умови подолання конфліктів.

На завершальному етапі діагностичного обстеження було використано тест К. Томаса – Р. Кілмена для визначення стилів поведінки працівників в конфлікті. Результати подано на рисунку 3.5.

Суперництво 14%	Співробітництво 46%	
Угода 6%	Компроміс 20 %	Уникнення 14 %

Рис. 3.5. Стили поведінки працівників організації в конфліктних ситуаціях

Зазначимо, що отримані дані були певною мірою несподіваними. Так, з 15 співробітників організації 14% (2 особи) продемонстрували конфліктний стиль поведінки; 14% (2 особи) – пасивний стиль (погодження та уникнення конфлікту); 20% (3 особи) обрали стиль компромісу; переважна більшість персоналу – 46% (7 осіб) виявили характерні ознаки стилю співробітництва.

Отже, отримані результати тестування за методикою К. Томаса – Р. Кілмена свідчать про те, що персонал фірми на 94% є схильним до конструктивного вирішення конфліктних ситуацій.

Відтак, у результаті констатуючого експерименту було визначено, що наявність виробничих конфліктів у трудовому колективі фірми зумовлено не особистісними якостями персоналу, а відсутністю комунікативних умінь, необхідних співробітникам для управління поведінкою в конфліктних ситуаціях з метою переведення їх у конструктивну форму взаємодії.

На підставі сформульованого висновку доцільно передбачити необхідність проведення профілактичних заходів як інструментів запобігання виробничих конфліктів на фірмі, налагодження благоприємного психологічного клімату у трудовому колективі

Після проведеного констатуючого дослідження всім випробуваним було пропоновано брати участь у тренінговій програмі за методом усвідомлення міжособистісних конфліктів. Статистичні результати дослідження кожної складової міжособистісних стосунків у трудовому колективі показали відсутність значимих розбіжностей за всіма показниками в групах.

3.2. Зміст роботи практичного психолога з профілактики виробничих конфліктів у трудовому колективі

Змістово-процесуальний блок емпіричного дослідження складався з двох етапів: 1) формувальний етап експерименту, що передбачав проведення тренінгової програми; 2) отримання результатів аналізу емпіричного матеріалу учасників тренінгу.

Для профілактики виробничих конфліктів на підприємстві малого бізнесу використовувався психологічний тренінг.

Мета тренінгової програми:

- удосконалення комунікативної компетентності учасників тренінгової групи для досягнення згуртованості трудового колективу;
- Розвиток у працівників здатності до самоаналізу з метою усвідомлення виробничих конфліктів і необхідності їх усунення в трудовому колективі;
- формування у співробітників спрямованості на професійне та особисте самовдосконалення, пов'язане із завданнями успішності діяльності трудового колективу.

Завдання тренінгової програми:

- здійснення соціально-зорієнтованої психологічної роботи з виявлення та нівелювання виробничих конфліктів випробуваних;
- формування у випробуваних усвідомлення виробничого конфлікту в трудовому колективі;
- сприяння виробленню стратегій (стилю) поведінки в конфліктних ситуаціях;
- оволодіння навичками управління поведінкою в конфліктах.

Розробка програми тренінгу базувався на тому, що проведення з працівниками занять дозволить згуртувати трудовий колектив.

Теоретичну та практичну базу пропонованого тренінгу складали:

- 1) тренінг особистісного зростання А.С. Прутченкова;
- 2) комунікативний модуль програми «Рівний рівному» І.Н. Авдєєвої, Ж. Савіч, О. П. Беспалько;
- 3) психорелаксаційні вправи А.А. Рєпіна, В.А. Лобзіна.

За основу структурної організації тренінгових занять було використано структуру А. Свистуна, яка складається з трьох блоків. Функціональне призначення блоків описується у змісті програми.

Певні вправи були адаптовані для відповідного віку та переструктуровані згідно завдань кожного блоку.

Організаційний аспект проведення тренінгової роботи

Програма психологічного тренінгу з формування толерантності та комунікативної компетентності розрахована на 28 годин. Вона складається з трьох блоків, на кожному з яких слід виконати певні завдання.

Перший блок спрямований на усвідомлення власного «Я» (почуттів, відносин, позицій, потреб, установок, мотивів поведінки та ін.). Особливого значення у розкритті свого «Я» набуває визначення свого соціокультурного «Я». Виконання комплексу вправ, які включені до даного блоку, дозволило кожному учаснику зрозуміти й прийняти власне «Я», позбавитись від деструктивного психологічного захисту, який блокує особистісну динаміку, розкрити можливості для особистого зростання, інтеріоризації соціокультурних еталонів людства.

Другий блок передбачає формування у співробітників почуття «Ми», тобто належність до певного трудового колективу, усвідомлення своєї відповідальності перед трудовим колективом і своєї значущості для нього. Робота психолога має забезпечити згуртованість трудового колективу, розвинути емпатію й рефлексію у його учасників. Серія вправ призначена для створення благотворної бази з розвитку толерантності, комунікативної компетентності, оволодіння навичками конструктивного спілкування.

Третій блок, зорієнтований на формування у працівників здатності до аналізу та вирішення міжособистісних конфліктів, освоєння техніки співробітництва, компромісу і управління конфліктними ситуаціями. Даний блок передбачає формування у працівників поважного, толерантного відношення до інших і оволодіння уміннями конструктивного спілкування.

Детальний опис тренінгової програми подається у додатку Д.

Зміст занять

Заняття 1

Мета заняття – створення оптимальних умов для роботи в тренінговій групі.

Прийняття правил роботи групи

- Конфіденційність
- Довірливий стиль спілкування
- Спілкування за принципом «тут і тепер»
- Активність
- Персоніфікація висловлювань
- Правило «Стоп»
- Відкритість
- Щирість у спілкуванні
- Емпатія.

Вправи: Розминка «Подарунок», «Мої добрі справи», «Біг асоціацій», «Хто я?», «Контраргументи», «Контроль індивідуальності»

Заняття 2

Мета – розвиток комунікативної компетентності учасників тренінгу.

Вправи: Розминка «Привітання», «Мій щасливий день», «Привіт, індивідуальність», «Да – діалог, ні – діалог», «Скажи мені, хто твій друг», «Мійна машина».

Заняття 3.

Мета – встановлення конструктивної комунікативної взаємодії, розвиток емпатії та рефлексії у членів групи.

Вправи: Розминка «Ми разом», «Поговоримо про вчорашній день», «Мої сильні сторони», «Поведінка в конфлікті та його вирішення», «Моя проблема у спілкуванні».

Заняття 4.

Мета – розвиток самосвідомості учасників тренінгу.

Вправи: «Ви мене узнаете», «Девіз на майці», «Інтерв'ю», «Толерантність у спілкуванні», «Автопортрет», «Карусель».

Заняття 6.

Мета – активізація внутрішніх ресурсів учасників тренінгової групи для особистісного зростання.

Вправи: «Добрі справи», «Поклади під мікроскоп», «Шлюбне оголошення», «Довіра», «Мої слабкі сторони», «Я маю право бути».

Заняття 7.

Мета – закріплення навичок комунікативної компетентності учасників групи.

Вправи: «Я очами групи, «Я тебе розумію», «Прокурори та адвокати», «Дірка безчасся», «Гарячий стілець».

Заняття 8

Мета – визначення результативності тренінгу.

Вправа: «Збираємо в дорогу валізу»,

Рольові ігри: «Підвищення та звільнення», «Патрон».

Організація формувального етапу емпіричного дослідження за пропонованою тренінговою програмою дозволила його учасникам «пережити» численні «сценарні» колізії, які випадають на долю управлінського персоналу та трудового колективу. Основні переваги ігрової моделі полягають в тому, що учасники отримали можливість у дії досліджувати механізми «перехвату» управління, технологію «апаратних ігор», тобто того, що можна назвати «внутрішньогруповою конкуренцією».

Встановлення відношень раціонального/ірраціонального в організаційних сценаріях взаємодії сприяло формуванню здатності до виживання та розвитку самої організації. Ірраціональні дії (наприклад, Патрона, який у цілях самоствердження особистості веде фірму до банкруту) виступали засобами досягнення раціональних результатів. Також «раціональні» дії могли зумовити ірраціональні наслідки для організації в цілому: стабілізація взаємовідносин на вищому та середньому рівні управління часто стає бар'єром у підготовці та висуненні потенційно сильних керівників з нижчих сегментів ієрархії.

Кожний сегмент ієрархічної системи організації виступав соціально-психологічним колом, який поступово заповнювався учасниками з відповідними особистісними характеристиками. Участь у тренінгу сприяла формуванню у членів групи здатності до аналітичних і оперативних дій в умовах соціально спрямованого навчання за пропонованою програмою.

3.3. Результати емпіричного дослідження конфліктних стосунків в трудовому колективі

Апробація програми формуючого етапу емпіричного дослідження та обробка даних контрольного «зрізу» дозволили зазначити результативність проведеної роботи.

Для визначення ефективності пропонованої профілактичної програми було проведено повторне тестування за такими методиками: модульна методика діагностики міжособистісних конфліктів в групі А.Я. Анцупова, тест «Рівні слухання» М. Берклі-Ален. Враховувались також результати суб'єктивної фіксації кількості конфліктних ситуацій при взаємодії співробітників між собою. Результати тесту М. Берклі-Ален унаочнені на гістограмі (рис.3.6).

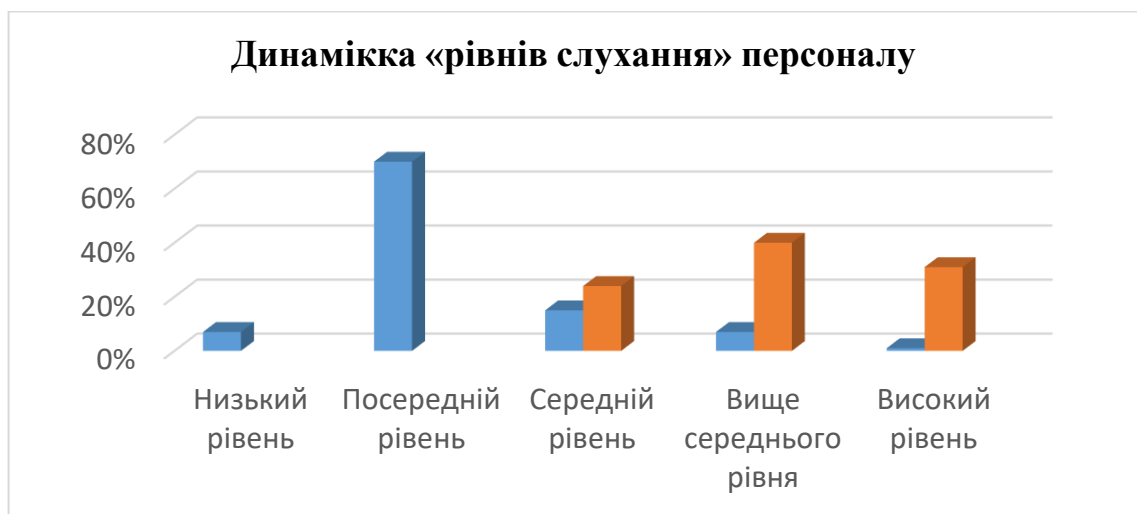


Рис. 3.6. Динаміка «рівнів слухання» персоналу

Як показує гістограма, після проведеного *соціально-психологічного навчального тренінгу* з персоналом організації значно зріс рівень соціальної перцепції. Кількість респондентів, які демонстрували високий рівень, зросло від 1% до 31%; рівень «вище середнього» збільшився від 7% до 40%; середній показник підвищився з 15% до 24%.

Отже, комунікативно-аналітичний тренінг сприяв оволодінню працівниками організації уміннями адекватно й гнучко реагувати на конфліктні ситуації, які виникають при спілкуванні співробітників між собою та з керівництвом. У результаті проведеної психологічної роботи проявилось спонукання співробітників щодо збільшення уваги до інтересів і позиції колег, до участі у вирішенні їх проблем і вираження емпатійного співпереживання.

Працівники фірми констатували той факт, що більш уважні та обгрунтовані бесіди зі співробітниками компенсували витрати часу на в'яснення стосунків між колегами, які виникали раніше при непорозумінні позицій колег. Деякі респонденти відзначали, що невербальна демонстрація свого уважного слухання колег викликає у них позитивну реакцію на ситуацію спілкування.

Різне зниження показника посереднього слухання працівниками організації один одного з 70% до 5%, є свідченням ефективності проведеної роботи.

Результати повторного тестування за модульною методикою міжособистісних конфліктів у групі А.Я.Анцупова подаються на гістограмі, наведеній нижче (рис. 3.7).

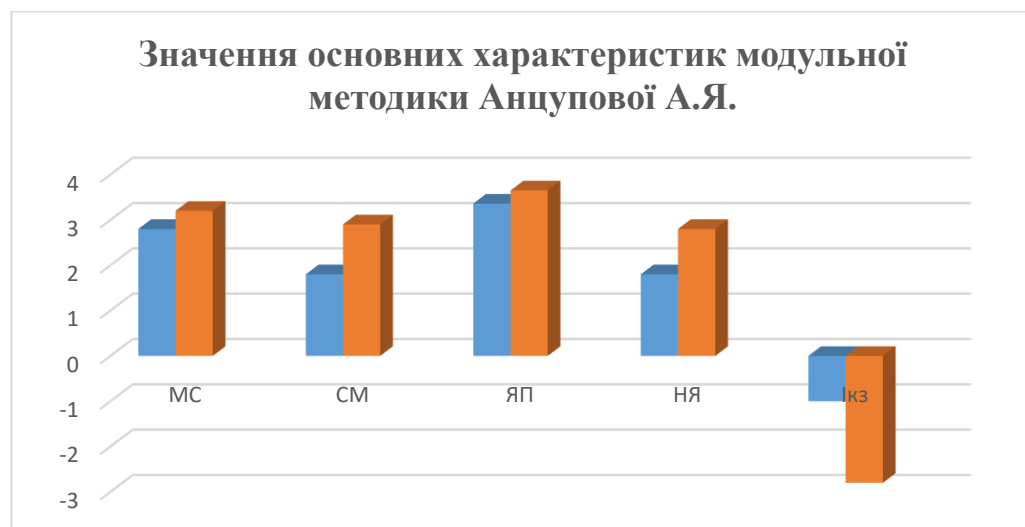


Рис. 3.7. Значення основних характеристик модульної методики
А.Я.Анцупова

Умовні позначення:

МС – моє ставлення до співробітників

СМ- ставлення співробітників до мене

ЯП- якість виконання посадових обов'язків

НЯ – неякісне виконання посадових обов'язків

ІКЗ – індекс конфліктності загальний.

Ряд 1 – початок експерименту

Ряд 2 – закінчення експерименту

З гістограми видно, що після проведення комунікативно-аналітичного

навчального тренінгу з персоналом фірми у всіх показниках відмічається значне покращення. Кількість конфліктних діад зменшилась, підвищився рівень самооцінки персоналу. Відзначається зростання показника «Моральні якості». Зниження конфліктності в трудовому колективі за всіма показниками свідчить про зменшення загальної напруги в трудовому колективі.

Таким чином, допомога психолога з проведення комунікативних і соціально-психологічних тренінгів з колективом, забезпечує високі результати щодо запобігання та подолання виробничих конфліктів.

Висновки до третього розділу

Організація емпіричного дослідження виробничого конфлікту в трудовому колективі здійснювалась за програмою, спрямованою на вивчення соціального, поведінкового та рефлексивного компонентів розвитку конфліктів у трудовому колективі.

Діагностичне дослідження виробничого конфлікту, що відбувалась за розробленими критеріями, дозволило відстежити динаміку протистояння: від виникнення конфлікту до його врегулювання. При визначенні показників пропонованого критеріального апарату доцільно було виходити з логіки структурних компонентів моделі діагностичного дослідження – соціального, поведінкового та рефлексивного, завдяки яким виявлено позитивні зміни у психологічному кліматі трудового колективу, досягнуто взаєморозуміння позицій його учасників.

Розроблена модель виявлення та вирішення виробничого конфлікту в трудовому колективі включає 4 блоки: цільовий, теоретико-методологічний, діагностичний, змістовно-процесуальний. Використання даної моделі в процесі констатуючого етапу емпіричного дослідження дозволило виявити рівень усвідомлення персоналом виробничого конфлікту як способу виявлення причин та врегулювання виробничих конфліктів, спонукати співробітників до знаходження способів врегулювання.

Діагностичний інструментарій складав пакет методик, а саме:

1) «Соціометрія» Дж. Морено, призначена для дослідження соціального компонента взаємовідношень у трудовому колективі; 2) «Модульна методика діагностики міжособистісних конфліктів у групі» А.Я. Анцупова, що

передбачала дослідження соціального компоненту даного обстеження; 3) методика діагностики рівня конфліктності особистості, яка використовувалась для вивчення поведінкового компонента дій персоналу; 4) Методика вивчення рівня «слухання» персоналу М.Берклі-Алена, що застосовувалась для діагностики рефлексивного компоненту дій учасників трудового колективу; 5) Методика діагностики стилів поведінки працівників в конфліктних ситуаціях К. Томаса покликана конкретизувати прояв поведінкового компоненту, зокрема вибір стратегії поведінки в конфліктній ситуації.

Отримані результати діагностики свідчать про те, що образи конфліктної ситуації керівників різного рівня конфліктності, які формуються на засадах соціальної категоризації, мають свої особливості орієнтації в ситуації конфлікту. Це дозволило класифікувати конфліктних керівників за такими типами: емоційно-реагуючий, пристосовницький, компенсуючий, психозахисний, толерантний, прагматичний, «одержимий переможець».

Аналіз конфліктної поведінки керівників показав, що вони вибудовують свою поведінку виходячи з образів конфліктної ситуації, об'єкти якої знаходяться між собою в залежності від процесу категоризації та опосередковуються особистісними особливостями.

Управлінська діяльність керівника ставить його перед необхідністю розв'язання конфліктних ситуацій між співробітниками трудового колективу. Це стає умовою для становлення у них стилю вирішення виробничих конфліктів.

У залежності від рівня успішності вирішення конфліктів охарактеризовано стратегії (стилі) поведінки при розв'язанні виробничих конфліктів (суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, усунення) та особливості їх використання на певних етапах конфлікту згідно цілей та інтересів опонентів.

Програма формувального етапу емпіричного дослідження представлена комунікативно-аналітичним тренінгом профілактичної роботи із запобігання конфліктів. Розроблена програма спрямована на усунення об'єктивних причин виникнення конфліктів і покращення управління поведінкою співробітників, врахування їх позицій при прийнятті рішень.

Управління поведінкою як напрям профілактики конфліктів передбачало зниження суб'єктивної складової причин конфліктів, що розуміється як «навчання» безконфліктній поведінці співробітників, використання правил безконфліктного спілкування в організації. У процесі проведення комунікативно-аналітичного тренінгу були сформовані комунікативні якості та вміння у співробітників трудового колективу.

На підставі аналізу результатів на контрольному етапі емпіричного дослідження було підтверджено гіпотезу про те, що проведення комунікативно-аналітичних тренінгів із персоналом, які гуртуються на моделюванні та аналізі конфліктних ситуацій, притаманних організації, забезпечує можливість управляти ними, цілеспрямовано переводити процес спілкування з деструктивної в конструктивну форму. Виконання вправ дозволило підвищити рівень культури спілкування, навчити працівників вести конструктивні діалоги, знизити вірогідність виникнення виробничих конфліктів.

ВИСНОВКИ

На підставі викладених теоретичних положень і аналізу результатів емпіричного дослідження було сформульовано наступні висновки.

1. Теоретичне узагальнення наукових позицій щодо розкриття проблеми виробничих конфліктів дозволило визначити основні підходи до дослідження проблеми конфліктів у трудовому колективі. У класичній психології позиції дослідників представлені з токи зору численних підходів: психоаналітичного, динамічного, фрустраційного-агресивного, поведінкового, соціотронного, онтологічного, соціометричного, структурного, інтеракціоністського. У сучасній психологічній науці проблема конфліктів розглядається на основі ігрового, процесуально-переговорного, соціально-психологічного, ситуаційного, реципрокного підходів. Психологами виявлено соціально-психологічні детермінанти конфліктів, форми і види їх прояву, стратегії та тактики поведінки в конфліктній ситуації.

2. Науково-аналітичний огляд зарубіжних і вітчизняних досліджень дозволив розкрити сутність, зміст і структуру понять «конфлікт» і «виробничий конфлікт». Аналіз наукових підходів до розгляду сутності та змісту поняття «конфлікт» дозволяє тлумачити цей феномен як форму прояву протиріччя, яке було не вирішено в минулому або такого, що має бути вирішено в сьогоденні та виникає в ситуації безпосередньої взаємодії суб'єктів. Дане протиріччя зумовлене протилежно обраними цілями, інтересами, образами конфліктної ситуації, уявленнями, усвідомленими або неусвідомленими діями, спрямованими на вирішення або зняття протиріччя. Об'єктивною підставою конфлікту є конфліктна ситуація, суб'єктивним деструктивним компонентом конфлікту є інцидент.

3. Конкретизація сутності поняття «виробничий конфлікт», що виникає в трудових колективах, дає змогу визначити його як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних інтересів, тенденцій та міжособистісних стосунків співробітників трудового колективу. Деструктивне вирішення виробничих конфліктів або ігнорування ними призводять до порушення виробничої дисципліни, виникнення стресових факторів, зниження рівня успішності та продуктивності діяльності трудового колективу, погіршення якості його

роботи. Структурний аналіз виробничого конфлікту виявив його архітекτονіку, що складеться з таких елементів: а) сторони (учасники, суб'єкти) конфлікту; б) діяльність організації (об'єкт конфлікту); в) умови протікання конфлікту; г) образи конфліктної ситуації (предмет конфлікту); д) можливості дії учасників конфлікту; е) результат конфліктної ситуації.

4. Зазначається, що виникнення виробничих конфліктів пов'язано з різними *причинами*: обмеженість ресурсів, які підлягають розподілу; розбіжність в інтересах, цілях, установках на рівні комунікативної культури; низький рівень організації праці на підприємстві; невірний розподіл відповідальності; незадоволення потреб та інтересів працівників; почуття неповноцінності та бажання її компенсації шляхом досягнення превалювання над іншими; формалізм у субординації при виробничих стосунках; низький рівень комунікації. Усунення причин виробничого конфлікту передбачає: а) розробку стратегії управління персоналом в організації; б) управління компетентностями співробітників; в) залучення керівників середнього рівня до вироблення рішення; г) внесення змін в організаційні структури управління.

Попередження виробничих конфліктів може бути реалізовано у вигляді психологічного впливу на поведінку особистості в організації для приведення у відповідність організаційних ролей співробітників з їх функціями.

5. Дослідження *факторів* виникнення виробничих конфліктів у трудовому колективі дозволяє здійснити класифікацію за такими групами: інформаційні - повідомлення, яке є прийнятним для однієї сторони і не прийнятним для іншої; структурні, - пов'язані з існуванням формальної та неформальної соціальної групи; ціннісні - принципи, які проголошуються або заперечуються в колективі; фактори стосунків, - характеризуються задоволенням від взаємодії або його відсутністю між сторонами; поведінкові фактори, - які зачіпають цінності особистості або цінності тих осіб, які для неї небайдужі, вчинки, які викликають стрес, дискомфорт, принижують самооцінку.

6. Динаміка конфлікту як послідовна зміна станів та стадій включає *три етапи*: I. Передконфліктна ситуація (латентний період); II. Відкритий конфлікт (власне конфлікт), що свідчить про його розвиток від інциденту (початку конфлікту) через ескалацію (розвиток конфлікту) до завершення конфлікту; III.

Післяконфліктний період.

7. Відзначається, що наслідки виробничого конфлікту можуть мати різні *форми* його вирішення: а) конструктивні, – за яких відносини між його учасниками зберігаються, розвиваються, а причина конфлікту переростає у творче новоутворення, сторони отримують повне або часткове задоволення інтересів; деструктивні, - коли сторони не хочуть враховувати інтереси та наполягають на виконанні тільки своїх умов; в) функціональні, – коли при завершенні конфліктна проблема може бути вирішена так, щоб задовольнити всі сторони, і, в результаті, співробітники більше будуть відчувати свою участь у вирішенні цієї проблеми, а сторони будуть готові до співробітництва; г) дисфункціональні, – що характеризуються відданістю своїй групі та непродуктивною конкуренцією з іншими групами організації, скороченням взаємодії між конфліктуючими групами.

8. У роботі розглянуто *методичне забезпечення* управління виробничими конфліктами, сукупність методів і методик, спрямованих на конструктивне їх вирішення, зокрема методики діагностики та прогнозування конфлікту, його попередження та профілактика, а також методи врегулювання та вирішення конфлікту. На увагу заслуговують класифікаційні характеристики розглянутих методів управління конфліктами (внутрішньо-особистісні, структурні, міжособистісні, перемовини, відповідні агресивні дії), характеристики альтернативних методів вирішення виробничих конфліктів (арбітраж, медіація, переговори) та опис технологій врегулювання виробничого конфлікту (інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, організаційні), застосування яких сприяє налагодженню конструктивної взаємодії в трудовому колективі, створенню доброзичливого психологічного клімату. Для визначення і усунення існуючої проблеми та успішного вирішення конфлікту пропонується складання карти конфлікту (за Х. Корнеліусом і Ш. Фейром), що дає змогу знайти спільні позиції опонентів при обговоренні проблеми, висловити їх вимоги та наміри, знайти конструктивні способи вирішення виробничого конфлікту. З позицій алгоритмизованого підходу в узагальненому вигляді подється методика вирішення виробничого конфлікту в трудовому колективі.

9. Організація емпіричного дослідження виробничого конфлікту в

трудовому колективі здійснювалась з метою вивчення психологічних складових виробничих конфліктів у малому бізнесі, виявлення причин їх виникнення, знаходження ефективних способів подолання протистояння в трудовому колективі. Програма емпіричного дослідження передбачала вивчення особливостей взаємостосунків між учасниками трудового колективу та їх змінення за моделлю виявлення та вирішення виробничого конфлікту, що включала 4 блоки: цільовий, теоретико-методологічний, діагностичний, змістовно-процесуальний. Використання даної моделі в процесі емпіричного дослідження дозволило виявити рівень усвідомлення персоналом виробничого конфлікту як способу виявлення його причин спонукання співробітників до знаходження способів їх врегулювання.

10. Критеріальний апарат з виявлення динаміки розвитку виробничого конфлікту складали соціальний, поведінковий, рефлексивний компоненти. Визначені *критерії та показники* включали: 1) спрямованість на взаємодію з соціальною групою (трудовим колективом), прагнення встановлювати взаємовигідні та доброзичливі міжособистісні стосунки (соціальний компонент); 2) активність у власних діях, спрямованих на успішність виробничої діяльності, прийняття відповідальності за виконання професійних обов'язків, власні вчинки та поведінку в конфліктній ситуації (поведінковий компонент); 3) розуміння інтересів і позиції опонента, намагання врегулювати стосунки в колективі, здатність до адекватної самооцінки особистісних ресурсів і можливостей потенціалу, усвідомлення власної комунікативності та конфліктності усвідомлення досягнутого рівня власної поведінки та потенціалу (рефлексивна компонент).

11. Програма діагностичного дослідження з вивчення виробничих конфліктів у трудовому колективі передбачала використання пакету *методик*: 1) «Соціометрія» Дж. Морено, призначена для дослідження соціального компонента взаємовідношень у трудовому колективі; 2) «Модульна методика діагностики міжособистісних конфліктів у групі» А.Я. Анцупова, спрямована на дослідження соціального компоненту даного обстеження; 3) Тестова методика «Діагностика конфліктності особистості», яка використовувалась для вивчення поведінкового компонента дій персоналу; 4) «Методика вивчення

рівня «слухання» персоналу» М.Берклі-Алена, що застосовувалась для діагностики за показниками рефлексивного компонента дій учасників трудового колективу; 5) Методика «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» К. Томаса, яка передбачає виявлення особливостей прояву поведінкового компоненту, зокрема вибір стратегії поведінки в конфліктній ситуації. Використання можливостей обраних діагностико-розвивальних методик, дозволяє виявити специфіку виробничого конфлікту та здійснити психологічну допомогу в їх нівелюванні: застосувати комплекс тематичних психологічних малюнків, художніх репродукцій, предметних моделей.

12. У емпіричному дослідженні, виявлено конфліктуючі тенденції між: а) рівнем самостійності та незалежності співробітників у своїх діях та їх відповідальністю за свої вчинки в конфліктних ситуаціях; б) здатністю толерантно проявляти себе в конфліктних ситуаціях та здатністю адекватно оцінювати власні дії та вчинки; в) спрямованістю на осмислення власної діяльності та здатністю оптимально й гнучко реагувати на події, що відбуваються.

13. Отримані результати діагностики свідчать про те, що образи конфліктної ситуації керівників різного рівня конфліктності, які формуються на засадах соціальної категоризації, мають свої особливості орієнтації в ситуації конфлікту. З цих позицій здійснено типологію конфліктних керівників за такими типами: емоційно-реагуючий, пристосовницький, компенсуючий, психозахисний, толерантний, прагматичний, «одержимий переможець». Виявлення особливостей конфліктної поведінки керівників дає змогу зазначити, що вони вибудовують свою поведінку виходячи з образів конфліктної ситуації. Так, поведінка представників керівництва з високим рівнем конфліктності характеризується наявністю компенсуючих і психозахисних тенденцій або може розвиватися по емоційно-реагуючому типу. У групі керівників низького рівня конфліктності її прояв зумовлений причинами ділового характеру взаємодії, де емоції контрольовані. Проте тривожний стан з приводу результатів присутній поглиблюється прагненням відстояти свої професійні інтереси. Звідси проявляється постійна тривога з приводу самореалізації в

управлінській діяльності. У групі представників керівництва середнього рівня конфліктності дана якість детермінована прагненням до лідерства, відстоюванням своїх інтересів. Керівники цього типу потребують адекватного зворотного зв'язку, підтримки, але їм приходится управляти конфліктною ситуацією, використовуючи різні типи поведінки (гнучкий, ненав'язливий, емпатійний).

14. Управлінська діяльність керівника, що ставить його перед необхідністю розв'язання виробничого конфлікту в трудового колективу, постає умовою для вибору стратегії (стилю) вирішення виробничих конфліктів. У залежності від рівня успішності вирішення конфліктів між співробітниками трудового колективу охарактеризовано стратегії (стилі) поведінки при розв'язанні виробничих конфліктів (суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, усунення) та надано рекомендації щодо доцільності їх використання на певних етапах розвитку конфлікту з урахуванням цілей та інтересів опонентів.

Отримані результати аналітичного узагальнення діагностико-розвивального процесу з використанням вказаних методик дозволяють обґрунтувати можливість усвідомлення керівниками та працівниками причин виробничих конфліктів, що сприяє прийняттю інтересів інших людей, розумінню їх позиції, спрямованості на самореалізацію для досягнення успішності виробничої діяльності.

15. На формуючому етапі емпіричного дослідження, проведеного з метою вирішення виробничого конфлікту в трудовому колективі фірми застосовувалась тренінгова програма, яка включала три блоки: перший блок, – спрямований на усвідомлення власного «Я»; другий блок, – зорієнтований на формування у співробітників почуття «Ми»; третій блок – передбачав формування толерантного ставлення до учасників трудового колективу та умінь конструктивного спілкування, а також вироблення власної стратегії поведінки в конфліктній ситуації. Додатково було проведено такі рольові ігри: «Підвищення і звільнення» та «Патрон», участь в яких сприяла відпрацюванню тактик самопрезентації та переконання учасників тренінгової групи.

16. Практичний аналіз емпіричного матеріалу, отриманого під час роботи з тренінговими групами, дозволив скласти характеристики виробничого конфлікту, а саме: конструктивну, – що виражалась у прагненні до особистого зростання та професійного самовдосконалення, намірах досягти успіху в трудовій діяльності, намаганні відчувати свою значущість для виробництва та потребу у встановленні доброзичливих стосунків з персоналом; деструктивну, – що характеризувалась уникненням невдач і стосунків з іншими людьми, відчуттям неповноцінності, залежністю від авторитетних працівників.

17. Психологічна допомога щодо усунення об'єктивних причин конфлікту передбачала: здійснення психологічного впливу на поведінку персоналу; рекомендації щодо узгодження посад співробітників з їх фіункціональними обов'язками; вибір стратегії управління персоналом в організації; залучення керівників середньої ланки до вироблення та прийняття рішення; внесення пропозицій щодо позитивних змін в організаційні структури управління; зниження рівня суб'єктивної складової причин конфліктів за допомогою методів навчання персоналу безконфліктній поведінці, дотримання правил безконфліктного спілкування. Саме ці якості та вміння були сформовані у учасників трудового колективу в процесі проведення з ними комунікативно-аналітичного тренінгу.

18. Аналіз результатів дослідження демонструє позитивну динаміку показників професійного та особистісного зростання учасників трудового колективу в комунікативному аспекті, зокрема встановленні благоприємного психологічного клімату в трудовому колективі. Достовірно значущі зміни зафіксовані в соціальній та рефлексивній складових професійного та особистісного зростання. Значно підвищені показники їх складових у учасників тренінгової групи свідчать про підвищення рівня усвідомлення та розуміння своєї поведінки, готовності до встановлення доброзичливих стосунків зі співробітниками трудового колективу, а також уміння контролювати конфліктну ситуацію під час взаємодії з іншими працівниками. Поведінкова складова професійного та особистісного зростання характеризувалась значущими змінами за вказаними показниками контактності та толерантності. Наявні зміни свідчать про підвищення готовності учасників колективу брати

відповідальність за свою поведінку та вчинки.

19. У представленому дослідженні була підтверджена гіпотеза про те, що організація та проведення комунікативно-аналітичних тренінгів із персоналом, які ґрунтуються на моделюванні та аналізі конфліктних ситуацій, що є типовими для організації, забезпечує можливість управляти поведінкою учасників трудового колективу, цілеспрямовано переводити процес спілкування з деструктивної в конструктивну форму. Виконання комунікативних вправ дозволило підвищити рівень культури спілкування, навчити працівників вести конструктивні діалоги; знизити вірогідність виникнення виробничих конфліктів.

Перспективи подальших досліджень в окресленому напрямі полягають у вивченні психологічних деструкцій, які проявляються у професійному вигоранні працівників бізнесу як наслідку виробничих конфліктів у трудовому колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання економіки праці та сучасні проблеми управління персоналом: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Череп ; Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2011. 229 с.
2. Анцупов А. Я., Баклановський С. В. Конфліктологія в схемах и коментарях: URL: Режим доступу: <http://klex.ru/hfl>
3. Арабаджи Ю. І, Дашко І. М. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2016. Вип. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/60.pdf>
4. Волеваха І. Б., Волеваха С. В. Функції та завдання практичного психолога щодо забезпечення маркетингової діяльності організації. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер.: Психологічні науки. 2013. Вип. 114. С. 25–29. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuPH_2013_114_8.
5. Гіренко С.П. Практична конфліктологія: навч. посіб. Харків: ХНУВС, 2010. 184 с.
6. Гірник А., Бобро А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження: нав. посібник. 2-е вид., виправ. і доп. Київ: Основи, 2004. 222с.
7. Гірник А.М. Посередництво в трудових конфліктах. Київ: Стилос, 2008. 286.с.
8. Гришина Н. В. Психологія конфлікту: навчальний посібник [Електронний ресурс] Н.В. Гришина / 2 вид. —2008. — 544 с: Режим доступу: http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/637/N._V._Grishina,_Psihologiya_konflikta_.
9. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання. 2012. Вип. № 4 (11). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>
10. Дойч М. Вирішення конфлікту (Конструктивні та деструктивні процеси) // Соціально-політичний журнал. 1997. №1.с. 202—212.
11. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навчальний посібник [Електронний ресурс]. Л.В. Долинська, Л.П. Матяш-Заяц. К.:

Каравела, 2017. – 304 с. Режим доступу:
https://pidruchniki.com/15280307/psihologiya/tipologiya_konfliktiv

а. Євтушенко О. Н. Психологія управління: [науково-практичні рекомендації по проведенню психологічного практикуму з курсу «Психологія управління»] / О. Н. Євтушенко. – Миколаїв: Вид-во ПП Шамрай, 2007. – 60 с.

б. Жаворонкова Г.В. Управління конфліктами: навч. посібник. К. : Кондор, 2018. – 172 с. Режим доступу:
http://pfor.com/book_359_glava_5_1.1._Zagalne_ponjattja_pro_kon.html .

с. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник / за ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», – 2015. – 232 с. Режим доступу:
http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf

д. Калениченко Р. А. Основи психології та конфліктології для фахової підготовки економістів : навч. посібник / Р. А. Калениченко, О. Є. Харіна, К. М. Доценко. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2016. – 308 с.

е. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. К.; Львів: Сподом, 2011. 216 с.

ф. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. К.: Міленіум, 2013. 344 с.

г. Катаєв А. В. Партнерство між роботодавцем та працівниками – еволюція від школи наукового управління до формування взаємовідносин на засадах соціальної відповідальності. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2014. №1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=270477>.

h. Качанова Ю. В. Агресивність та агресія як соціологічні категорії. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Сер.: Соціологія. 2017. Т. 146. Вип. 133. С. 50–54. – Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdusoc_2010_146_133_12.

16. Коноваленко В., Коноваленко М., Соломатін О. Психологія управління персоналом: навчальний посібник [Електронний ресурс] В.Коноваленко, М.Коноваленко, О. Соломатін / вид. Юрайт 2014. – 480с.

https://pidruchniki.com/18340719/psihologiya/klasifikatsiya_konfliktiv_prichini_vini_knennya_metodi_virishennya_konfliktiv .

17. Конфліктологія: навч. посіб.-практикум / за ред. М.П.Гетьманчука, П.П.Ткачука. Львів: ЛІСВ, 2007. 326 с.

18. Концептуальні засади і методика глибинної психокорекції: Підготовка психолога-практика: Навч. посіб. / Т. С. Яценко, Б. Б. Іваненко, С. М. Аврамченко та ін. ; За ред. Т. С. Яценко. К.: Вища шк.. 2008. 342 с .

19. Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника: методичний посібник. Тернопіль, 2018. 112 с.

20. . Котлова Л.О. Психологія конфлікту: курс лекцій: навч. посіб. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2013. 112 с.

21. Кулініч І.О. Психологія управління: підручник. К.: Знання, 2019. 415 с.

22. Луцишин Г.І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. [для студентів, аспірантів і викл. вищ. навч. закл. освіти України]. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 200 с.

23. Методика К. Томаса – Р. Кілменна з виявлення поведінки в конфліктній ситуації URL: Режим доступу: <https://nekrasovspb.ru/doc/18tomas-kilmen.pdf>

24. Нижник Н. Р. Ділове спілкування у сфері державного управління / Н.Р. Нижник. – Хмельницький. – 2019. – 196 с.

25. Олуйко В. М. Ділове спілкування у сфері державного управління / В.М. Олуйко. – Хмельницький: Поліграфіст. – 2019. – 296 с.

26. Осипенко О. В. Корпоративна конфліктологія. К.: Статут, 2022. 758 с.

27. Осинівський А.Д.На барикадах корпоративних конфліктів. К.: ДНК, 2006. 354 с

28. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

29. Пірен М. Лідерство: сутність та реалізація в українському суспільстві: навч. посіб. К., 2012. 232 с.

30. Пірен М.І., Ребкало В.А. Конфлікти в системі управлінської взаємодії:

шляхи розв'язання та попередження: навчальний посібник. К.: НАДУ, 2009. 96 с

31. Практикум із групової психокорекції: підручник / С.Д. Максименко, О.О. Прокоф'єва, О.В. Царькова, О.В. Кочкурова. – Мелітополь: Видавничий центр «Люкс»,. 2015. 414 с.

32. Прохорчук С. В., Мухіна Т. Б. Управління персоналом: зарубіжний досвід// Бізнес-навігатор: науково-виробничий журнал. Херсон, 2014. №2 (34). С. 115–121. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMA GE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/bnav_2014_2_42.pd

33. Психологічні особливості управлінської діяльності державного службовця в сучасних умовах: навч.-методич. посіб. / уклад.: С.М. Задорожна, Л. А. Чабак. – Чернігів: ЦППК. – 2019. – 14 с.

34. Психологія управління: навчальний посібник / П86 Р. А. Калениченко, О. Г. Льовкіна, Г. Ю. Мустафаєв та ін. ; за заг. ред. Р. А. Калениченка, О. Г. Льовкіної. – Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2019. – 256 с. – (Серія «На допомогу студенту УДФСУ», т. 49).

35. Росинка І. Конфліктологія. Психологія запобігання і управління конфліктами: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2007. 334 с.

36. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: підручник. Львів: Вид-во ЛТЕУ. 2017. 320 с.

37. Скібіцька Л.І., Конфліктологія: навчальний посібник [Електронний ресурс] - Київ: Кондор 2011. 384 с. Режим доступу: http://pfor.com/book_359_glava_5_1.1._Zagalne_ponjattja_pro_kon.html

38. Скулиш Є.Д., Кузьмін С.А., Охременко О.Р., Шамара О.В. Конфліктологія: підручник. Київ: Вид. дім «Артек», 2015. 362 с.

39. Соціометрия Дж. Морено — методика, процедура, обробка результатів [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://psyfactor.org/lib/sociometriya_moreno.htm

40. Управління конфліктами та комунікаціями: навчально-методичний посібник / Держ. біотехн. ун-т; Уклад. В.М. Нагаєв. – Харків : КП «Міська

друкарня», 2022. – 64 с.

41. Хасан Б.І., Сергоманов П.Л. Психологія конфлікту і переговори: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів [Електронний ресурс] [Режим доступу: http://www.academia.moscow.ru/ftp_share/_books/fragments/fragment_7015.pdf]

42. Холод О.М. Комунікаційні технології: підручник. К.: ЦУЛ, 2013. 211 с.

43. Цюрупа М.В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посіб. Київ: Кондор, 2015. 172 с.

44. Ябініна К.В. Актуальні проблеми конфліктології: теоретико-методологічний підхід [Електронний ресурс] // Theories and Problems of Political Studies 1`2016 К.В. Рябініна 2016. – 16с. Режим доступу: <http://publishing-vak.ru/file/archive-politology-2016-1/8-ryabinina.pdf>

45. Яхно Т.П., І.О. Куревіна. Конфліктологія та теорія переговорів, підручник [Електронний ресурс]. К.: Вид-во ЦУЛ. 2018. 168с. Режим доступу: https://pidruchniki.com/19440608/psihologiya/konfliktologiya_ta_teoriya_peregovori

46. Яценко Т.С. Психологічні основи групової психокорекції. Київ: Либідь. 2016. 264 .

ДОДАТКИ

Додаток А

Результати соціометричного дослідження

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	+	-	М
К.Л.		+			+		+		+	+		+			+	7	0	7
І.М.			+		+	+			+	+			+		+	7	1	8
Л.С.	+			+												2	0	2
Р.Т.						+		+				+		+		4	0	4
П.Л.		+	+			+					+					4	0	4
М.О.	+			+				+		+		+		+		6	0	6

Т.В.	+															1	0	1
Л.Д.			+	+	+				+		+					5	1	6
К.Н.	+	+				+			+			+		+		6	0	6
Д.В.		+			+			+								3	0	3
С.В.	+															1	0	1
М.М.			+	+				+		+						4	0	4
Л.Р.	+	+	+							+				+		5	2	7
Д.А.																0	0	0
Д.А.	+	+	+			+		+	+			+				7	0	7
+	7	6	6	4	4	5	1	5	3	6	2	5	2	3	3	62		
–	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0		4	
Σ	7	7	6	4	4	6	1	6	4	6	2	5	2	3	3			66

Результати соціометричного дослідження

Групові індекси групи клієнтів для позитивних виборів			
Щільність	Згуртованість	Стійкість	Напруженість
0,295	0,267	3,62	0,324
Групові індекси групи клієнтів для негативних виборів			
Щільність	Згуртованість	Стійкість	Напруженість
0,019	0,267	0,154	0,019

Опитувальник

Шановні колеги!

З метою вивчення взаємостосунків у трудовому колективі просимо Вас оцінити членів Вашого колективу. Оцінка надається за такою шкалою: +5; +4; +3; +2; +1; 0; -1; -2; -3; -4; -5.

1. Оцініть Ваше ставлення до кожного члену трудового колективу за шкалою від +5 до -5, де:

- +5 – ставлюсь дуже позитивно;
- 0 – нейтрально;
- 5 – ставлюсь дуже негативно
- в.о. – важко оцінити.

2. Оцініть, як до Вас, на Ваш погляд, ставить кожний учасник Вашого колективу за шкалою від +5 до -5, де:

- +5 – ставлюсь дуже позитивно;
- 0 – нейтрально;
- 5 – ставлюсь дуже негативно
- в.о. – важко оцінити.

3. Оцініть виконання посадових обов'язків учасників колективу за шкалою від + до -5, де:

- +5 – відмінно знає свою справу, вміє організувати свою роботу і роботу підлеглий;
- 0 – якість виконання посадових обов'язків середня;
- 5 – не знає свою справу, не вміє організувати свою роботу і роботу підлеглий;
- в.о. – важко оцінити.

4. Порівняйте важливість інтересів для кожного учасника колективу інтересів колективу та його особистих інтересів за шкалою від +5 до -5, де:

- +5 – якщо його особисті інтереси суперечать інтересам колективу, то він завжди жертвує особистими інтересами на користь організації;
- 0 – його особисті інтереси та інтереси організації мають для нього однакову важливість;
- 5 – якщо його особисті інтереси суперечать інтересам колективу, то він завжди жертвує інтересам організації на користь особистих;
- в.о. – важко оцінити.

5. Оцініть моральні якості кожного учасника Вашого колективу за шкалою від +5 до -5, де:

- +5 – людина виключно порядна і чесна;
- 0 – моральні якості не виражені ні позитивно, ні негативно;
- 5 – людина виключно не порядна і нечесна;
- в.о. – важко оцінити.

6. Оцініть професійні знання кожного учасника Вашого колективу за шкалою від +5 до -5, де:

- +5 – володіє відмінними професійними знаннями;
- 0 – середній рівень професійних знань;
- 5 – не володіє професійними знаннями;
- в.о. – важко оцінити.

Дякуємо за допомогу.

Додаток Г

Тест «Діагностика рівня конфліктності особистості»

Інструкція. На кожне із запитань оберіть та обведіть кружечком у бланку один із трьох запропонованих варіантів відповідей.

1. Чи характерне для вас прагнення домінувати?

- а) ні;
- б) інколи;
- в) так.

2. У вашому колективі є люди, які вас побоюються, а можливо, ненавидять?

- а) так;
- б) важко відповісти;
- в) ні.

3. Хто ви більшою мірою?

- а) миротворець;
- б) принциповий;
- в) винахідливий.

4. Як часто вам доводиться виступати з критичними зауваженнями?

- а) часто;
- б) періодично;
- в) рідко.

5. Які пріоритети ви виберете, якщо очолите новий колектив?

- а) розроблю програму роботи колективу на рік і переконаю колектив у її доцільності;
- б) ознайомлюсь, хто є хто, і налагоджу контакти з лідерами;
- в) частіше радитимуся з людьми.

6. У якому стані ви перебуваєте в разі невдачі?

- а) песимізм;
- б) поганий настрій;
- в) образа на себе.

7. Чи характерне для вас прагнення обстоювати традиції вашого колективу і дотримуватися їх?

- а) так;
- б) швидше так;
- в) ні.

8. Ви належите до людей, які готові почути гірку правду про себе?

- а) так;
- б) швидше так;
- в) ні.

9. Які якості ви намагаєтесь викоренити в собі?

- а) дратівливість;
- б) образливість;
- в) нетерпимість до критики на свою адресу.

10. Хто ви більшою мірою?

- а) незалежний;
- б) лідер;
- в) генератор ідей.

11. Якою людиною вважають вас друзі?

- а) екстравагантною;
- б) оптимістом;
- в) наполегливою.

12. Із чим вам найчастіше доводилося боротися?

- а) несправедливістю;
- б) бюрократизмом;
- в) егоїзмом.

13. Що для вас найхарактерніше?

- а) недооцінювання своїх здібностей;
- б) об'єктивне оцінювання своїх здібностей;
- в) переоцінювання власних здібностей.

14. Що найчастіше штовхає вас на міжособистісний конфлікт?

- а) надмірна ініціативність;
- б) надмірна критичність;
- в) надмірна прямолінійність.

Опрацювання результатів

Підрахуйте кількість набраних вами балів, використовуючи нижче наведену таблицю.

Варіант відповіді	Кількість балів за запитання						
	1	2	3	4	5	6	7
	8	9	10	11	12	13	14
А	1	3	1	3	3	2	3
	3	2	3	2	3	2	1
Б	2	2	3	2	2	3	2
	2	1	1	1	2	1	2
В		1	2	1	1	1	1
	3	1	2	3	1	3	3

Інтерпретація результатів здійснюється за такою шкалою:

- 14-17 балів. Дуже низький рівень конфліктності;
- 18-20 балів. Низький рівень конфліктності;
- 21-23 бали. Рівень конфліктності нижче середнього;
- 24-26 балів. Рівень конфліктності дещо нижче середнього;
- 27-29 балів. Середній рівень конфліктності;
- 30-32 бали. Рівень конфліктності дещо вищий середнього;
- 33-35 балів. Рівень конфліктності вище середнього;
- 36-38 балів. Високий рівень конфліктності;
- 39-42 бали. Дуже високий рівень конфліктності.

Зміст занять тренінгової програми

Заняття 1

Мета заняття – створення оптимальних умов для роботи в тренінговій групі.

Вправа 1. Розминка «Подарунок»

Учасники групи по колу дарять один одному побажання або почуття.

Після того, як останній учасник подарує свій подарунок першому, група ділиться почуттями та враженнями від вправи.

Вправа 2 «Мої добрі справи»

Ведучий говорить про те, що і доброзичливе ставлення до людей має проявлятися не тільки в словах, а й в конкретних справах.

Ставиться завдання:

- 1) Згадайте, яку конкретну добру справу Ви зробили за вчорашній день?
- 2) Хто була ця людина?
- 3) Що Ви відчували?
- 4) Як Вас віддячила ця людина?
- 5) Чи здатні Ви на добрі справи? Якщо ні, то що Вам заважає?
- 6) Проаналізуйте свої звички.

Учасники по черзі висловлюються, коментуючи свою розповідь.

Вправа 3. «Біг асоціацій»

Група загадує одного з членів команди у відсутності «аналітика», який обирається за бажанням. Аналітик заходить в аудиторію і задає питання учасникам тренінгу, спрямовані на порівняння загаданого героя зі світом предметів (речей), рослинного і тваринного світу. Аналізуючи відповіді, він має відгадати, кого загадали учасники. Вправа продовжується до тих пір, поки не будуть угадані всі учасники. Вправа завершується груповим обговоренням.

Вправа 4. «Хто я?»

Кожний учасник має подумати і записати не менше, ніж 10 «Я-відчуттів». Це можуть бути іменники або прикметники. Після виконання даної частини завдання слід здійснити ранжування своїх відчуттів за значимістю.

Далі кожний зачитує свій список. Учасники задають питання щодо самохарактеристик. Проводиться обговорення самохарактеристик і корекція. Вправа завершується груповим обговоренням.

Вправа 5. «Контраргументи».

Тренер пропонує учасникам розібратися у власному внутрішньому світі. Для цього співробітники беруть папір і ділять його на дві колонки.

У першій колонці «Незадоволення собою», учасники записують все те, чим вони незадоволені собою у сьогоднішній (5-6 хвилин). Потім на кожне незадоволення собою у сусідній колонці «Прийняття себе» необхідно записати контраргументи сьогоднішній (5-7 хвилин). Далі відбувається групове обговорення записів.

Вправа 6. «Контроль індивідуальності»

Запишіть в таблицю «Індивідуальність» сутність висловлювань кожного учасника про себе. Для цього варто згадати, що він говорив про себе протягом заняття. Потім додайте свої відчуття та уявлення про його індивідуальність, які сформувались протягом заняття.

Тренінгове ім'я	Власні висловлювання учасника	Мої уявлення про нього
-----------------	-------------------------------	------------------------

Надалі всі учасники сідають в коло і по черзі зачитують свої записи, обов'язково виправляючи неточності в графі «Власні висловлювання учасника», якщо про це просить автор висловлювання. Заняття завершується рефлексією всіх вправ.

Заняття 2

Мета – розвиток комунікативної культури учасників тренінгу, формування у них емпатії та рефлексії.

Вправа 1. Розминка «Привітання».

Всім учасникам тренінгової групи слід підійти один до одного та привітатися. Кожному учаснику з кожним колегою привітатися особливо й індивідуально, не повторюючись. Після цього всі сідають в коло й обговорюють про те, що вони відчували під час привітання, що відбувалось з легкістю, що складало труднощі, що були незвичним і оригінальним.

Вправа 2. «Мій щасливий день».

Члени групи закривають очі та протягом хвилини намагаються згадати та уявити щасливі дні або миті, діляться враженнями, задають один одному питання та відповідають на них. Наприкінці вправи учасники діляться почуттями, думками, формулюють висновки про те, що таке щастя, з чим воно пов'язане, з якими подіями, людьми, цінностями тощо.

Особливо слід звернути увагу на те, що співпадає у відповідях учасників тренінгу, знайти загальне, виокремити головну думку.

Вправа 3. «Привіт, індивідуальність»

Учасники сідають у коло і по черзі вітають один одного, обов'язково підкреслюючи індивідуальність партнера. Варто звернути увагу на те, якими словами кожний учасник вітає свого партнера, на його стиль встановлювати контакт. Тренер аналізує типові помилки, допущені учасниками, і сам демонструє найбільш ефективні способи входження в контакт під час привітання людини.

Вправа 4. «Да - діалог, ні – діалог».

Група розподіляється на пари. Учасники, які мають перші номери, висловлюють по три твердження, на які другі номери мають відповісти погодженням (наприклад: «Да, це так»).

Завдання для учасників з першими номерами полягає в тому, щоб підібрати такі твердження, з якими важко було б погодитись.

Завдання других – вийти зі скрутного становища. Учасники з другими номерами мають виразити згоду таким способом, щоб аргументація виправдовувала твердження.

Потім партнери міняються ролями. Ні-діалог передбачає твердження, на яке не хотілося б відповідати словом «ні» . Однак опоненти вимушені робити так, виходячи з утрудненої ситуації за рахунок вдалої аргументації. Вправа завершується рефлексією.

Вправа 5. «Скажи мені, хто твій друг»

Кожний учасник протягом 3-4 хвилин пише «психологічний портрет», будь-кого з членів групи. При цьому вказувати на ознаки, особливо зовнішні, за якими відразу можна впізнати людину, неможна. У портреті має бути не менш, ніж 10-12 рис характеру, звичок, особливостей, які характеризують саме

цю людину. Потім той, хто написав, виступає зі своєю інформацією перед групою. Решта учасників намагаються вгадати, чий це портрет. Автор портрету не має говорити, хто з учасників вірно визначив портрет людини. Він оголошує це після того, як висловляться всі бажаючі.

Вправа 6. «Мийна машина»

Учасники групи стають «струмком». Це мийна машина. Один з учасників виконує роль автомобіля, який слід помити. Він входить в стрій між партнерами, які по черзі торкаються до нього і висловлюють доброзичливі побажання. Після того, як один з учасників пройде через стрій, він міняється роллю з наступним учасником. Так відбувається до тих пір, доки не пройдуть всі учасники групи. Дотик має бути етичним і ніжним. У побажаннях не варто повторюватись. Рефлексія вправи і всього заняття.

Заняття 3.

Мета – розвиток конструктивної комунікації, емпатії, рефлексії учасників групи.

Вправа 1. Розминка «Ми разом».

Всі учасники сідають у коло, беруться за руки. Тренер дає завдання закрити очі й подумати один про одного, уявити образ кожного члена групи і побажати йому чогось доброго на сьогоднішній день, пославши йому тактильний імпульс через рукостискання того, хто рядом сидить. Після закінчення вправи, всі діляться своїми враженнями, відчуттями, думками.

Вправа 2. «Поговорим про вчорашній день».

Всі бажаючі мають поділитися враженнями про минуле заняття, відповідаючи на питання: «Що допомогло їм в роботі над собою?», «Які пропозиції є до членів групи, а які – до ведучого?», «Чи все є зрозумілим у правилах, за якими працює група?», «Чи є поради щодо змісту роботи тренінгової групи?». Учасники діляться судженнями.

Вправа 3. «Мої сильні сторони».

Кожний учасник протягом 2-3 хвилин має говорити про свої позитивні якості, що він цінить у собі. Учасники мають говорити про себе впевнено, вільно, без будь-яких «але», «якщо», «може бути». Якщо хтось закінчив свою розповідь передчасно, решта мовчить до тих пір, поки не закінчиться його

час. Тренер надає групі на підготовку до цієї вправи 3 хвилини. Вправа завершується питаннями один до одного і обговоренням.

Вправа 4. «Поведінка в конфлікті та його вирішення».

Для роботи необхідно п'ять великих аркушів, фломастери, карточки з «девізами» видів поведінки в конфлікті.

Інструкція до вправи «А». Ведучий пропонує учасникам стати в коло, уважно подивитись один на одного і опустити очі вниз. По команді («хлопок в долоні») кожний учасник має підняти голову й вказати на одного з присутніх партнерів. Якщо вибір співпадає, то пара відходить у сторону. Ця процедура повторюється до тих пір, поки вся група не розподілиться на пари. Потім слід домовитись, хто в парі буде «А», а хто – «Б».

«А» має зайняти місце на стільці, а «Б» стає перед ним. З'єднайте долоні Ваших рук. Завдання полягає в тому, що зафіксувати внутрішній стан під час виконання вправи. Відтак, «Б» тисне на долоні «А», а «А» робить опір.

Для виконання цієї вправи досить 30 секунд. Далі партнери міняються місцями і повторюють завдання. Повертаються в коло і обговорюють, що відчували, коли партнер здійснював тиск на Вас.

Під час обговорення ведучий звертає увагу на те, що в конфліктних стосунках люди відчують дискомфорт, коли на них здійснюють диск словами, інтонацією. І не випадково, що більшість з них прагнуть уникнути конфлікту.

При підведенні підсумків роботи підгрупи ведучий починає заповнювати на дошці схему: звертає увагу на позицію партнерів у спілкуванні і позначає основну стратегію поведінки в конфлікті.

Тут доцільно поставити такі питання: «При якій поведінці під час конфлікту партнер здійснює тиск?», При якій поведінці під час конфлікту партнер може відчути себе ущемленим?».

Інструкція для вправи «Б». Ведучий розподіляє групу на дві рівні підгрупи. Першій групі пропонується знайти позитивні сторони уникнення як форми поведінки в конфлікті, навести приклади з життя. Друга група отримує завдання таке: знайти негативні сторони цього виду поведінки в

конфліктній ситуації, проілюструвати їх прикладами.

Під час обговорення пропонується звернути увагу на те, що один і той самий вид поведінки може бути ефективним в одній в конфліктній ситуації і бути руйнівним – в іншій конфліктній ситуації.

Тут доцільно поставити перед учасниками групи питання: «Чому люди можуть уникати конфліктів?»

Інструкція для вправи «В». Ведучий поділяє групу на чотири підгрупи. Кожна з них обирає представника, якому з чотирьох карток, пропонованим тренером, достається одна – з назвою одного з стилів поведінки в конфлікті з відповідним «девізом».

Зміст тексту на картках

Конкуренція: «Щоб я переміг, ти повинен програти».

Пристосування: «Щоб ти виграв, я змушений програти»

Компроміс: «Щоб кожний з нас бідь-що виграв, кожний з нас має щось програти».

Співробітництво: «Щоб виграв я, ти також маєш виграти».

Протягом 10-15 хвилин кожна підгрупа має обговорити і підготувати в театралізованій формі конфліктну ситуацію, в якій демонструється даний вид поведінки в конфлікті. Після того, як група показала свої результати, називається «девіз», який був позначений, як завдання. По закінченню кожної її сцени вся група обговорює її з точки зору відповідності «девізу» і заявленому «стилю» поведінки в конфлікті.

Надалі варто обговорити, як даний вид поведінки в конфлікті вплинув на емоційний стан його учасників, проаналізувати їх враження.

Під час обговорення даної теми варто розглянути питання:

«Чи могли інші види поведінки у даній ситуації бути корисними для учасників і чому?», «За яких причин люди можуть обирати такий стиль поведінки?», «Який стиль поведінки є найбільш конструктивним стилем взаємодії людей?».

Узагальнюючи відповіді, ведучий говорить про те, що уникнення відрізняється мінімальним, практично нульовим показником наполегливості в задоволенні власних інтересів. Конкуренція характеризується максимальною

наполегливістю в задоволенні власних інтересів. Співробітництво поєднує максимальну наполегливість у задоволенні як власних інтересів у конфлікті, так і інтересів іншої сторони. Сформульовані висновки слід унаочнити на схемі.

Вправа 5. «Моя проблема у спілкуванні»

Співробітники пишуть на окремих аркушах у стислій і лаконічній формі відповідь на питання: «У чому полягає основна проблема в спілкуванні?». Відповіді, в яких конкретизуються індивідуальні проблеми, не підписуються. Аркуші складаються у загальну стопку. Потім кожний співробітник вільно бере бідь-який аркуш, читає його і намагається знайти прийом, за допомогою якого він би міг успішно вирішити з дану проблему. Група слухає його пропозицію і оцінює, наскільки вірно пропонований прийом сприяє успішному вирішенню проблеми. Допускаються висловлювання, які містять критику, уточнення або розширюють відповідь. Рефлексія завдання.

Домашнє завдання «Інтерв'ю»

Подумайте про кожного учасника групи і сформулюйте для нього одне питання, на яке він має відповісти під час інтерв'ю на наступному занятті. Питання має бути особистісного спрямування.

Заняття 4.

Мета - розвиток самосвідомості учасників тренінгу.

Вправа 1. «Ви мене узнаете».

Інструкція групі: «Ви домовились по телефону про день, час, місце зустрічі пароль, за яким узнаете один одного. Опишіть себе так, щоб людина, яку Ви зустрінете відразу впізнала Вас. Знайдіть такі ознаки. Це може бути звичка поправляти окуляри, смикати мочку вуха, деталь ходи або звичний жест.

Час роботи – 3-5 хвилин.

Потім учасники групи читають написане по черзі. Далі пропонуються питання та їх обговорення.

Вправа 2. «Девіз на майці».

Інструкція. Роздаються паперові майки із зошитових аркушів. Треба уявити собі, що Ви відправляєтесь в навколосвітню подорож. Але

перепусткою до теплоходу є Ваш девіз, який Ви маєте написати на майці. На роздуми надається 2 хвилини.

Потім кожний учасник зачитує девіз свого життя (їх може бути два або три). Йому задаються питання. Після обговорення девізів кожного учасника групи здійснюється рефлексія.

Вправа 3. «Інтерв'ю».

На основі домашнього завдання здійснюється інтерв'ювання учасників групи. Кожний учасник підготував домашнє завдання, кожний готовий надати інтерв'ю.

Основне правило – відповідати повною мірою і відверто. Це дає можливість кожному учаснику краще розібратись у собі, зрозуміти партнерів.

Учасник, який має першим відповідати на питання, сідає так, щоб бачити в обличчя всіх учасників групи. Решта по черзі має задавати питання.

Вправа 4. «Толерантність у спілкуванні».

Кожний з нас час від часу попадає в конфліктну ситуацію здійснюється по-різному: з кимсь свариться або отримує незаслужене звинувачення. Вихід з таких конфліктних ситуацій відбувається по-різному. Дана вправа сприяє тому, щоб навчитися конструктивним способам виходу з конфліктних ситуацій.

Інструкція. Згадайте ситуацію, коли Вас або Ваших знайомих образили. Створіть пари, в яких один з партнерів виступить в ролі того, кого образили, а інший – в ролі того, хто образив. Розіграйте цю сцену, щоб використати пропоновану нижче схему. З конфліктної ситуації можна вийти завдяки толерантній поведінці, зберігаючи при цьому власну гідність і не принижуючи іншого.

Схема достойного виходу з конфліктної ситуації.

1. Починай розмову з конкретного і точного опису ситуації, яка тебе не влаштовує: «Коли Ви незаслужено критикували мене при всіх....».
2. Вислови свої почуття, які виникали у тебе у зв'язку з цією ситуацією та поведінкою людини с по відношенню до тебе: « ... я відчував себе приниженим...».
3. Скажи людині про те, як би тобі хотілося, щоб вона поступила.

Пропонуй інший варіант поведінки, який би влаштував тебе: «.. тому я дуже Вас прошу - а наступного разу...».

4. Скажи, як Ви будете вести себе у випадку, якщо людина змінить свою поведінку.

5. Після обробки цієї вправи пропонуйте декільком парам учасників продемонструвати своє уміння толерантно спілкуватися.

6. Після закінчення вправи учасники групи обмінюються думками щодо вдалого виходу з конфліктної ситуації і причинах успіху.

Вправа 5 «Автопортрет».

Кожний учасник протягом 5-7 хвилин має скласти свою психологічну характеристику (не менше 10-12 ознак). Після написання характеристик, учасники здають їх тренеру, який їх зачитує.

Перед групою варто поставити завдання проаналізувати й виявити про кого йдеться мова. Надалі група робить корективи в характеристику. Учасники пропонують додати певну характерну ознаку або викреслити ту, яка не відповідає дійсності.

Вправа 6. «Карусель»

Учасники групи сідають за принципом каруселі, тобто обличчям один до одного і утворюють два кола: внутрішній (нерухомий) і зовнішній (рухомий), учасники якого розташовуються обличчям до центру кола.

Ведучий задає завдання:

Перед нами дитина (учасник внутрішнього кола), яка налякана . Ви (учасник зовнішнього кола) – її батько. Ваше завдання: заспокоїти дитину.

По команді «стоп» діалог припиняється і пропонуються нові завдання:

1. Вас штовхнули в автобусі. Перед Вами той, хто Вас образив;
2. Після тривалого розлучення Ви зустрічаєте найкращого друга;
3. Ви педагог, а перед Вами учень, який слабо знає матеріал .

Вправа завершується обговоренням того, які почуття відчували учасники в різних рольових ситуаціях і чи вдалося їм їх вирішити, а також, які висновки слід зробити з тих ролей, що в реальному житті ми граємо або грають з нами інші.

Завдання 5.

Мета - формування цінностей особистості при спілкуванні.

Вправа 1. « Двадцять назв снігу».

Тренер звертається до учасників: «У одного з народів Аляски є більш, ніж 20 різних слів, які означають лише одне поняття – «сніг». Кожне слово описує особливий вид, відтінок, якість снігу. Ця конкретизація дуже важлива для життя в умовах Аляски.

Скільки Ви змогли б використати слів для того, щоб звернутися до самої близької людини для Вас в сім'ї? Запишіть їх (не менше 20 звернень). Потім складіть не менше 20 слів, щоб звернутися до друга або подруги.

Після виконання роботи кожний учасник зачитує свої варіанти та питання. Далі відбувається обговорення та узагальнюються висновки.

Вправа 2. «Свята брехня».

Тренер перед учасниками ставить запитання: «Що таке брехня?», «Чому Вона виникає?», «Чи можна говорити неправду?», «Що таке «свята брехня» і чи потрібна вона?»

Учасники письмово складають перелік ситуацій, які дозволяють говорити неправду. Для цього заповнюють аналітичну таблицю.

Зміст ситуації	Кому?	Коли?	Заради чого?
----------------	-------	-------	--------------

Далі йдеться обговорення записів учасників. Під час обговорення слід навести приклади й обґрунтовану аргументацію. Наприкінці вправи здійснюється підведення підсумків і рефлексія.

Вправа 3 «Коло інтересів»

Тренер звертається до учасників: «Чи зустрічали Ви цікавих людей?», «Чим вони цікаві для Вас?», «Що у них особливого?», «Давайте проаналізуємо».

Заповнюється таблиця:

Сфера інтересів	Приклади	Примітки

На складання таблиці відводиться 3-4 хвилини. Надалі група розподіляється на мікрогрупи по 3-4 учасника і здійснюється обговорення

таблиць. Перед кожною групою постає завдання виявити найбільш зацікавлену людину з найбільш широким колом інтересів.

Вправа 4. «Отримуємо – віддаємо».

Пропонована вправа допомагає учасникам перевести конфлікт у доброзичливі компліменти. Виконання цієї вправи здійснюється з використанням мистецтва ведення перемовин. Точкою відліку є такі положення:

1. Конфлікти вдається вирішити лише в тому випадку, якщо кожна з сторін отримає під час перемовин будь-який істотний, з її точки зору, позитивний результат. З конфліктами краще працювати, якщо розглядати їх як процес, який відбувається між двома діловими партнерами, а саме: за те, що ми прагнемо отримати, нам необхідно чимось заплатити.

2. Ми проявляємо більше гнучкості в перемовинах, коли чітко уявляємо: по-перше, нашу власні прагнення й бажання стосовно партнера; по-друге, різні варіанти того, чим ми готові поступитися.

Інструкція: Пропоную вправу, яка дає змогу налагодити розбіжності в позиціях і незадоволення, котрі виникли у Вас під час сумісної роботи.

Подивіться на учасників групи й визначте: з ким з них Ви хотіли б покращати стосунки. Виберіть трьох людей. Потім візьміть три картки і на кожній з них напишіть:

1. Ім'я відповідного учасника.

2. Не менше трьох побажань стосовно цієї людини. У кожному з побажань має бути конкретно описано про те, що має зробити ця людина або що вона має Вам дати.

3. Не менш п'яти можливих заохочень-способів, за допомогою яких Ви хотіли б розплатитися з партнером.

Після заповнення карток ви можете починати перемовини один з одним. Треба стежити за тим, щоб до кінця перемовин кожний учасник залишився задоволеним і міг сам сказати: «Я досягнув гарного результату».

Складіть між собою невелику угоду, яка конкретно зафіксує, що кожний з Вас віддав і що отримав. Основний зміст угоди запишіть собі на карточці.

Поділіть кімнату на дві частини – «місце для перемовин» і «місце

очікування». Відведіть на цю вправу достатньо часу для того, щоб кожний зміг успіти провести свої перемовини.

Після закінчення вправи попросіть кожного учасника коротко викласти підсумки своїх перемовин на груповому обговоренні.

Вправа 5. «Хто я».

Записати не менше ніж 10 «Я-почуттів». Проаналізувати, що змінилось в самооцінці за серію занять.

Вправа 6. «Сталість».

Згадайте, скільки захоплень Ви втратили за останній рік або два. Пригадайте, чим Ви із захопленням займалися протягом всього свого життя? На що у Вас постійно не хватає часу? Що Ви можете назвати своїм постійним захопленням? Розкажіть конкретно і з фактами про Ваші досягнення в цій галузі. Голослівні твердження не приймаються.

Результати обговорюються сумісно після серії питань один з одним.

Вправа 7. «Сфера моралі».

Треба згадати 10 вчинків зі свого життя, якими Ви могли б пишатися. Обговорити набутий життєвий досвід.

Згадати не менше двох вчинків, про які Ви шкодували або шкодуєте. Після обговорення оцінити власні вчинки, узагальнити висновки. Рефлексія заняття.

Заняття 6.

Мета – активізація внутрішніх ресурсів учасників тренінгової групи для особистісного зростання.

Вправа 1. «Добрі справи».

Згадайте Ваші добрі справи за минулий день. Поділіться ними з групою. Обговорення. Рефлексія.

Вправа 2. «Поклади під мікроскоп».

На першому етапі учасники індивідуально складають перелік неприємних «дрібниць» свого характеру. Для цього відводиться до чотирьох хвилин.

На другому етапі проводиться групове обговорення «дрібниць». Кожний учасник обмірковує способи і засоби корекції свого характеру, намічає план дій і терміни.

Вправа 3. «Шлюбне оголошення».

Завдання для кожного учасника групи полягає в тому, щоб скласти текст шлюбного оголошення, в якому треба вказати свої переваги. Не варто приділяти значну увагу своїм фізичним даним і матеріальним цінностям. Ваш характер, звички, цінності, захоплення, прагнення – це головне, що має бути в тексті.

Не забувайте декількома словами охарактеризувати Ваші ідеали.

Письмові «шлюбні оголошення» не підписуються. Вони зачитуються в групі, а потім аналізуються.

Висновки.

Вправа 4. «Довіра».

Кожний учасник бере з картку з незавершеним реченням, читає його, потім швидко й щиро відповідає. Група оцінює наскільки чесною є відповідь. Якщо група вірить у відвертість опитуваного учасника, то він просувається ближче до центру кола. Якщо група не довіряє цьому учаснику, то кожний може задати по одному питанню.

Після того, коли всі учасники групи дадуть відповідь, здійснюється рефлексія вправи.

Питальні речення можуть бути такі:

–Мені буває соромно, коли.....

–Я одного разу відчув страх, це було.....

–Мені особливо приємно, коли мене...

–Одного разу мені прийшлося сказати брехню.....

Вправа 5. «Мої слабкі сторони».

Кожний учасник групи має розповісти про свої слабкі сторони, зокрема про те, що він не приймає у собі. Необов'язково говорити лише про негативні риси характеру. Важливо відмітити те, що є (або може бути) причиною конфлікту в різних ситуаціях, ускладнює життя, утруднює встановлення толерантних стосунків. Варто, щоб учасники не брали «в лапки» свої слова, внутрішньо відмовлялись від них, вибачаючи себе й свої слабкі риси, щоб говорили про них прямо і чесно.

Далі вправа проводиться за методикою « Мої сильні сторони».

Вправа 6. «Я маю право бути».

Учасники групи встають, підходять один до одного (організовуються в динамічні пари) і по черзі говорять один одному свої права:

–Я маю право бути!

–Я маю право на розуміння!

–Я маю право на твою любов і розуміння.....

–Я маю право на своє «Я»!

Заняття 7.

Мета – закріплення навичок комунікативної компетентності учасників групи.

Вправа 1. «Я очами групи».

Кожний учасник висловлює своє судження про те, яким його сприймає група. Після виступу кожного учасника група виражає свою думку про те, в чому він є правим, а в чому – ні.

Обговорення підсумків.

Вправа 2. «Я тебе розумію».

Кожний учасник групи обирає собі партнера, а потім протягом 2.3 хвилин в усній формі описує власний стан, настрій, почуття, бажання в даний момент

Той учасник, чий стан описує партнер, має або підтвердити правильність припущень або заперечити їх.

Обидва партнера мають право коментувати висловлення один одного.

Вправа 3. «Прокурори та адвокати».

Одні учасники групи на певний час стають обвинуваченими, а інші – прокурорами. Обвинувачений сідає на окремий стілець.

Завдання прокурора полягає в тому, щоб висунути свої обвинувачення з приводу прояву поведінки, якостей особистості, його суджень, захоплень.

Завдання адвоката – відстоювати особистості, аргументовано заперечувати обвинувачення, акцентувати увагу на сильних сторонах особистості.

Після виступу обох сторін, обвинувачений має право задавати питання і одним, і другим. У цілому слід наголосити на прийнятті цілісного образу

кожного учасника групи в колективі.

Вправа 4. «Дірка безчасся»

Необхідно уявити, що зникло на 100 років з нашої планети все живе. Ми можемо зберегти свою душу, втілюючи її в будь-який уявлений предмет. Такий предмет слід вибрати зі смаком, щоб зберегти в ньому всі цінності. Це дозволить нам повернутися через століття на землю. Уявіть цей предмет і опишіть його. На самостійну роботу відводиться 6-8 хвилин.

Тренер збирає опис предметів і зачитує тексти. Група аналізує та намагається вгадати про кого йдеться мова .

Вправа 5. «Гарячий стілець».

Кидається жереб. Той, кому випадає жереб, стає хазяїном «гарячого стільця». Всі учасники групи протягом 10 хвилин задають йому будь-які питання, на які він має відповісти відверто.

Питання можуть бути різного змісту: на виявлення стосунків, рольові питання (як до друга, представника іншої статі), питання-ситуації тощо. У учасників групи з'являється унікальна можливість зіставити свої погляди, інтереси, цінності з розумінням їх іншими людьми, набути відповідь на будь-які питання, які хвилюють.

Далі знову кидається жереб і хазяїном «гарячого стільця» стає інший учасник групи.

Заняття 8

Мета – визначення результативності тренінгу.

Вправа 1. «Збираємо в дорогу валізу».

Учасники групи виготовляють паперові валізи один для одного, прикрашаючи їх малюнками. Потім кожний учасник пише побажання або вірші для кожного партнера. Все це складається в паперові валізи, які підписуються. Далі ведучий зачитує зміст валіз. Група забезпечує емоційну підтримку кожному. Рефлексія всього циклу занять .За проханням групи було додатково проведено декілька рольових ігор.

Рольова гра «Підвищення та звільнення»

Дана гра набула особливої актуальності для групи, яка на етапі замовлення визначила значимість перемовин в системі «керівник-підлеглий».

У перебігу аналізу учасники висловлюють свою думку про те, які ходи аргументації були виграшними для них як керівників, а які працювали проти самого підлеглого. Для цього у формі фронтального опитування заповнюється таблиця:

Вдалі ходи	Помилки аргументації

За підсумками тренеру слід підкреслити, що аргументація «не працює», якщо той, хто висловлюється не прояснив для себе, які завдання бажає вирішити для себе партнер, у даному випадку – керівник. Перш за все, він намагається вирішити питання безпеки (щоб його не «підсиджували»), питання стабільності (щоб було не гірше, ніж з ним), питання контролю («тримати руку на пульсі»).

Слід також наголосити на тому, що керівник вже у своїй вступній промові обговорює ті критерії, які вважає значущими для організації. Якщо їх почути, зафіксувати та повернути керівнику як власний аргумент, то буде велика ймовірність «попадання у ціль». Відтак, аргументи повинні бути спрямовані точно в ціль, яку можна виокремити, якщо уважно слухати, розуміти та фіксувати почуте.

Вправа «Підвищення та звільнення» призначена для обробки тактик самопрезентації та переконання. Учасники працюють в декількох раундах по чотири учасника в підгрупі.

Інструкція: У пропонованій вправі Ви будете працювати по чотири учасника. Один з Вас буде виконувати роль керівника, троє інших – ролі його підлеглих.

Гра «Патрон»

Предмет гри – механізми та динаміка формально-статутних стосунків в трудовому колективі.

Усталеність соціальних груп забезпечується комунікативними утвореннями – ієрархічними соціальними іграми, які водночас забезпечують умови стабільного самовідтворення соціальних систем і одночасно

проявляються ірраціональні тенденції до їх саморуйнування.

Протиріччя вирішується на користь стабільності лише при домінуванні системно зорієнтованих лідерів, здатних використовувати потреби особистостей у самоствердженні для реалізації загальних цілей організації. Якщо система виробила механізми службового просування для тих співробітників, які успішно нарощують свій потенціал у масштабності соціального мислення, то це забезпечує її тривалу стабільність і розвиток. У протилежному випадку розбалансування системи є неминучим.

Структура ігрової моделі.

Стратифікація внутрішніх стосунків взаємовідносин організації подається у вигляді ієрархічної системи з єдиним керівництвом у верхній частині структури та колегіальністю співуправління по горизонталі та по вертикалі у середніх і нижніх сегментах.

Учасники розташовуються «проміннями» в напрямі до центру («Патрону»), коло нього сидить 3-4 заступника, які є водночас завідувачами відділів. За їх «спинами» розташовуються їхні два безпосередніх підлеглих – «керівники нижньої ланки». За якими сидять також по два «рядових працівника». Останнє і загальне для всіх сегментів коло – «безробітні». У такий спосіб вся система статутних стосунків подається п'ятьма колами - рівнями керівників/підлеглих, п'ятий – сам патрон, керівник даного «інституту» (організації, установи, підприємства).

У грі стосунки «керівник/ підлеглий» узагальнені за характером їх звернень один до одного. Повною мірою знімається побутовий рівень спілкування, який, найчастіше, ховає під покриттям інших соціальних ігор реальність напруги відносин кар'єрних установок. Учасники спілкуються один з одним засобом спеціальних карток.

Безробітні, зрозуміло, нічого не мають і чекають своєї черги або схильності своїх майбутніх «роботодавців», які запрошують їх на звільнені місця рядових співробітників.

Важливим моментом є ситуація, коли з «безробітних» в «керівники» в одному з варіантів експерименту потрапити неможливо. Тому починати завжди прийдеться з рівня «рядових співробітників».

Учасники гри, які попали на цей або наступні сегменти, отримують чотири картки: «За», «Проти», «Вас», «Заступника» (заступника завідуючого). Заступники «Патрона» отримують до них додаткову картку: «Патрона».

Гра відбувається за раундами, в кожному з яких учасники роблять хід: визначають тактику своїх дій в цьому раунді, обирають об'єкт впливу, характер впливу (набір з двох карток) і по сигналу ведучого (з певного раунду «Патрона») пред'являють одному зі своїх колег свого безпосереднього оточення або своїм підлеглим дві картки в певному наборі: а) «Проти Вас» («За Вас»); б) «Проти патрона» («За Патрона»).

Якщо «керівник відділу» оказав своєму «підлеглому» «проти Вас», то це означає, що даний підлеглий звільнений і має спрямуватися в сегмент «безробітних», а на його місце «керівник» запрошує учасника свого відділу (групи) з нижнього сегменту.

«Патрон» також бере участь в цих процесах, але демонструє своїм «заступникам» картки уже зі свого набору:

- «Хід Лева» – звільнення;
- «Попередження» – якщо підлеглий не змінить своїх намірів стосовно свого керівника, то він його звільнить і відправить до «безробітних»;
- «Роздратування» – вимоги до «ненадійних» заступників пред'явити ним набір карток, які вони намагаються показати один одному;
- «Відрядження» – виключення одного із замів з гри на один раунд (у деяких варіантах експерименту використовуються додаткові картки-дії).

У «підлеглих» третього – четвертого сегментів є особливі права: вони можуть поєднатися й вимагати «через голову» безпосереднього керівника його звільнення від вищих інстанцій. Якщо прохання задовольняється, то звільнений відправляється до «безробітних», а на його місце «заступником» призначається будь-хто з «бунтівників». Якщо прохання залишається без уваги, то гра продовжується звичайним порядком.

Мета гри – для кожного учасника – увійти до центру і затриматись на кріслі «Патрона» якнайдовше.

Мета групи (відділу) набрати якнайбільше балів. Бали можуть нараховуватись по турам (наприклад, по три раунди – 1 бал у «замів», 3 бали

– у «Патрона»).

Зняття з посади «Патрона» відбувається у випадку, якщо більшість «заступників» в одному раунді одночасно пред'являють йому хід «проти Патрона» (різна кількість «променів» дають різні варіанти можливих ситуацій). Потім «заступники» за допомогою перемовин обирають зі свого кола нового «Патрона». Тоді починається новий відлік турів гри.

Діагностичні параметри експерименту.

Багатьом авторам в галузі психології управління зазначається про необхідність для людей, які зорієнтовані на керівні посади, наявність у них достатнього рівня енергії, стійкості до стресу та інших якостей, необхідних керівнику. Даний експеримент надає змогу його учасникам «пережити» численні «сценарні» колізії, які випадають на долю управлінського персоналу.

Учасники з високою мотивацією досягнень вже на перших раундах групуються навколо крісла «Патрона». Цей сегмент ієрархічної структури найбільш активний і напружений. Групи, якими вони керують (відділи у грі), коливаються у своєму внутрішньому відношенні між факторами групової згуртованості/конкурентної індивідуалізації. У першому випадку «лідер відділу», отримуючи підтримку й запевнення в лояльності від своїх «підлеглих», може сконцентруватись на своїх стосунках з колегами по горизонталі та контролі за діями «Патрона». Якщо останній не був висунутий на посаду даною групою, то завданням дій її лідера стає забезпечення своєї стабільності (демонстрація лояльності «Патрону») і пошук контакту з іншими «заступниками» у виробленні стратегії «зняття «Патрона».

У випадку, якщо учасники групи зорієнтовані на особистісні досягнення, то позиція їх лідера стає хусткою й потребує від нього мобільності в контролі за інформаційними потоками, які йдуть навколо нього по трьом каналам: від «Патрона», його «заступників» і своїх підлеглих «за спиною». Типові дії в таких ситуаціях: поки «лідер» відділу вирішує із «заступниками» свої кар'єрні наміри щодо патрона, підлеглі через його голову звертаються до патрона з проханням звільнити їх «неефективного» керівника.

Продуктивність соціального мислення проявляється у здатності учасника завоювати право на крісло «Патрона» і утриматися там як можна триваліше,

забезпечуючи бали для себе і своєї групи. Як правило, це вдається у тому випадку, якщо «Патрон» призначає працівників на місця своїх «заступників», більше стурбованих тим, щоб не наплутати правил гри і не бути звільненим. Інколи вже сама група подібного «керівника» настроюється проти нього, оскільки він затримує кар'єрний розвиток більш соціальних мобільних працівників, ніж він, тим більше що для перемоги в грі необхідно мати на місці «Патрона» саме свого представника. У той же час «Патрон», знайшовши такого «зручного» учасника гри, може ігнорувати вимоги групи про зміщення їх керівника.

Особлива зона напруги – маніпуляції «заступників» при спілкуванні один з одним у спробі домовитись про єдність дій у зміщенні «Патрона». Найбільш небезпечною є роль активатора цих дій, оскільки саме він знаходиться стає першою «жертвою». Часто учасник, який займає крісло «Патрона» обирає тактику «перетасовки кадрів», коли один «заступник» не може утриматися на своєму місці більше одного циклу: «Патрон» по черзі їх звільняє у кожному раунді. Однак саме ця тактика призводить до того, що майбутні «заступники» домовляються про «зміщення» завчасно, в крайньому випадку, вже всі учасники, залишивши групові інтриги, заохочують всіх «заступників» на активні дії.

Основні переваги ігрової моделі в тому, що учасники отримують можливість у дії досліджувати механізми перехвату управління, технологію «апаратних ігор», тобто всього того, що, використовуючи біологічну термінологію, можна назвати «внутрішньовидовою конкуренцією».

Кожні 5-10 хвилин експериментів в ігровому просторі відбувається стільки «організаційних подій», скільки в дійсності їх можна спостерігати в одній установі протягом 1-3 років.

Відношення раціонального/ірраціонального в організаційних сценаріях взаємодії визначає здатність до виживання та саморозвитку самої організації. Часто ірраціональні дії (наприклад, Патрона, який у цілях самоствердження особистості веде фірму/організацію до банкруту) стають необхідними засобами досягнення раціональних результатів. Також «раціональні» дії можуть зумовити ірраціональні наслідки для організації в цілому: стабілізація

взаємовідносин на вищому і середньому рівні управління часто стає бар'єром у підготовці та висуненні потенційно сильних керівників з нижчих сегментів ієрархії.

Кожний сегмент ієрархічної системи виступає соціально-психологічним колом, який поступово заповнюється учасниками з відповідними їй особистісними характеристиками.

Сегмент безробітних також стає комфортним місцем для тих, хто бажає спостерігати за історією чужих досягнень або падінь. Рівень рядових працівників надає учасникам гри з низькою мотивацією досягнень відносну безпеку з можливістю відчувати причетність до того, що відбувається на ігровому просторі. Середній рівень управлінського персоналу займають люди з певним ступенем потреб у соціальному самоствердженні, але з перевагою адаптаційних настроїв.

Найвищий сегмент керівництва стає метою і життєвою ареною для учасників гри з межовими показниками мотивації досягнень в цій групі. Саме від цієї групи учасників вимагається максимальна здатність до оперативності в соціальному самонавчанні.