

**Лекція №1. Предмет, та методологічні основи психології.**  
***Психологічні основи управлінської діяльності. Психологічні особливості функції управління.***

**План**

1. Предмет та методологічні основи психології.
  - а) Предмет та завдання психології управління;
  - б) структура, функції та основні категорії психології управління;
  - в) міжпредметні та міждисциплінарні зв'язки психології управління;
  - г) методологія та методи психології управління,
2. Психологічні основи управлінської діяльності.
  - а) Загальна характеристика управлінської діяльності;
  - б) принципи управління в системі освіти.
3. Психологічні особливості функції управління.
  - а) Функція планування;
  - б) організаційна функція;
  - в) спонукально-мотиваційна функція;
  - г) функція контролю.

**Література**

1. Актуальные проблемы управления персоналом/ под ред. Ю.П.Платонова. -МГрафика, 1999.
2. Алексеев А.А., Громова Л. А. Психогеометрия для менеджеров,-Л.:Знапие, 1991.
3. Бандурка А.М., Бочарова СП., Зсмянская Е.В. Психология управления.-Харьков: Фортуна-Пресс, 1998 — 464с.
4. Дапчева О.В., Швалб Ю.М Практична психологія в економіці та бізнесі. -Київ: Лібра, 1998. -270 с.
5. Дзвінчук Д.1. Психологічні основи ефективного управління. ~ К. З АТ "НІЧЛАВА". 2000. - 280 с.
6. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління.: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 656с.
7. Китов А.И. Психология управления. - М.,1979. - 521с.
8. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник.- К.: ТОВ "УВПК ЕксСб", 2000.-512с.
9. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій.- К.: МАУП, 1999. -176с.
10. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління,- К.: Академвидав, 203.-568с.
11. Савельева В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. - К.: ВД "Професіонал", 2005. - 320с.
12. Савчин М., Знянський А. Психологія управління. Тексти лекцій. -Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імЛ.Фрапка, 2009. - 293с.
13. Самыгин СИ., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учеб.пособие. -Ростов нД.: Феникс, 1997. - 512 с.

I. а) Предмет та завдання психології управління. Психологія управління — це галузь психології, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності.

Як наука психологія управління продукує психологічні знання, що застосовуються при розв'язанні проблеми управління діяльністю організації.

Предметом вивчення у психології управління є як система "людина — техніка", так і системи "людини — колектив", "людина — людина", а також закономірності психологічних стосунків та поведінки людей в організації.

Психологія управління охоплює таке коло завдань та проблем:

1. Психологічні особливості управлінської діяльності;
2. Психологічні аспекти управління у сфері виробництва, бізнесу, освіти, науки, культури, спорту тощо;
3. Психологічні особливості діяльності керівника (стилі управління, психологічні якості керівника, спонукальна сфера особистості керівника, психологічні показники ефективності управлінського розвитку керівника);
4. Співвідношення "індивідуального" і групового в психології управління;
5. Психологію кадрової політики в управління (психологічні основи добору та ниявання управлінських кадрів);
6. Психологія розв'язання управлінських завдань (психологія прийняття управлінських рішень);
7. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності;
8. Психологічні особливості створення іміджу організації та керівника.

б) Структура, функції та основні категорії психології управління.

Структура психології управління зумовлена тими завданнями, що ставить перед собою ця наука, і тими функціями, які вона здійснює в системі суспільних відносин.

Рисі Структура психології управління

Психології управління як самостійній галузі знання властиві такі функції:

1. Теоретико-пізнавальна (передбачає оцінку явищ з позиції інтересів людини);
2. Прогнозтична (передбачає формування психологічних прогнозів щодо розвитку керівника та його управлінської діяльності);
3. Інформаційна (відтворює реальну картину об'єкта і суб'єкта управління, їх дії, ділові контакти тощо);
4. Соціально-психологічна (систематизує знання з проблем ділового спілкування і взаємодії учасників управлінського процесу);
5. Етно-психологічна;
6. Соціокультурна (мають предметом свого вивчення соціальні й психологічні особливості управлінської культури);
7. Гуманістична (полягає в дотриманні норм етики і моралі щодо індивіда в процесі управління і здійснення управлінської діяльності);

8. Прикладна (на основі теоретичного і емпіричного аналізу управлінських процесів розробляються практичні рекомендації з різних аспектів управлінської діяльності);

9. Економічна (полягає в підвищенні ефективності виробництва, продуктивності праці, в забезпечення продуктивної взаємодії персоналу на всіх рівнях);

10. Соціальна (передбачає зниження рівня соціальної напруги в організаціях, конфліктності на підприємстві);

11. Міжнародна функція (пов'язана із зміцненням позицій підприємства, організації у зовнішньо-економічних відносинах).

Як і кожна наука, психологія управління оперує певними категоріями — функціональними поняттями, котрі характеризують найбільш закономірні суттєві зв'язки і відносини в організованій діяльності людей.

#### в) Міжпредметні та міждисциплінарні зв'язки психології управління.

Психологія управління функціонує і розвивається у нерозривному зв'язку як із багатьма суспільними науками (філософія, соціологія, політологія, педагогіка та ін.), так і з тими, що сфокусовані на проблемах управління виробництвом, підприємницькою та бізнесовою діяльністю, Особливими є її зв'язки з психологічними дисциплінами.

#### г) Методологія та методи психології управління.

Отримання наукових знань про психологію та закономірності управління значною мірою залежить від підходу, яким послуговується дослідник, вивчаючи об'єкт пізнання. Такий підхід визначається системою методологічних засад або принципів.

Сучасне наукове знання терміном "методологія" позначає три різні рівні наукового підходу:

1. Загальна методологія — загальний філософський підхід, спосіб пізнання, який приймає дослідник. Загальна методологія формулює загальні принципи, які застосовують у дослідженнях.

2. Спеціальна методологія — сукупність методологічних принципів, що використовують у певній галузі знання.

3. Методологія як сукупність конкретних методичних прийомів дослідження.

Принципи психології управління охоплюють правила, основні положення і норми, якими керуються органи управління в процесі здійснення управлінської діяльності. Серед них виокремлюють загальні та галузеві, Загальні принципи управління:

1. Принцип історизму.
2. Принцип розвитку.
3. Принцип об'єктивності.
4. Принцип системності.
5. Принцип компетентності.

Галузеві принципи психології управління: і. Принципи розвитку (діалектики)

2. Принципи єдності свідомості й діяльності
3. Принципи гуманізму
4. Принципи активності
5. Принципи соціальної спрямованості
6. Принципи законності
7. Принципи гласності
8. принципи співвідношення єдиноначальності та колегіальності
9. Принципи співвідношення повноважень та відповідальності
10. Принципи зворотного зв'язку
11. Принципи ієрархії

Методи психології управління. Психологія управління як галузь психологічної науки не може розвиватися, якщо не буде поповнюватися новими фактами. Саме тому її характеристика не вичерпується вивченням предмета, вона включає і визначення її методів.

Методи психології управління поділяють на дві групи: загальні і спеціальні.

Серед наукових методів у психології управління можна використати такі групи:

1. Методи вивчення особистості в системі управління (методи самоспостереження та спостереження, методи опитування, метод експерименту, метод вивчення документів),

2. Метод впливу па особистість (метод переконання, навіювання, наслідування, зараження, метод "мозкового штурму"<sup>7</sup>, метод щоденників).

#### II а). Загальна характеристика управлінської діяльності.

Управлінська діяльність — це особливим чином організований вид трудової діяльності, пов'язаний з виконанням функцій управління організацій.

Головна її мета — забезпечення цілеспрямованої і скоординованої діяльності керованого колективу на розв'язання завдань, що стоять перед ним. Продуктом управлінської діяльності є управлінське рішення й практичні дії.

Відповідно до функціональної ролі в процесі управління виділяють три основні категорії персоналу управління:

1. Керівники або лінійні менеджери (10%)
2. Фахівці або функціональні менеджери (60-70% працівників апарату управління)
3. Управління службовців апарату (20-30%)

Головне завдання керівників — загальне керівництво процесом функціонування й розвитку системи управління.

До фахівців апарату зазвичай відносять інженерів, економістів, бухгалтерів, юристів, психологів тощо. Їх головне завдання — одержання,

обробка й аналіз інформації, контроль ступеня реалізації управлінських рішень.

До управління службовців апарату відносять секретарів, друкарок, техніків, лаборантів тощо. Головне їх завдання — інформаційне і технічне обслуговування керівників і фахівців.

#### б) Принципи управління в системі освіти.

В системі освіти діють наступні принципи управління:

1. Принцип соціальної детермінації в управлінні навчальним закладом (розуміння керівництвом головних соціальних завдань, суспільної ідеології освіти на конкретному етапі).

2. Принцип гуманізації і психологізації (доброзичливі відносини між дирскгором і підлеглими, новага, об'єктивне ставлення і т.д.).

3. Принцип науковості і компетентності в управлінні.

4. Принцип інформаційної достатності в менеджменті (яка інформація, від кого, в якій формі і в який час надходить щодня за наслідками тижня, семестру, півріччя і року).

5. Принцип аналітичного прогнозування в діяльності менеджера.

6. Принцип оперативного регулювання.

7. Принцип зворотного зв'язку.

8. Принцип наступності і перспективності.

9. Принцип демократії та централізму.

10. Принцип стимулювання.

11. Принцип правової пріоритетності та законності.

12. Принцип фінансово-економічної раціональності і ділової активності.

Ігнорувати жодним із цих принципів не можна. Це може призвести до різкого зниження якості управління.

### III. Основними функціями управління є планування, організаційна, контролю та спонукально-мотиваційна.

а) Планування — це одна з найважливіших функцій управління, що забезпечує основу для здійснення всіх управлінських функцій. Найбільш визначальним у плануванні є вибір цілі організації.

б) Організаційна функція (робота керівника) — головна складова частина управлінської діяльності. Головна особливість організаторської функції керівника полягає в тому, що він організовує роботу людей, безпосередньо зайнятих виробничою діяльністю.

в) В основі спонукально-мотиваційної функції лежить система факторів, що спонукають працівника виконати певні дії. У психології управління під мотивацією розуміють процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистої мети чи мети організації.

г) Контроль — це процес забезпечення керівником (командою) досягнення організацією своїх цілей. Він включає встановлення стандартів, визначення фактично досягнутих результатів і проведення коректування,

якщо отримані результати реально відрізняються від встановлених стандартів.

## Лекція № 2    Соціально-психологічні характеристики організації

### План

1. Особливості поведінки особистості у групі.
2. Психологічна характеристика організації та соціальної групи як структурних елементів управління.
3. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації .
4. Сумісність та спрацьованість управлінської команди.

### Література

1. Актуальные проблемы управления персоналом/ под ред. Ю.П.Платонова.-М.Графика, 1999.
2. Алексеев А.А., Громова Л.А. Психогеометрия для менеджеров.-Л.:Знание, 1991.
3. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления.-Харьков: Фортуна-Пресс, 1998 — 464с.
4. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. -Київ: Лібра, 1998.- 270 с.
5. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління. - К. ЗАТ "НІЧЛАВА". 2000. - 280 с.
6. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління.: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 656с.
7. Китов А.И. Психология управления. - М.,1979. - 521с.
8. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник.- К.: ТОВ "УВПК ЕксСб", 2000.-512с.
9. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій.- К.: МАУП, 1999. -176с.
10. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління.- К.: Академвидав, 203.-568с.
11. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. - К.: ВД "Професіонал", 2005. - 320с.
12. Савчин М., Зимянський А. Психологія управління. Тексти лекцій. -Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім.І.Франка, 2009. - 293с.
13. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учеб.пособие. -Ростов н\Д.: Феникс, 1997. - 512 с.

### 1. Особливості поведінки особистості у групі

Суттєвою характеристикою особистості є її поведінка у групі, вміння контактувати і взаємодіяти з іншими людьми, дотримуватись групових норм і правил. Процес взаємовідносин особистості й групи є надзвичайно

складним, оскільки для їх розуміння і оцінки слід враховувати як властивості особистості, котра займає певний статус і позицію у групі, так і склад, характер діяльності, рівень організації групи та групові процеси.

У соціальній психології існує ряд понять, котрі визначають місце й особливості поведінки особистості в групі та в інших більш широких соціальних об'єднаннях. Найважливішими серед них є такі поняття, як статус, позиція і роль.

Поняття *статусу* визначає місце людини в системі особистісних стосунків у групі чи в суспільстві, її права, обов'язки і привілеї. У різних групах одна і та людина може мати різний статус. Оскільки людина перебуває у взаємозв'язках різного рівня, можна виокремити декілька статусів особистості – економічний, правовий, професійний, політичний, особистісний. У більш узагальненому вигляді можна також говорити про психологічний і соціальний статус. Є дослідження, де виокремлюють статуси "заданий" і "досягнутий", "формальний" і "неформальний", "суб'єктивний" і "об'єктивний". Фактично статус має розглядатися як єдність об'єктивного і суб'єктивного, особистісного. Він є показником визнання значущості особистості з боку групи чи суспільства, в статусі виявляють себе групові норми й цінності. При цьому авторитет і престиж особистості є головними складовими статусу.

Основою авторитету є такі властивості людини, котрі за рівнем свого розвитку суттєво переважають такі самі якості інших. В управлінській діяльності вирішальним моментом у формування взаємозв'язків на рівні "керівник - підлеглий" є не сама собою об'єктивна цінність властивостей людини, а їх суб'єктивна цінність для взаємодіючих.

У тлумаченні поняття "*позиція*" склалися два найбільш загальні підходи: 1) соціологічний, який під позицією розуміє щось зовнішнє до особистості, те місце, яке вона посідає в системі відносин, умови, за яких людина діє як особистість; 2) психологічний, який розглядає позицію як внутрішній компонент, що входить до структури особистості. Позиція особистості

показує реальне діяльне ставлення людини до подій, що відбуваються. У позиції виявляються дійові цінності особистості, вони як правило, визначаються за допомогою прикметників, таких, наприклад, як ділова, тверда, навчальна тощо. Позиція відтворює погляди, уявлення, установки особистості стосовно умов власної життєдіяльності.

Поняття ролі вміщує певну соціальну чи психологічну характеристику самої особистості, спосіб поведінки людини залежно від її статусу і позиції у групі чи суспільстві, в системі міжособистісних чи суспільних відносин. Кількість ролей, їх діапазон визначається розмаїттям соціальних груп, видів діяльності й відносин, в які залучена особистість. Натомість, жодна роль не вичерпує повністю особистість - людина протягом свого життя виконує безліч ролей, однак постійне виконання однієї ролі чи кількох ролей сприяє їх закріпленню.

У науковій соціологічній та психологічній літературі виокремлюють такі ролі: соціальні (професійні, соціально-демографічні тощо), міжособистісні, актуальні (ті, які виконуються у даний момент), латентні (в даній ситуації не проявляються), організаційні й стихійні. Стосовно поняття "соціальна роль", то існує декілька точок зору щодо змісту цієї дефініції. І. Кон під соціальною роллю розуміє функцію, нормативно схвалений спосіб поведінки, очікуваний від кожного, хто займає певну позицію. Ці очікування не залежать від свідомості та поведінки конкретного індивіда: вони даються йому як щось зовнішнє, більш-менш обов'язкове. Це "зовнішнє" Б. Ананьєв розглядає як деякі стереотипні вимоги до особистості з боку групи. Є. Кузьмін звертає увагу на те, що роль може оцінюватися в соціальній, соціально-психологічній та психологічній системах.

Роль у соціальному плані – це об'єктивний результат і суспільна значущість діяльності суб'єкта. Роль у психологічному плані – це відповідність якостей індивіда виконуваним ролі. Роль у соціально-психологічному розумінні – це глибина розуміння, прийняття та



відповідальності у виконанні ролі, це співвідношення ролі з груповими нормами та цінностями.

Розуміння ролі як поведінки характеризує її, передовсім, із соціально-психологічного боку. У соціально-психологічній літературі виділяють стадії розвитку ролі – зразок ролі, моделі ролі та рольова поведінка. Довготривале виконання ролі можна співвіднести з маскою, яка зливається з обличчям і стає самим обличчям. Щодо особистості, оточуючі мають рольові сподівання, тобто систему уявлень про те, як дана людина має себе поводити в тій чи іншій ситуації, які вчинки варто від неї очікувати. Серед великої кількості ролей слід, у першу чергу, розрізняти соціальні ролі, які відзначаються високим ступенем нормування, та психологічні, які відзначаються стереотипністю поведінки і при цьому можуть бути досить різноманітними.

Ефективна управлінська діяльність передбачає знання керівником впливу *групових норм* на діяльність підлеглих. Норми можуть бути продуктом соціальної взаємодії й виникати у процесі життєдіяльності групи. Вони можуть формуватися стосовно дії й ситуацій, регламентувати поведінку окремих членів групи, регулювати діяльність групи як організованої одиниці. Існування групових норм зумовлене об'єктивною необхідністю організації діяльності членів установи, їхнього виживання, розвитку, прогресу і відтворення. Наявність санкцій в організації забезпечує дотримання групових норм. У соціально-психологічних дослідженнях відзначається, що норма конкретизує вплив групи на поведінку людини через: 1) вплив норм групової більшості; 2) нормативний вплив групової меншості; 3) наслідки відхилення індивіда від групових норм; 4) референтні групи особистості.

## **2. Психологічна характеристика організації та соціальної групи як структурних елементів управління**

Хоч би який особистісний сенс у виконання управлінської діяльності вносив кожний член організації, має існувати спільна складова досягнення загальних цілей, яка формується у групі. Перш ніж здійснювати спільну діяльність, виявляти її показники, потрібно уявити собі основні характеристики організації, в якій вона відбувається. Що ж таке організація (група), які її кількісні й якісні параметри? Які механізми діють у соціальних групах, як їх можна використовувати у системі управління?

Ряд дослідників поняття «організація» об'єднують з поняттями: 1) цілого, яке є більшим або меншим, ніж сума своїх частин, 2) системи, 3) порядку, як це роблять з точки зору кібернетичної теорії. Під організацією як трудовим осередком розуміють групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення мети. Найсуттєвішими характеристиками такої організації вважають такі:

- спеціалізація кожного її члена на якій-небудь трудовій операції;
- синхронність;
- одно спрямованість.

Але найчастіше у науковій літературі *організацію розглядають як процес упорядкування тієї чи іншої діяльності, зведення певних елементів у конкретну систему, або як результат цієї діяльності, тобто саму систему.* В такій організації виокремлюють структурний, динамічний та регуляційний аспект. Організація існує в просторі та часі. Це допомагає вести мову про дві структури - екстенсивну та інтенсивну, де екстенсивна – відображає статику системи (існує в просторі), а інтенсивна - її динаміку (існує в часі).

*«Організаційна структура»* має бути пов'язана із загальним завданням організації функціонування системи, спрямованим на досягнення поставлених перед нею цілей; організаційну структуру управління необхідно розглядати з урахуванням конкретних завдань розвитку економіки та господарського механізму їх виконання.

Здійснення функцій управління передбачає створення апарату управління, який поділяється на окремі, але водночас взаємопов'язані частини - органи управління, кожен з яких виконує комплекс операцій і

процедур щодо управління організацією, тобто здійснює функції управління. *Апарат управління по горизонталі поділяється на ланки, а по вертикалі - на щаблі управління, які утворюють ієрархію рівнів.* Між щаблями (рівнями) складаються відносини підпорядкованості, де ланка вищого рівня. При розгляді управлінської діяльності в межах конкретної ланки необхідно розглядати й її управлінські функції, в яких виражаються управлінські відносини.

Організаційна структура - включає всі усталені зв'язки та відносини в організації, що впливають на діяльність окремих людей та груп, розподіл функцій, відповідальності, повноважень, систему прийняття рішень, документообігу тощо.

У формуванні організаційних структур управління виділяють два підходи до їх побудови: функціональний та системно цільовий.

Перший (*функціональний*) підхід передбачає поділ єдиного організаційного процесу на елементи, їх закріплення за виконавцем, аналіз технології виробництва та управління. При цьому структура управління визначається структурою зв'язків та відносин між елементами, яка своєю чергою, зорієнтована на структуру процесу прийняття та реалізації рішень, тобто на технологію управління. За цього підходу організаційна структура ставитися у безпосередню залежність від обсягу, складності та характеру виконання функцій управління. Провідним принципом є чітко сформульована система цілей організації. У виборі засобів конструювання організаційних структур управління слід враховувати групу (систему) усталених принципів:

- необхідності інтегрованого зв'язку функцій та операцій;
- врахування специфіки поділу праці та місце кожного суб'єкта та в структурі управління;
- особливості інтеграції та спеціалізації функцій залежно від розв'язуваних завдань соціальної діяльності організації та інші.

Залежність між структурою та функціями управління не є однозначною. Організаційну структуру потрібно сприймати тільки як усталену сукупність органів управління з притаманними їм функціями за кожним різновидом діяльності. Структура управління повинна не тільки відображати сукупність встановлених функцій, але й бути пристосована до цілей системи.

Другий (*системно-цільовий*) підхід розглядає структуру управління як об'єкт проектування, що має гетерогенну природу. В такій структурі, *по-перше*, відображаються технологічні, адміністративно-організаційні взаємодії, які підлягають безпосередньому аналізу та проектуванню, *по-друге*, з'являються соціальні та соціально-психологічні характеристики і зв'язки, що визначаються рівнем кваліфікації та здібностей працівників, їхнім ставленням до праці, стилем керівництва (вони побічно впливають через добір, розстановку, перепідготовку кадрів, налагодження раціональної системи стимулювання працівників, формування психологічного клімату).

Оскільки будь-яку відповідно організовану діяльність очолює група людей, то варто також з'ясувати сутнісну характеристику «*групи*».

Група є тим осередком, де задовольняються індивідуальні інтереси, потреби і цілі особистості, перетинаються її зв'язки, соціальні та психологічні детермінанти регуляції її поведінки. Вона розглядається як конкретна спільність людей, які залучені до типових для них різновидів і форм діяльності та об'єднані системою відносин. Поведінка і діяльність людей у групах регулюються спільними цілями, нормами, цінностями.

Головними ознаками групи є:

- зміст та характер спільної діяльності;
- цілі та завдання цієї діяльності;
- певний тип стосунків між членами групи;
- зовнішня та внутрішня організація;
- прийняті у групі норми та цінності;
- усвідомлення членами групи своєї належності до неї, "ми-почуття";
- наявність групових атрибутів (назва, символи тощо).

Найбільш загальними характеристиками малої соціальної групи з погляду управління, є такі:

- 1) спрямованість групи (соціальна цінність прийнятих нею цілей, мотивів діяльності, ціннісних орієнтацій і групових норм);
- 2) організованість групи (як здатність її до самоврядування) та інтегративність (як міра злитості, єдності, спільності членів групи один з одним на противагу роз'єднаності);
- 3) мікроклімат (чи психологічний клімат) групи (визначає самопочуття кожної особистості, її задоволеність групою, комфортність перебування у ній. Кожний прагне бути серед інших людей, бути членом гарної групи, мати бажання випробувати й одержувати у відповідь дружні почуття);
- 4) референтність (як ступінь прийняття членами групи групових еталонів) і лідерство (як ступінь провідного впливу якихось членів групи на групу в цілому для розв'язання визначених нею завдань);
- 5) інтелектуальна активність і комунікабельність (характер міжособистісного сприйняття і встановлення взаєморозуміння, знаходження спільної мови);
- 6) емоційна комунікабельність (міжособистісні зв'язки емоційного характеру, задоволення соціальної потреби в емоційно насичених контактах);
- 7) волюва комунікабельність (здатність групи протистояти впливам інших груп, обставин, стійкість до стресу, надійність групи в екстремальних ситуаціях, її спрямованість і наполегливість у конкурентних умовах).

*Організаційна структура управління* представлена трьома рівнями.

Перший рівень утворює *група людей, які перебувають на горі піраміди*, кожний з яких і всі вони разом становлять вище керівництво (корпоративний рівень). У сферу діяльності цих людей входить:

- розробка загальної стратегії управління, яка визначає головну діяльність і порядок її виконання;
- відповідальність за основний капітал компаній (фірми, підприємства), за її фінансову стабільність;
- вирішення того, які продукти та послуги організація повинна надавати, щоб отримувати прибуток;
- поширення в інших організаціях цінностей своєї фірми тощо.

Тут одночасно відбувається безліч взаємодій, виникає постійна необхідність коригування роботи, щоб звести до мінімуму кількість можливих конфліктів, надмірної напруги тощо. На цьому рівні кожен працівник може отримати наказ виконати обов'язки вузького спеціаліста,

надати іншим співробітникам інформацію, яка стосується його сфери діяльності. Через величезний спектр обов'язків працівники тут не мають можливості докладно ознайомлюватися з усіма деталями роботи, отже вони, зазвичай, обмежуються принциповим попереднім рішенням і правом остаточного утвердження, залишаючи на інших уточнення деталей. Таке принципове попереднє рішення має «надихнути» тих, кому доручається докладне доопрацювання, змусити їх діяти, а остаточне схвалення робиться після подання та оцінки результатів. На цьому рівні відбувається передавання відповідальності, що передбачає можливість висловлювання особистої думки кожним співробітником; при цьому надається величезне значення тому, що значна кількість рішень приймається без підказок та вказівок.

Другий рівень представлений *групою людей, які відповідають за більшу вузьку сферу, ніж загальне управління, але за більшу широкую, ніж конкретні виробничі проблеми (керівний рівень)*. До представників керівного рівня прислухається вище керівництво, з ним часто радяться або обговорюють питання, які визначають стратегію компанії, але вони завжди повинні зважати на думку вищого керівництва і чекати від нього остаточних розпоряджень у такого роду справах. Тут кожен керівник відповідає за певну форму діяльності, якою займається його підрозділ, що звичайно має назву, яка доволі точно описує функціональний зміст діяльності. Якщо, для прикладу, мова йде про будівельну фірму, то такими підрозділами можуть бути такі: проектно-конструкторський, бухгалтерія, відділ збуту, плановий, виробничий, відділ кадрів, відділ зв'язків з громадськістю та інші. За таких умов відділи можуть працювати для інших відділів, але не повинні працювати замість них. Третій рівень охоплює *керівників середньої ланки*, рамки діяльності яких зазвичай обмежені виробництвом «продукту», за яке вони несуть відповідальність, оскільки безпосередньо відповідають за виробництво та виконання завдань. Ці керівники вирішують, що саме має вироблятися, хоча і з ними часто-густо вище керівництво радиться. До

їхнього головного обов'язку входить організація роботи групи підлеглих, які під їхнім керівництвом та спостереженням вироблятимуть відповідну продукцію з мінімальними вимогами, помилками, браком, трудовими конфліктами тощо. Ці керівники є ключовою ланкою кожної організації, позаяк саме вони несуть безпосередню відповідальність за виконання роботи.

Крім зазначеної організаційної структури управління існують й інші класифікації структур у групі.

У виробничому осередку виокремлюється *соціальна структура*, яка представлена такими категоріями: працівники (кваліфіковані й некваліфіковані), службовці, спеціалісти і керівники. *Функціональна структура* представлена так: працівники переважно фізичної праці (основні й допоміжні) і працівники переважно розумової праці (адміністративно-управлінський персонал, виробничо-технічні, конторські працівники).

Важливою є *соціально-демографічна структура*, в якій виокремлюються групи за віком, статтю тощо. Не менш значущою є *професійно-кваліфікаційна структура*, в якій зазвичай виокремлюють такі групи працівників: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані, практики, із середньою спеціальною освітою, із вищою освітою.

Для ефективної організації праці, управління спільною координованою діяльністю велике значення має все, що пов'язане з прийомом, передачею і переробкою інформації. Йдеться про побудову *комунікативної структури*, комунікативного зв'язку в соціальній групі, установі, фірмі. Комунікативна структура організації, соціальних груп - досить складне явище. Ця структур може бути представлена як мережа каналів чи шляхів, по яких у групі відбувається обмін інформацією й думками.

Виокремлюються формальні та неформальні канали зв'язку, де неформальні - це ті, котрі виходять за межі організації й не збігаються з офіційно встановленими, а формальні канали встановлені адміністрацією відповідно до посадової організаційної структури і зв'язують людей по

вертикалі та горизонталі усередині трудового осередку. Формальні потоки ніколи не задовольняють потреби учасників трудового процесу, тому що соціальні контакти не обмежуються лише офіційними рамками. Неформальна інформація може випереджувати формальну, іноді вона буває на рівні чуток, тобто недостатньо достовірною. Натомість, у нормально функціонуючих організаціях завжди існує деякий баланс формальних і неформальних інформаційних потоків із превалюванням то одного, то іншого.

У соціально-психологічній літературі описаний ще один поділ комунікацій - інформація, що йде «зверху вниз», тобто від керівництва до підлеглих, з верхніх ешелонів управління на нижні, і висхідна інформація (спрямована «знизу нагору», від безпосередніх учасників трудового процесу до керівників усіх рівнів). Якщо в організації існує брак інформації, то психологічно працівники, що не одержують зверху достатньої інформації, почувають себе невпевнено і навіть принижено.

Необхідно прагнути до того, щоб два потоки інформації були урівноважені, щоб вони не створювали напруги у відносинах, а сприяли успішному розв'язанню загальних завдань.

Комунікативні мережі, що підрозділяються на централізовані-децентралізовані. В одних моделях уся комунікація замикається на керівнику чи лідері групи, в інших випадках вона більш-менш рівномірно розподіляється між усіма членами організації. Централізовані мережі більшою мірою, ніж децентралізовані, сприяють кращому рішенню щодо простих завдань, але перешкоджають ефективності рішення складних проблем, а також зменшують задоволеність роботою в членів групи, знижують групову згуртованість, хоча і сприяють розвитку лідерства.

У кожному трудовому колективі виокремлюють також структури впливу, очікувань і симпатій.

*Структура впливу* формується на основі взаємодій категорій осіб однієї групи - тих, що заявляють про свої бажання, і тих, хто ті бажання задовольняють.



*Структура очікування* виникає завдяки консенсусу одної частини групи (одноголосне прийняття рішення, збіг думок) відносно того, яку поведінку варто очікувати від певних членів групи у конкретних ситуаціях.

*Структура симпатій* характеризується тим, як члени групи ставляться один до одного з різною мірою симпатії, антипатії чи байдуже.

Урахування керівником усіх наявних структур в організації сприятиме її злагодженому функціонуванню, успішному розв'язанню проблем в умовах конкуренції.

Людина може досягнути поставленої мети лише в процесі взаємодії з іншими людьми. Форми такої спільної діяльності досить різноманітні. Але всю їх різноманітність можна звести до трьох форм: група, соціальна організація і спільнота.

*Соціальну організацію* слід розглядати як структуру й систему. *Соціальна група* є її складовою з властивими їй феноменами.

Усталеним і загально визнаним є визначення *організації* як специфічної форми об'єднання групи індивідів (двох і більше), діяльність яких свідомо координує суб'єкт управління щоб упорядкувати спільну діяльність та успішно досягнути спільної мети.

В основі формування організації лежать два соціальні феномени:

- ***синергія*** (об'єднання зусиль учасників організації дає можливість досягти більш високих результатів, ніж ті, які можна отримати шляхом простого підсумовування зусиль ізольованих індивідів);

- ***фасилітація*** (полегшення зусиль за будь-якої спільної діяльності).

Найбільш істотними ***ознаками організації*** є такі:

- 1) ***цілеспрямованість і системність*** (наявність мети, система ролей-статусів, синхронність діяльності);

- 2) ***поділ праці та високий рівень спеціалізації*** (поділ праці по вертикалі й горизонталі, кожен співробітник має свою спеціалізацію);

- 3) ***ієрархічна структура влади*** (у вигляді піраміди);

4) **формалізація діяльності** (формальна система правил та інструкцій, кожен співробітник є лояльним щодо організації);

5) **наявність адміністративної структури, штатних співробітників і публічного офісу;**

6) **контакт соціальних ролей** (без особистісна орієнтація членів організації. Кожен клієнт розглядається як нова справа).

Розглянемо **феномени групової життєдіяльності**. Д Майєрс звів усі людські прояви в процесі спільної життєдіяльності до шести основних групових феноменів:

- **феномен соціальної фасилітації**. Присутність інших завжди збуджує і благотворно впливає на розв'язання простих і звичних справ (у яких домінує правильна відповідь); водночас заважає розв'язанню складних справ (у яких домінує неправильна відповідь або відповіді немає зовсім).

Чому нас збуджує присутність інших? Оскільки ми стурбовані, як нас оцінюють інші, остільки виникає конфлікт між увагою до інших та увагою до справи;

- **феномен соціальних лінощів**. Люди докладають менше зусиль, коли об'єднують свої знання і вміння заради досягнення спільної мети, ніж у випадку індивідуальної відповідальності, коли добре видно внесок кожного в загальну справу. Чому це відбувається? Люди впевнені, що їх оцінюють лише тоді, коли вони діють поодиночі. Групова ситуація зменшує страх оцінки. Коли люди не відповідають за кінцевий результат, їх особиста відповідальність розподіляється між усіма членами групи. Експериментально підтверджено, що індивідуальна працездатність у групі із 2 осіб дорівнює 90 %, у групі ж із шести працівників вона падає до 55 %.

Чи завжди проявляються соціальні лінощі? Ні. Їх прояв послаблюється за таких умов:

- якщо спільна діяльність приваблює та захоплює;
- коли члени групи - друзі;

- коли разом трудяться працівники, що належать до колективістських культур (азіатських);

- коли група складається переважно із жінок;

• **феномен де індивідуалізації**, або чому разом ми робимо те, чого не робили б поодиноці. У групі нормативне стримування слабшає: якщо тиск посилюється, а відповідальність зменшується. Результатом можуть бути дії, що варіюють від легкого порушення заборон (вигуки під час зборів) до імпульсивного самовираження (груповий вандалізм, оргії) і навіть руйнівних соціальних вибухів (вуличні безпорядки). Під феноменом де індивідуалізації слід розуміти втрату самовладання й оцінки, коли нормативне стримування значно слабшає. За яких умов проявляється цей феномен?

1) **розмір групи**. Чим більша група, тим більше втрачається самовладання;

2) **фізична анонімність і знеособленість**. Зімбардо зробив припущення, що знеособленість у великих містах сама собою допускає акти вандалізму;

3) **дії групи, що збуджують та відволікають**, створюють ґрунт для деіндивідуалізації (оплески, спів хором, різні ритуальні заходи - наприклад, різні секти й релігійні течії);

4) **ослаблене самоусвідомлення**. Група здатна розбалансувати поведінку й настанови особистості. Деіндивідуалізація послаблюється у тому разі, якщо посилюється самоусвідомлення: перед дзеркалами й відеокамерами, перед фотоапаратами, у маленьких селищах, за умови наявності іменних табличок і носіння нестандартного одягу;

5) **феномен групового мислення**. Для членів групи інтереси групової гармонії є важливішими за ухвалення реалістичного рішення. Особливо часто це трапляється у діяльності групи, що приймає управлінські рішення.

### ***Міжособистісні стосунки в групі***

Виробничий колектив є специфічним соціально-психологічним утворенням, наповнений системою особистісних стосунків, що виявляється у

вигляді групової активності. Особистісні стосунки трудового колективу опосередковані цілями й завданнями, що стоять перед підрозділом.

Кожна окрема людина орієнтована на цілком визначену систему цінностей. У кожної людини є своя ціннісна орієнтація. Сукупність індивідуальних ціннісних орієнтацій становить ціннісно-орієнтаційну єдність колективу (ЦОЄ). Якщо колектив має ЦОЄ, що виявляється у спільно-корисній діяльності, то і професійні особистісні стосунки членів колективу будуть упорядкованими. За таких умов люди, втягнуті в процес розв'язання групових задач, усі свої внутрішні проблеми відсувають на другий план: у ході активної роботи майже не залишається місце для особистих переживань.

Щоб успішно керувати міжособистісними відносинами трудового колективу, потрібно знати рівень його ЦОЄ.

З метою оцінювання цього феномена вдаються до спеціальної методики, яку запропонував Р. Вайсман. Сутність її полягає в тому, що членам колективу пропонується перелік якостей особистості, і кожен повинен вибрати з нього п'ять таких якостей, котрі він вважає найбільш цінними для успішної спільної діяльності. Якості, що містять опитувальник, враховують професійну спрямованість досліджуваного колективу. Рівень ЦОЄ, %, визначається за формулою:

$$\text{ЦОЄ} = \frac{H - M}{N} \cdot 100, \text{ де}$$

$H$  – сума виборів, що припадають на п'ять якостей, які одержали в даній групі максимальну перевагу;

$M$  – сума виборів, що припадають на п'ять якостей, які одержали в даній групі мінімальні кількість виборів;

$N$  – загальне число виборів, зроблених членами даної групи.

Відповідно до формули, якщо всі без винятку члени колективу виберуть ті ж самі якості особистості, то загальна кількість виборів, що припадають на відповідні п'ять якостей, фактично дорівнюватиме сумі всіх виборів, зроблених членами колективу, тобто  $H$  дорівнюватиме  $N$ , а  $M$  - нулю; уся формула зводиться до одиниці. У результаті значення показника

становитиме 100 %, що є свідченням збігу думок групи щодо ціннісних факторів. Якщо ж розподіл виборів виявиться випадковим (не буде збігів), то показник ЦОЄ дорівнюватиме нулю. Про успішне управління міжособистісними відносинами на рівні професійної діяльності колективу свідчить зростання рівня ЦОЄ. Низький рівень ЦОЄ є показником непогодженості думок і насторожує, оскільки означає, що в міжособистісному спілкуванні колективу існують якості збої. Якщо незважаючи на зусилля, докладені з метою активізації спільної діяльності працівників щодо розв'язання завдань, що стоять перед підрозділом, поліпшення у міжособистісних відносинах не спостерігається, то є підстави припускати, що в колективі існують негативні тенденції на рівні неформальних груп.

**Неформальні групи.** Кожен виробничий колектив, крім формальної структури (підприємство, дільниця, бригада), поєднує ряд неформальних соціально-психологічних утворень (мікрогруп), що формуються на основі найрізноманітніших психологічних факторів, але головним чином, на базі симпатії - антипатії. Той факт, що такі психологічні утворення існують у трудових колективах, підтверджують дані проведених опитувань. На питання, чи помітили ви у своєму відділі (бригаді, робочій групі) існування неформальних малих груп, що виникають на базі поведінки, не пов'язаної з професійною діяльністю, майже всі опитувані відповіли ствердно. Причому багато хто, особливо ті, кого опитували індивідуально, з власної ініціативи характеризуючи такі групи, звертали увагу на негативний бік справи. Розміри груп, як правило, коливаються у межах 2-5 чоловік. Вони виникають у процесі взаємодії членів колективу між собою.

### ***Соціально-психологічні ролі в управлінській команді***

Щоб команда працювала успішно, потрібен деякий розподіл соціально-психологічних ролей. У сучасній теорії менеджменту автори виділяють такі ролі:

1. Голова, менеджер - авторитетна людина, з високою самодисципліною, яка може перед командою поставити цілі, завдання. Досягти цього голова може не за допомогою прав і влади, а завдяки такій організації роботи, за якої члени команди реалізують ідеї, як свої власні. Менеджер повинен бути лідером команди.

2. Секретар-оформлювач. Його функція - надання чіткої форми діяльності команди. Він стежить, щоб об'єднати всі думки в одне, щоб втілити їх у життя.

3. Генератор ідей. Серед усіх членів у нього повинні бути розвинуті фантазія, найвищий рівень інтелекту. Він є постачальником ідей, пропозицій, нетрадиційних рішень. Радикальність його мислення, зорієнтованість на фундаментальні проблеми часто «заносить його у хащі», з яких важко вибратися, але його основне завдання - «запалювати вогонь». Він може образити деяких членів команди, коли його думки не співпадають з іншими.

4. Скептик-аналітик. Його основний внесок - аналіз висунутих ідей, пропозицій. На відміну від емоційного генератора ідей, він - флегматик. Скептики знаходять помилки у рішеннях.

5. Організатор ідей. Він має чітку спрямованість на практичне виконання завдань, раціоналізує виконання і доводить справу до кінця.

6. Комунікатор-здобувач інформації. Це своєрідний розвідник. Людина, яка приносить багато інформації, підтримує зв'язки з іншими фірмами.

7. «Душа» команди. Найчуйніший член команди, який найкраще знає проблеми всіх колег. Підтримує ініціативу, при відсутності його виникають кризові і стресові ситуації.

8. Контролер-фінішер. Людина порядку. Примушує всіх дотримуватись правил. Інколи є настирливим, і може загубитися у дрібницях.

### **3.Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації**

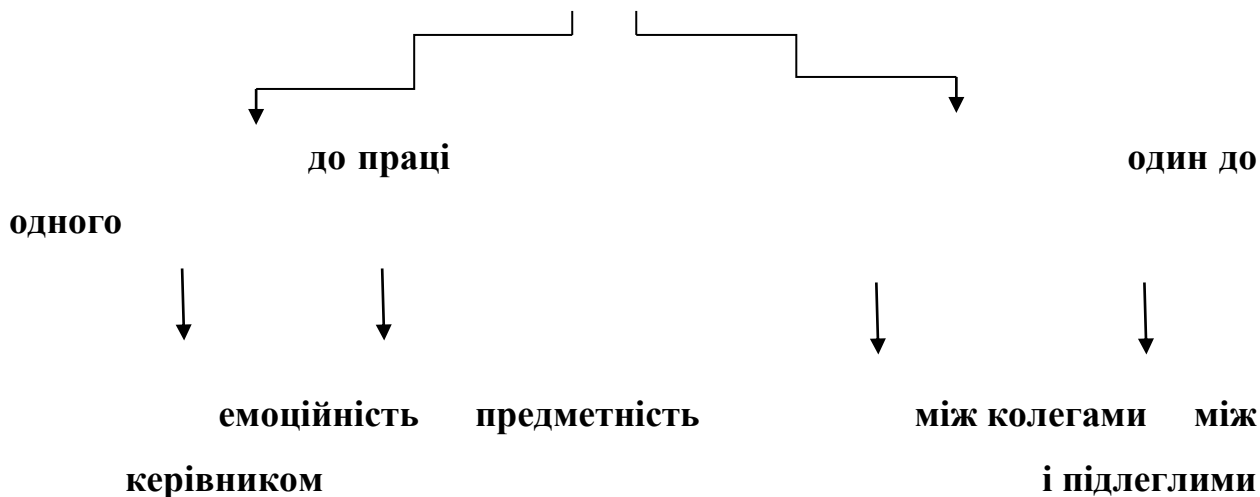
Соціально-психологічний клімат утворює переважаюча і відносно стійка морально-психічна атмосфера або психологічний настрій колективу, що виявляється у ставленні людей один до одного та до спільної справи (Б.Д. Паригін). Головне, що зумовлює соціально-психологічний клімат (надалі - СПК) – це емоційний стан чи настрій колективу. Настрій виступає своєрідним підсумком подій у долі людини. СПК має дві основні характеристики: предметність та емоційність.

*Предметність* у СПК колективу розкривається як спрямованість уваги особистості на діяльність групи оленість (обурення, агресивність, депресія), що переживають у групі.

Соціально-психологічний клімат зумовлює ставлення особистості і через них впливає не тільки на взаємовідносини, але й прийняття, світорозуміння, самопочуття кожного члена групи (див. Схему 1.)

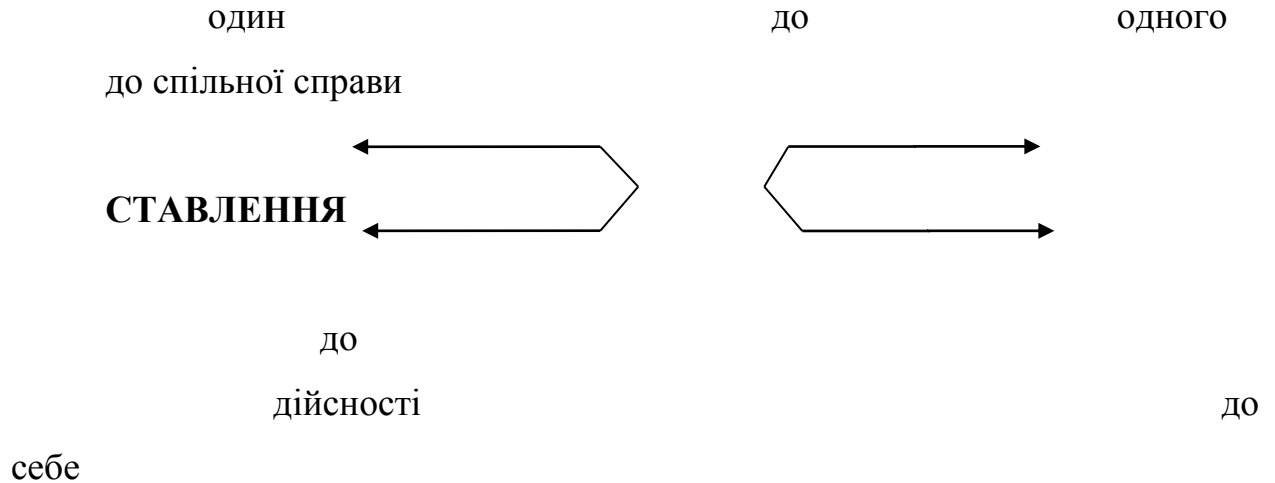
## СПК

Переважаючий і стійкий психологічний настрій колективу визначає ставлення:



*Схема 1. Структура СПК*

Соціально-психологічний клімат виявляється у характері різних ставлень особистості. Систему ставлень працівника, яку зумовлює соціально-психологічний клімат, зображено на схемі 2.



### **Схема 2. Структура ставлень, яку визначає СПК**

Структурою соціально-психологічного клімату визначається його важлива роль у життєдіяльності особистості й колективу, яка розкривається у таких його функціях:

- 1) створює безпосередні умови життєдіяльності особистості у групі;
- 2) забезпечує зворотній зв'язок про взаємодію особистості із соціальним оточенням;
- 3) виступає фактором спільної виробничої діяльності, дія якого має суперечливий характер: або стимулюючий, який виникає при здоровому і сприятливому СПК, або гальмуючий, породжений негативним, шкідливим СПК. Водночас саме вплив на діяльність є критерієм оцінки СПК;
- 4) впливає на розвиток особистості залежно від свого характеру, сприяючи формуванню або відповідальності, дисциплінованості, організованості, комунікативних якостей або виникненню агресивності, недовіри, підозрливості, заздрості тощо;
- 5) зумовлює психічний стан і здоров'я особистості. За позитивного СПК психічний стан характеризується бадьорістю, піднесеністю, активністю. Він сприятливий для фізичного здоров'я. За негативного СПК виникають напруга, відчуженість, образа, депресія, які несприятливі для здоров'я. У



таблиці 1 показано, який час займає повернення людини до нормального тону після 1 хв. конфлікту в науковому колективі:

Таблиця 1

Привід конфлікту	Тривалість повернення до норми у хв..
<i>Розходження поглядів на роботу</i>	<i>12</i>
<i>Негативне висловлювання колеги</i>	<i>14</i>
<i>Грубість керівника</i>	<i>20</i>

90 % інфарктів трапляється після гострої психічної травми чи тривалої психічної напруги. Вплив СПК на особистість торкається всіх рівнів її діяльності та життєдіяльності. Тому важливо піклуватись про створення позитивного СПК, що водночас забезпечує найвищу задоволеність працівників своїм життям.

**Соціально-психологічний клімат** — це якісний бік міжособистісних стосунків, що проявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або ж перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі. Паралельно використовуються поняття «психологічний клімат», «морально-психологічний клімат», "психологічна атмосфера», які по суті є синонімами.

Серед позитивних ознак соціально-психологічного клімату виокремлюють такі:

- наявність позитивної перспективи для групи і для кожного її члена;
- довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;
- ділова критика;
- вільне висловлювання власної думки;
- відсутність тиску на підлеглих з боку керівників;
- достатня поінформованість членів групи про цілі та завдання організації;
- задоволеність працею й приналежністю до групи;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі тощо.

Якість і продуктивність праці в колективі значною мірою залежить не тільки від організації діяльності, її оснащеності, умов, але й від рівня групового розвитку, стану міжособистісних стосунків, характеру взаємовідносин, психологічної сумісності, згуртованості членів групи, стилю керівництва. Дуже часто саме товариська взаємодопомога, дружелюбність, взаємовиручка, переважання позитивних емоцій, простота відношень є основою досягнення високих результатів. Надзвичайно важливим є *морально-психологічний настрій*, який складається у колективі в процесі роботи і проявляється у тих взаємовідносинах, які встановлюються на основі об'єктивних і суб'єктивних взаємозв'язків між людьми. За умови безпосередніх контактів працівників всі зв'язки між ними набувають емоційного забарвлення, яке визначається ціннісними орієнтаціями, моральними нормами, інтересами членів організації. Емоційний настрій є наслідком розвитку певних психічних станів у трудовій діяльності, які виникають не стільки за умов і особливостей діяльності, але у зв'язку із встановленими відносинами.

*Чинники, які впливають на соціально-психологічний клімат*, можна згрупувати так:

- соціально-психологічний клімат суспільства в цілому (макроклімат), основні елементи якого засвоюються членами колективу не тільки в процесі виробничої діяльності, але інших сферах;

- умови життєдіяльності (територіальне розміщення, специфіка діяльності тощо);

- суспільна думка, психологічне зараження, наслідування тощо;

- вплив особливостей групової динаміки.

Виробничий колектив повинен давати індивіду можливі самоствердитися, самовизначитися, бути для нього засобом емоційного захисту, задовольняти вищі потреби людини тощо. Стабільність не обов'язково передбачає постійність складу колективу, це, передусім, оптимальна модель його структури. Можна виокремити *спільні вимоги, що*

забезпечують стабільність групи, а отже і прийнятний соціально-психологічний клімат:

1. *Наявність у колективі спеціалістів різних рівнів професійної майстерності* для того, щоб працівники-початківці бачили свою професійну перспективу, а висококваліфіковані робітники відчували повагу з боку молодих. Все це сприяє підвищенню задоволеності обох боків.
2. *Чисельність групи.* Ідеальна група повинна складатися з трьох - дев'яти осіб. Якщо група занадто мала (до трьох осіб), то її члени занепокоєні, що їхня персональна відповідальність за прийняті рішення надто очевидна. Із збільшенням чисельності групи ефективність їх роботи може зростати за рахунок взаємодії, але до певної межі. Це стосується також взаємовідносин, настрою.

Група до п'ятнадцяти осіб може мати властивості цілісності, якщо ж чисельність її зростає, то цілісність втрачається, починають утворюватись більш дрібні групи. Зазвичай, відносини між ними складаються не завжди сприятливо, що може негативно позначатись на згуртованості колективу.

У великій групі її члени невпевнені у висловлюванні своєї думки перед іншими, що призводить до ускладнення спілкування між ними, посилення тенденції до неформального поділу групи на підгрупи. Якщо чисельність колективу зростає, психологи радять провести структуризацію, організувавши дрібні підрозділи з нормативно встановленими відносинами.

У групі також необхідно регулювати кількість працівників з різними мотивами трудової діяльності.

3. *Час спільної трудової діяльності, що тісно пов'язаний з формуванням традицій, стійких норм поведінки, тому частіше за все ці характеристики впливають на згуртованість і організованість в організації.* Натомість він (цей показник) може виступати і як консервативний чинник, що утруднює процес адаптації в колективі молодих працівників, щойно прийнятих на роботу.
4. *Статевікова структура групи.* Існує неправильна думка, що клімат кращий у колективі, однорідному за віком і статтю. Згуртованість, здоровий соціально-психологічний клімат, як правило, спостерігається там, де склад групи неоднорідний, де в наявності різновікові особливості членів організації. У такому колективі багатший спектр

взаємовідносин і спілкування, емоцій. Окрім того, в такому колективі відбувається природний рух кадрів. Отже, оптимальна модель прийняттого соціально-психологічного клімату в організації передбачає відмінність у віці, життєвому досвіді, повагу до старших, підвищену увагу до жінок, допомогу молодим тощо. Практикою доведено, що великий запас енергії, ініціативи та творчості молодих працівників зменшує консерватизм з боку ветеранів праці. Водночас молоді люди привчаються до більшої стриманості в поведінці, до дисциплінованості, організованості. Важливо, коли в організації працюють чоловіки й жінки, тобто стабільнішими є різностатеві групи.

5. *Наявність неформальної структури в колективі.* Доволі часто в групі складається неформальна структура - із своїми лідерами, співробітниками. Якщо неформальні лідери перебуваю в опозиції до формального керівництва, то в цьому випадку клімат в колективі різко погіршується, виникають конфлікти. Отже, необхідно домагатися того, щоб формальна структура співпадала з неформальною, тобто офіційний керівник був би лідером у всіх відношеннях.
6. *Автономність, ступінь ізолюваності групи.* Ізолюваність має негативний вплив на згуртованість групи, а звуження кола спілкування знижує, вичерпує його цінність. Саме тому для покращення психологічного клімату доцільно виходити за власне групові відношення, налагоджувати часті контакти з іншими колективами, групами.
7. *Психологічна сумісність членів групи.* Йдеться, *по-перше*, про групову сумісність, яка виступає як соціально-психологічний показник згуртованості групи, що відбиває можливість безконфліктного спілкування і погодження дій її членів в умовах спільної діяльності: *по-друге*, про міжособистісну сумісність тобто взаємне прийняття партерів по спілкуванню й спільній діяльності, що засноване на оптимальному узгодженні ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб та інших індивідуально-психологічних характеристик людей.

#### **4. Сумісність та спрацьованість управлінської команди**

Групова та міжособистісна сумісність є передумовою *згуртованості* групи, яка, своєю чергою, є одним із процесів групової динаміки, мірою потягу членів групи один до одного та до в цілому, характеристикою ступеня їх єдності

Основними показниками згуртованості групи є:

- рівень взаємної симпатії в особистісних стосунках. Доведено, що чим більша кількість членів групи подобається один одному, тим її згуртованість вища;

- ступінь привабливості групи для її членів: чим більша кількість людей, які задоволені своїм перебуванням у трудовому колективі, тим вища згуртованість;
- спонукальна сфера згуртованості членів групи (рівень збігу значущих установок і позицій членів групи, спонукальні властивості групи тощо). Індексом згуртованості групи є частота збігу оцінок чи позицій членів колективу щодо об'єктів, котрі є істотно значущими для групи в цілому.

Згуртованість слід розрізняти із спрацьованістю, яка характеризується узгодженим поєднанням дій членів колективу у часі та просторі. Продуктивність праці виступає як важливий показник спрацьованості.

Значущим в управлінській діяльності є знання особливостей *групової згуртованості*, яка передбачає утворення і розвиток (організації, установі тощо) таких зв'язків, які дають змогу зовнішньо задану структуру перетворити на психологічну спільність людей, складний психологічний організм, що відтворює безконфліктність спілкування і погодженість дій його членів.

*Міжособистісна сумісність* характеризується взаємним прийняттям партнерів по спілкуванню і спільній діяльності. Вона базується на оптимальній подібності або доповнюваності ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів та інших індивідуально-психологічних та соціально-психологічних характеристик особистості. Критерієм міжособистісної сумісності виступає суб'єктивна задоволеність партнерів результатами взаємодії.

Для ефективного функціонування виробництва важливе значення має сумісність різних людей: на рівні «керівник – підлеглі», «керівник - інші керівники», «співробітники – працівники». Відомі згубні наслідки при несумісності керівника і його заступника, формального і неформального лідерів.

Головною особливістю психологічної сумісності на міжособистісному рівні є взаємне прийняття партнерів по спілкуванню і спільній діяльності; висока безпосередня задоволеність учасників взаємодії її результатом і

процесом, коли кожний з них виявився на висоті вимог іншого. Психологічна несумісність, своєю чергою, породжує конфлікти, антипатію.

Головною особливістю психологічної сумісності на рівні «група - інші члени групи» є можливість безконфліктного спілкування і погодженості дій її членів в умовах спільної діяльності, передбаченої виробництвом чи соціальним управлінням. Навіть мовчазна присутність інших людей змінює психологічний стан його членів: в одних показники в присутності інших поліпшуються, в інших - погіршуються. Цей феномен пояснюється багатьма причинами, у тому числі й темпераментом, що у процесі спільної праці відіграє важливу роль. За даними Ф.Генова, якщо управлінський колектив, що складається на половину з холериків, на чверть із флегматиків і на чверть з меланхоліків, повинен швидко приймати рішення і діяти, то в його функціонуванні неминуче будуть виникати часті напружені ситуації.

Найкраща сумісність між людьми на виробництві (у відділах, бюро, бригадах тощо.) досягається при оптимальному поєднанні людей із протилежними типами темпераменту. При цьому комплектування управлінських і виробничих колективів з урахуванням особливостей темпераменту їх працівників повинно передбачати специфіку завдань, що стоять перед ними. Так, в організації з інтенсивними процесами виробництва рекомендується включати сангвініків і флегматиків, а там, де переважають монотонні процеси - меланхоліків.

Найбільше ефективно діяльність, пов'язану зі спілкуванням, можуть виконувати сангвініки і слабо виражені холерики, люди чарівні, зорієнтовані на співробітництво, адаптивні, ті які виявляють ініціативу в складних ситуаціях. Холериків доцільно призначати на роботи, що вимагають швидкого виконання і рухливості. У цілому, формування груп в управлінських підрозділах необхідно здійснювати на основі добору представників різних темпераментів і різних здібностей, але з перевагою в них тих, чії типологічні характеристики більшою мірою відповідають поставленим завданням.

Кожному керівнику відомі випадки, коли підлеглі або відмовляються від спільної роботи, або навпаки, хочуть з'єднатися. У складі команди можуть опинитися люди, здатні швидко досягнути погодження у роботі або такі, кому це дається важче, вимагаючи великих зусиль і від самих, і від керівника. Забезпечення спрацьованості групи, тобто здатності до узгоджених дій у процесі спільної праці, - важливий напрям організаторської діяльності керівника.

Спрацьованість залежить від ряду факторів. Важливий серед них - фактор людський, який включає рівень кваліфікації, професійну школу, пов'язані з умовами праці звички, індивідуальні особливості членів групи. Кваліфікація, рівень індивідуальної майстерності - перше, від чого залежить здатність до спільної діяльності. Але нерідко трапляється, що люди високої кваліфікації і навіть універсально підготовлені, з труднощами встановлюють необхідні для спільної роботи зв'язки, повільно виробляють вміння, пов'язані з поділом праці в групі. Одна з головних причин цього - критичне ставлення кваліфікованих людей до роботи, один до одного. Такі працівники прагнуть перейняти чужі досягнення, чому передують, звичайно, увага і прискіпливе вивчення прийомів і способів роботи колеги, не менш досвідченого. Керівнику необхідно попередньо пред'явити всім членам групи можливість ознайомитися з індивідуальними прийомами роботи кожного, одержати уявлення про рівень майстерності партнерів, повчитися у них. Тільки за цієї умови з'єднання кваліфікованих спеціалістів у групу для виконання спільної роботи виявиться плідотворним.

Групи, що складаються з кваліфікованих управлінців, швидше спрацьовуються, коли кожному відведена та частина роботи, де він має можливість показати кращі результати на фоні високого спільного рівня майстерності. Якщо змусити кожну людину із членів групи самотійно шукати сферу застосування своїх кращих здібностей та вмінь, то процес формування групи затримається, буде потребувати додаткових зусиль для порівняння рівня розвитку вмінь. Тут можна скористатися і таким методом:

керівник вивчає своєрідність, рівень розвитку вмінь кожного члена команди і, виходячи з уявлень про можливості та здатності, об'єднує їх у групи.

*Як правило, люди спрацьовуються швидше, якщо вони розрізняються за рівнем майстерності.* Працівники високої кваліфікації займають у такій групі позиції лідерів і виявляють більший чи менший вплив на розподіл та організацію колективної праці. Ефект лідерства проявляється вищою мірою при наявності у кваліфікованих членів групи педагогічних здібностей і високих характерних якостей. Це сприяє не тільки швидкій спрацьованості, але й досягненню доброго морально-психологічного клімату, атмосфери здорового суперництва та взаємної відповідальності. Зазвичай такі групи виявляються стійкими, люди в них прагнуть до широких різнобічних контактів.

*Досить часто спрацьованість затрудняється недостатньою навченістю членів.* Якщо у процесі навчання людина була ознайомлена з обмеженим набором прийомів керування, то вона може вважати, що всі інші прийоми, які є йому невідомими, не варті інтересу. Це буває з тими, хто початковий курс управлінського навчання пройшов безпосередньо на робочому місці без теоретичної підготовки і ретельного ознайомлення з передовим управлінським досвідом.

Молоді люди, що стоять на подібних позиціях, зазвичай страждають слабким розвитком професійних інтересів, низькою професійною активністю. Таких працівників добре залучати до групи, для членів яких характерна різновидність прийомів і методів праці, готовність до засвоєння нового.

У подібній ситуації, щоб не тільки забезпечити спрацьованість групи, але й домогтися входу нових прийомів роботи, керівнику показати особистий приклад - створити робочу групу, в яку увійде і він, і цей молодий чоловік, і «піти в учні» до новачка, не побоюючись за свій авторитет. Така поведінка керівника без сумнівів, буде добре впливати на ставлення членів колективу до новачка.



Спрацьованість групи значною мірою залежить від звичок працювати в конкретних умовах, що склалися у членів групи, від розміщення та оснащення робочого місця, організації роботи, розпорядку діяльності тощо. На основі цих звичок у кожного члена групи виробляються методи розподілення часу зміни, вбору виробничих прийомів тощо. Звички стають складовою частиною індивідуального стилю діяльності людини і дуже важко піддаються корекції та зміні.

*Для посилення спрацьованості групи можна скористатися такими способами:*

- 1) керівник разом з членами нової групи готує плани та графік роботи з таким розрахунком, щоб були забезпечені єдиний підхід до режимів виконання операцій, погодження прийомів розв'язання управлінських задач. Для цього до початку спільної роботи порівнюють індивідуальні стилі діяльності, звичні для кожного члена групи способи роботи і вибирають оптимальний варіант;
- 2) керівник дає групі рекомендації щодо способів виконання задач, що їм доручені;
- 3) проміжний варіант: керівник висуває тільки деякі попередні думки з приводу організації спільної роботи, даючи членам групи можливість вносити у цей проект доповнення чи поправки, уточнювати деталі, особливо в тому, що стосується взаємодії між людьми у процесі виконання управлінського завдання;
- 4) на початковому етапі спільної роботи групи керівник сам залучається до дорученого йому управлінського процесу, роблячи це таким чином, щоб мати можливість переходити від виконання одного пункту плану до іншого;
- 5) група може відчувати значні труднощі у спрацьованості, аж до загрози розпаду, якщо не взяти до уваги індивідуальні і особистісні особливості людей, з якої група складається. Індивідуальні особливості працівника відображаються на виконанні всіх завдань, тому вони повинні враховуватися при плануванні виконання діяльності і операцій по самоконтролю.

*Серед методів планування роботи розрізняють такі підходи:*

- 1) планування з орієнтацією на тривалий період часу, наприклад, на кілька днів і більше. Такий спосіб особливо зручний щодо робіт, хід яких регулюється самим виконавцем і які з тих чи інших причин не можуть бути завершені за короткий термін;
- 2) ) планування робіт на короткий час з можливістю зміни або уточнення залежно від ситуації. Такі плани охоплюють частину робочого дня, зазвичай від кількох хвилин до години. Ті, що керуються

цими планами або виконавці, як правило, часто переривають свою роботу, тому що змушені займатися пошуком інструментів, матеріалів, але проте трудяться у швидшому темпі, виявляють здібності до легкого переключення з одного виду діяльності на інший;

3) подетальне, мікрооперативне планування. Працівник найретельнішим способом передбачає і за часом, і за змістом всі свої дії. У цьому випадку він, зазвичай, відчуває затруднення, якщо зміни управлінської ситуації ламають намічену схему;

4) планування роботи в загальних рисах або збільшення блоками. Намічаються комплекси операцій і цілі, у меншому ступені - засоби їх досягнення. Працівник з таким типом планування вільно змінює прийоми роботи, всю схему своїх дій. Цей стиль виробляє здатність легко, без особливих зусиль освоювати нові прийоми праці і технологічні операції.

Створення групи із працівників з різними типами планування затрудняє її спрацьованість. Спостереження за діями членів колективу дає можливість бригадиру достатньо швидко виявити тип планування кожного. Потрібно намагатися об'єднати в групи людей, що однаково сплановують свою працю.

Ще більш помітні індивідуальні особливості при виконанні управлінських дій. Тут розрізняється повільне, швидке, розмірене виконання дій, рівному в темпі, такому, що змінює ритмічність, або, навпаки, неритмічному. Це особливо сильно відбивається на спрацьованості групи.

Повільному працівнику важко встигати за швидким і швидкий змушує повільного відступати від процесу, працювати в незвичному темпі і режимі. Це не може не призводити до розбіжностей, взаємних претензій, а як наслідок, до зниження колективної працездатності. Краще створювати групи з однотипним методами роботи. Якщо ж це неможливо, то керівник повинен взяти процес спрацьованості групи під своє керівництво.

Можуть бути відмінності, що пов'язані з орієнтацією на поопераційний контроль або контроль по завершенню циклу операцій, а то й роботи загалом. Ці відмінності виявляють помітний вплив на сукупність виконавських та контрольних операцій, на їх розподіл у часі і з'єднання у важкі комплекси робочих дій.

*Спрацьованість групи пов'язана із особистими особливостями працівників.* Особливо велику роль відіграють мотиви поведінки і праці, цілі і

цінності орієнтації особистості. Мотиви праці - перше, від чого залежить готовність до співробітництва, до взаємодопомоги, до відповідальності за іншого, за підприємство. Якщо особистість виявляє прагнення до співробітництва і взаємної

допомоги в роботі, то група здатна буде виконувати важкі навіть при відомих розходженнях в плануванні і самоконтролі.

Мотиви, що орієнтують особистість на колективну працю, будуть формуватися за умов, якщо вона забезпечить досягнення більшого успіху і більш повного задоволення потреб та інтересів особистості. Не останнє місце серед них займають потреби в самоствердженні і в повазі з боку команди.

Зафіксовано, що найбільш кваліфіковані працівники намагаються навіть в умовах команди зберегти відому виробничу незалежність. Їх часто звинувачують в егоїзмі, нерозумінні інтересів колективу, задач, яких перед ними поставлено тощо. Звичайно, все це може мати місце, але частіше справа в іншому. Професіоналізм забезпечує працівникові повагу з боку оточуючих і самоповагу. Однак, проявити професіоналізм можна після привілею на складні завдання і при дуже добрій організації праці. Кваліфікований працівник боїться із залученням до команди втратити самостійність, позбутися свободи вибору роботи і способу організації своєї праці. Але його настрої і ставлення до колективної праці стає позитивним, якщо вдається зберегти і навіть підвищити свій соціально-психологічний статус. Його можна домогтися, створивши обстановку, в якій кваліфікований працівник може впливаючи на ріст майстерності всіх чи хоч би молодих членів команди, що приносить йому велике моральне задоволення.

Впливають на спрацьованість напрям цілей і ціннісно-орієнтаційна єдність членів групи. Для цілей трудової діяльності і ціннісних орієнтацій важливий їх напрям на досягнення значущих результатів. Тільки в цьому випадку спільна групова діяльність може бути ефективною протягом довгого часу.

Однак важливо, щоб у групову діяльність були включені і цілі особистості, цінності, значущі для кожної людини та колективу. Так, наприклад, серед особистих цілей важливе місце займають зв'язані з професійним ростом. Якщо людині не буде надана така можливість у колективній роботі, то інтерес до неї різко знизиться, й навпаки, небажання входити в таку групу буде послідовно збільшуватись через те, що потреба у професійному розвитку залишиться незадовільною.

### **Лекція № 3    Психологія особливості особистості управління**

#### План

1. Мотиваційна сфера особистості керівника.
2. Поняття лідерства та керівництва.
3. Поняття про стилі та типи керівництва.
4. Соціально-психологічний портрет менеджера.

#### Література

1. Актуальные проблемы управления персоналом/ под ред. Ю.П.Платонова.-М.Графика, 1999.
2. Алексеев А.А., Громова Л.А. Психогеометрия для менеджеров.-Л.:Знание, 1991.
3. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления.-Харьков: Фортуна-Пресс, 1998 — 464с.
4. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. -Київ: Лібра, 1998.- 270 с.
5. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління. - К. ЗАТ "НІЧЛАВА". 2000. - 280 с.
6. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління.: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 656с.
7. Китов А.И. Психология управления. - М.,1979. - 521с.
8. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник.- К.: ТОВ "УВПК ЕксСб", 2000.-512с.
9. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій.- К.: МАУП, 1999. -176с.
10. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління.- К.: Академвидав, 203.-568с.
11. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. - К.: ВД "Професіонал", 2005. - 320с.
12. Савчин М., Зимянський А. Психологія управління. Тексти лекцій. -Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім.І.Франка, 2009. - 293с.
13. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учеб.пособие. -Ростов нД.: Феникс, 1997. - 512 с.

## **1. Мотиваційна сфера особистості керівника**

Вивчення мотиваційної сфери особистості керівника детерміноване як соціально-економічними умовами, вимогами науково-технічного і загальнокультурного прогресу, так і назрілою потребою пошуку більш досконалих форм, методів, технологій підготовки, формування та розвитку кадрів управління. Натомість радикальна переорієнтація економічних відносин тільки передбачає підвищення загального культурного і професійного рівня людини, вимагає нових навичок, умінь, знань у виокремленні практичних проблем та ефективному їх розв'язанні.

*Потреби* є найбільш важливим компонентом у мотиваційній сфері особистості керівника. Потреби, що властиві керівникам, задовольняються в управлінській діяльності:

- у досягненні успіху, влади;
- у відчутті соціальної значущості своєї діяльності, участі у розв'язанні загальнонаціональних завдань, у доведенні цінності власної особистості;
- у самоствердженні через власну справу;
- бути переможцем;
- потреба у розвитку.

Остання потреба є однією із найважливіших потреб керівників. інтерес до управлінської діяльності є вагомим мотивуючим засобом реалізації потреби у розвитку. Задоволення у даному випадку має зміст роботи, її процес. У цікавій роботі людина актуалізує свої здібності, реалізує свій професійний, моральний, психологічний потенціал. У той же час, незадоволеність управлінською діяльністю також може бути умовою формування потреби розвитку. Незадоволеність співвідноситься з самооцінкою, в результаті чого виокремлюється той її компонент, який пов'язаний з рівнем розвитку особистості та передбачає формуванні потреби в особистісній зміні. На потребу у розвитку впливає соціокультурний контекст, його вимоги. Однак зв'язок вимог і потреб керівника опосередкований індивідуальними особливостями особистості, можливістю і

засобами задоволення потреб. Віковий період, управлінський досвід також накладають свій відбиток на потребу особистісного розвитку.

*На низці потреб формується мотивація посадового росту.* У результаті співставлення провідних мотивів керівників з успішністю управлінської діяльності були отримані різні мотиваційні профілі для різних рівнів сформованості управлінської діяльності: нижчий рівень сформованості діяльності характеризується мотивацією, спрямованою на досягнення життєвого комфорту; *середній рівень* досягнень в управлінні відзначається перевагою потреби в безпеці, збереженні статусу в управлінській ієрархії; *вищому рівню* сформованості діяльності відповідає діяльність, що пов'язана з домінуючою потребою в само актуалізації, найбільш повною реалізацією своїх можливостей, постійним самовдосконаленням, з почуттям обов'язку.

*Мотивація досягнення успіху*, яка є провідною в процесі формування управлінської діяльності, забезпечує розвиток здатності оперативно розв'язувати проблеми в умовах, що швидко змінюються, стійкості до стресу, врівноваженості. Вона пов'язана з мотивацією посадового росту, яка визначається потребою керівників активно засвоювати зовнішнє середовище. Криза управлінської мотивації, про яку йдеться в психологічних дослідженнях, зумовлена рядом чинників:

- підвищення цінності для потенційних і реальних керівників вільного часу, здоров'я, безпеки;
- практика підготовки керівників, яка передбачає постійне співставлення у процесі навчання можливостей потенційного управлінця з абстрактною "ідеальною" моделлю керівника, що призводить до зниження самооцінки, сприяє послабленню незалежності;
- незадоволеність керівників своїм статусом, службовим становищем;
- наявність суперечності між уявленнями про управлінську діяльність, що формується на основі наукової літератури, і практикою;
- відсутність потреби бачити результати своєї праці (керівники нічого не виробляють і часто-густо позбавлені можливості бачити матеріальні результати своєї праці);
- розбіжність між формальним статусом керівника і його реальною владою (недостатність влади, наявна для розв'язання управлінських завдань, властива як для розвинутих капіталістичних країн, так і для

нашої країни; вона тягне за собою в ряді випадків «відчуження праці», відхилення управлінської діяльності як такої, що не прийнятна);

- економічна, політична криза в країні, відсутність стабільності в суспільстві;
- мотиви уникнення яскраво вираженого успіху або невдач, прагнення до надмірного вдосконалення, постановка недосяжних цілей само розвитку.

На формування мотивів посадового росту значно впливають такі чинники, як: 1) наявність чіткої системи просування по ієрархічній драбині; 2) обізнаність про проблеми управління; 3) поширеність в організації довгострокового планування управлінського шляху; 4) поінформованість про наявні перспективи просування; 5) урахування індивідуального вкладу працівника в загальну справу; 6) висока оцінка ініціативи та напруженої роботи керівника, адекватна регулярна оцінка результатів праці, діяльності та її елементів, особистісних характеристик молодого керівника. *Суттєвим чинником, що дає змогу мати позитивну мотивацію управлінської діяльності, є потреба в сенсі праці і життя.* Якщо праця абсурдна, позбавлена сенсу, то це викликає у людини психологічний дискомфорт, когнітивний дисонанс, стан фрустрації.

Ще одним важливим компонентом мотиваційної сфери особистості керівника є *мета*. З нею пов'язані розумовий процес і емоційні переживання керівника. Вона є основним об'єктом уваги. Мета - це безпосередньо усвідомлюваний результат, на який у даний момент спрямована дія, що задовольняє актуалізовану потребу керівника. Мотиви досягнення цілей, які ставить перед собою керівник, можуть бути різними: намагання досягти успіху в управлінській діяльності, отримати визнання серед колег, задовольнити свої матеріальні, духовні потреби тощо. Але діяльність керівника мотивується не будь-якими мотивами, а лише тими, які є значущими в загальній системі його мотивів і які безпосередньо пов'язані з досягненням поставленої мети. *Потреби і мотиви є фундаментом життєвої мети особистості керівника, яка визначає накреслений керівником рівень досягнення, що можуть розглядатися у двох аспектах - як просування по*

рівнях ієрархії системи управління і як особистісний управлінський розвиток. Образ майбутнього управлінського шляху, вектор «мотив-ціль», що формується на базі потреб особистості, забезпечує відповідальність і активність керівника у процесі прийняття рішень щодо кар'єри.

*Потреби, мотиви і цілі є психологічною основою ціннісних орієнтацій особистості керівника.* Ціннісні орієнтації виражають стан мотиваційної сфери особистості, забезпечують вибірковість сприймання керівником життя. Вони є для людини тим критерієм, який визначає її сенс життя і без якого вона не може існувати. Зміни ціннісних орієнтацій кадрів управління пов'язані з процесами, що відбуваються у суспільстві.

На динаміку і структуру мотиваційних процесів як окремої людини, так і різних організаційних підструктур впливає ряд чинників:

- адаптація як певна необхідна фаза підготовки особистісних засобів, які допомагають зробити оптимальним процес включення у систему організаційних відносин, прийняття і засвоєння професійних функцій та інституціональних ролей, як підготовку для розгортання всього розмаїття форм активності суб'єкта;
- влада і підкорення як проблема соціального контролю і санкцій;
- патерналізм: довіривши організації свій таланти, сили, матеріальний достаток, людина свідомо включається в численні відносини організації, засвоює їх; відбувається процес формування взаємної відповідальності, прийняття певних зобов'язань.

*Розглянуті мотиваційні утворення: мотиви, потреби і цілі є основними складовими мотиваційної сфери особистості керівника.* Як спонуки поведінки керівника можуть також розглядатися інтереси, завдання, бажання, наміри. Чим більше у керівника різних мотивів, потреб і цілей, тим більш розвинутою є його мотиваційна сфера. Більш гнучкішою буде мотиваційна сфера керівника, який залежно від обставин задоволення одного і того ж мотиву може використовувати більш різноманітні засоби, аніж інший керівник. Навіть короткий аналіз мотиваційної сфери особистості керівника показує наскільки складною є ця проблема. В одного і того ж самого керівника не може бути завжди одна і та сама мотивація. Змінюється життя, економічна, політична ситуація і під їх впливом змінюється особистість



керівника і пов'язана з нею мотиваційна сфера: з'являються нові мотиви, відбувається зміна структури мотивів, інволюція старих мотивів. Чим однотипною є дія керівника

Процес навчання, самовдосконалення, набуття професійних навичок і умінь сприяє розвитку та трансформації мотиваційної сфери кадрів управління: *по-перше*, відбувається трансформація загальних мотивів особистості у трудові; *по-друге* змінюється система професійних мотивів; *по-третє*, намагання досягти успіху корелює з успішністю; *по-четверте*, *ефективність* управлінської діяльності у керівників, що досягли межі посадового росту, зберігається за умови зміни провідної мотивації з управлінської на не специфічну для управлінської діяльності. Стабілізація посадового рівня тягне за собою втрату інтересу до роботи, зниження продуктивності праці. Практична управлінська діяльність дає і інший спосіб реагування на цю ситуацію: керівники, що досягли межі посадового росту ініціативні, зацікавлені в роботі. Це пояснюється намаганням керівників старшого віку продовжити роботу на цій посаді не зважаючи на свій вік.

Специфіка управлінської діяльності передбачає подвійний процес спонування до дії: себе та інших для досягнення як особистих, так і загальних цілей. Щоб знайти підхід до кожного співробітника, керівник повинен використовувати його індивідуальну мотивацію, повинен нею цікавитися. Отже, досягнення загальної мети не заперечує наявності індивідуальної мотиваційної сфери як на рівні "керівник - керівник", так і на рівні "керівник - підлеглий". Натомість, хоч би який особистісний сенс у виконанні управлінської діяльності вносив кожний член колективного суб'єкта управління, має існувати спільний сенс досягнення загальної мети, виявлення якого можливе на підставі вивчення механізму перетину мотиваційних сфер усіх учасників управлінської діяльності (В. Третяченко). Отже, в управлінській діяльності, полі мотиваційній за своєю суттю, можна виокремити два види мотивації: 1) індивідуальна мотиваційна сфера та 2) спільна (групова) мотивація. Спонукальні моменти особливо посилюються,

коли група і індивід відчувають відповідальність за досягнення поставленої мети та її результати. Дії учасників взаємодії тим сильніше мотивовані, чим сильніше вони відчувають відповідальність за наслідки своєї роботи.

## **2. Поняття лідерства та керівництва**

Щодо визначень понять "керівництво" і "лідерство", то їх існує чимало. Як справедливо зауважив один із дослідників, їх майже стільки, скільки і авторів. Нема потреби розширювати цей список. Скористаємося тими з них, які мають в собі психологічне навантаження. Так, під *керівництвом*, як правило, розуміється процес соціально-психологічного впливу, коли індивід з певним наміром впливає на інших людей з метою структурувати дії та відносини у групі чи організації. *Керівник* - це фахівець, який реально виконує особливі функції керівництва, управління та організації діяльності. Стосовно будь-якої установи вихідним є завдання визначення цілей спільної діяльності, які фіксують бажаний напрям розвитку організації, тобто задають образ того кінцевого стану, до якого повинна дійти організація через певний проміжок часу. Визначення цих цілей, структурування діяльності й відносин під час виконання намічених цілей, здійснення впливу на персонал становить сенс і сутність процесу керівництва.

*Лідерство* (англійською - провідник, ведучий, керівник) – це вміння пробудити у співробітників мрію, до якої вони будуть наближатися, "вдихнути" в них необхідну для руху енергію. Отже – це також процес організації й управління групою, процес впливу на неї. *Лідер* у психологічному плані це: 1) член групи, за яким вона визнає право приймати рішення у значущих для неї ситуаціях; 2) індивід, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємовідносин у групі; 3) людина, що здатна впливати на окремих членів або на групу в цілому, спрямовувати їхні зусилля на досягнення поставлених цілей. Між цими феноменами (лідерством і керівництвом) існують певні відмінності:

1) керівник і лідер виконують роль координаторів, організаторів членів соціальної групи;

2) керівник і лідер здійснюють соціальний вплив у групі, тільки різними засобами;

3) керівник і лідер використовують субординаційні відносини, хоча в першому випадку вони чітко регламентовані, а в іншому - заздалегідь не передбачені.

У науковій літературі виділяють такі відмінності:

1) керівник звичайно призначається офіційно, а лідер висувається стихійно. Отже, керівництво є офіційним регламентованим процесом;

2) керівникові надаються законом певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати;

3) керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;

4) керівник представляє свою групу у зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений, в основному, стосунками, що відбуваються усередині групи;

5) керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі.

Б. Наригін доповнює ці відмінності такими:

1) керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні стосунки у групі;

2) лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин;

3) керівництво є явищем більш стабільним, аніж лідерство - висунення лідера залежить від настрою групи;

4) процес прийняття рішення керівником значно складніший, він опосередкований багатьма обставинами, які не обов'язково мають витoki в

цій групі чи організації, в той час як лідер здебільшого приймає безпосередні рішення, які стосуються групової діяльності.

На підставі вивчення західними дослідниками відмінних ознак лідерів і керівників, можна виокремити такі відмінності:

- 1) керівник - високоосвічений спеціаліст з великим досвідом, постійно підвищує свій професійний і науковий рівень, а лідер, як правило, не намагається зберегти існуючу систему, меншою мірою ніж керівник, спирається на загальноприйняті управлінські методи, може нехтувати правилами управлінської ієрархії;
- 2) керівники добре розуміють особливості системи з її правилами і процедурами. Вони розробляють нові правила і процедури в будь-якій формі (формальній і неформальній) й забезпечують їх застосування у стандартній системі. Лідер рахує, що простота - головний принцип успіху. Він навчає співробітників простим способам удосконалення своєї діяльності, натомість керівник навчає складним процедурам і методам;
- 3) керівники - прихильники кількісних, а не якісних показників. Вони сконцентровані в основному на досягненнях короткочасного характеру. Лідери часто-густо непередбачувані, винахідливі;
- 4) керівник шукає сумлінних виконавців, а лідер – односторонців;
- 5) керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито прийняти необхідні міри для їх виправлення;
- б) керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією, не в змозі виконувати роботу без контролю і вказівок зверху. В основі роботи лідера лежить принцип рівності.

Керівники намагаються створити собі хороший імідж, хоча це в принципі неможливо із-за конфліктної природи відносин між керівником і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, вони, як правило, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їх інтереси. Працівники, своєю чергою, вдячні лідерам і всіляко їх підтримують.

Виходячи із функціональних і психологічних відмінностей між керівником та лідером, В. Лозниця описав ситуації, які накладають свій відбиток на гармонізацію життя і діяльності групи:

1. Лідер і керівник - різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

2. Лідер і керівник - різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання і суперництва. І все-таки при цій розстановці сил можливі деякі «крени» групового корабля праворуч або ліворуч. Якщо група виконуватиме роль третьої сили, тобто буфера між лідером і керівником, то, висловлюючись фігурально, «цей корабель не затоне, а плитиме вперед».
3. Лідер і керівник - одна і та сама особа. В цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності та найбільш гармонійно з погляду людських стосунків.

**Популярність** особистості - ще одна її соціально - психологічна характеристика, важлива для ефективної діяльності групи.

Фактори популярності: поза групові (соціально - демографічні), групові (норми, еталони), особистісні (вік, стать, характер).

Популярність відрізняється від особистісної взаємопривабливості за ознаками, представленими у *таблиці 2*.

### **Таблиця 2**

#### **Порівняння ознак популярності та привабливості**

ПОПУЛЯРНІСТЬ	ПРИВАБЛИВІСТЬ
Носій популярності привабливий для широкого кола людей	Носій популярності привабливий для окремих осіб
Має колективний характер	Має індивідуальний характер
Носій популярності – відома особистість	Носій привабливості – обов'язково відома людина
Нижча сила привабливості у популярної особи	Вища міра привабливості - у носія привабливості
Практична взаємодія з носієм популярності неможлива	Передбачає взаємодію з носієм привабливості
існує в одному напрямі: від прихильника до адресанта	Можлива взаємоспрямована привабливість

Не слід ототожнювати поняття лідерства та популярності. Зв'язок між ними складний.

Лідер може бути популярним і непопулярним. Ефективність лідерства значно зростає у популярного лідера. Впливовість лідера і популярної особи різна за змістом, причинами, силою. У лідера здійснюється через авторитет,

тобто вплив індивіда, побудований на займаній ним посаді, положенні чи статусі.

Ставлення групи до статусу особистості виражається у престижі – мірі визнання суспільством заслуг індивіда, зіставлення їх із суспільними цінностями. Порівняння ознак лідерства та популярності представлено у таблиці 2.

**Таблиця 2**

**Порівняння ознак лідерства і популярності**

№ п/п	Лідерство	Популярність
1.	<p>Різнострамована емоційна                      модальність ставлення</p> <p>↓                      ↓</p> <p>позитивне                      негативне</p> <p>↓                      ↓</p> <p>прийняття                      неприйняття</p>	<p>Одномодальне емоційне                      ставлення</p> <p>↓</p> <p>Емоційно-позитивне</p> <p>↓</p> <p>Прийняття</p>
2.	<p>Коливання впливовості                      залежно від емоційного                      ставлення</p> <p>↙                      ↘</p> <p>глобальна обмежений                      впливовість вплив</p>	<p>Впливовість постійна</p>
3.	<p>Домінування як                      підпорядкування, діє лише в                      межах впливу лідера.</p>	<p>Домінування як впливовість                      через навіювання, некритичне                      прийняття, не обмежене                      офіційними рамками.</p>

Популярна особа впливає на психологічний клімат групи, відображає ідеали і прагнення групи, що дає можливість прогнозувати її розвиток. Якості, які група засуджує, заперечує, уособлені у непопулярних, ізольованих її членах.

**3. Поняття про стилі та типи керівництва**

Гарний настрій працівників, передусім, залежить від спілкування у колективі, зокрема, спілкування з керівником. І ефект від цього спілкування

буде вище, якщо керівник залежно від умов роботи, обставин застосовує певний стиль керівництва. Концепції індивідуальних стилів управління широко використовуються у процесах підготовки керівників та менеджерів.

Стиль керівництва в контексті управління - це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих з метою здійснення на них впливу і спонукання їх до досягнення цілей організації. Ступінь, до якого керівник делегує свої повноваження, типи влади, що використовуються ним, і турбота про людські відносини або про розв'язання задачі - все відображає стиль керівництва.

Зміст діяльності організації визначений системою посад з окресленими для них правами і обов'язками, що програмує і регламентує діяльність її виконавців. Від змісту діяльності конкретної установи залежить *стиль управління* нею. Багатоманітність і складність розв'язуваних керівником завдань призводять до великих труднощів при описі цієї діяльності. Очевидно, що у кожного керівника складаються певні стереотипи управлінські діяльності. В усіх науках про управління ці стереотипи заведено називати індивідуальним стилем управління. Впродовж останніх п'ятдесяти років була проведена значна кількість досліджень, яких здійснювалися спроби встановити зв'язок між індивідуальним стилем управління та ефективністю діяльності установи.

У ході цих досліджень було сформульовано багато концепцій стилів. Більшість дослідників виділяє такі ознаки індивідуального стилю управління:

1) стиль відображає усталені способи діяльності керівника і тісно пов'язаний з психологічними особливостями мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;

2) стиль не є вродженою якістю, а формується у процесі діяльності і змінюється. Стилям управління можна навчати;

3) опис та класифікація стилів повинні відображати змістовні характеристики (параметри) самої управлінської діяльності.

Під *стилем керівництва* в психології управління розуміється цілісна і відносно стійка система способів впливу керівника на колектив, якій

притаманна внутрішня єдність і яка забезпечує ефективне виконання функцій управління у заданих умовах. Слід розрізняти поняття стилю керівництва та індивідуального керівництва. Стиль керівництва визначається особливостями діяльності організації, її суспільним місцем. Для організацій різного типу характерним стилем може бути директивний, колегіальний, ліберальний, авторитарний, інквотитарний, анархічний. Наприклад, для військових організацій характерним є авторитарний чи директивний; для наукових установ – колегіальний, демократичний тощо.

Умови формування стилю керівництва визначаються такими особливостями установи:

- тип колективу (військовий, навчальний, виробничий);
- безпосередні завдання колективу (термінові, екстремальні);
- умови їх розв'язання;
- способи і засоби професійної діяльності (конвеєр, індивідуально);
- рівень організованості, згуртованості.

Отже, стиль керівництва залежить від типу установи, її місця у суспільстві.

Конкретний керівник має свої індивідуальні особливості, які взаємопов'язані зі стилем керівництва. У цьому випадку управлінська діяльність характеризується *індивідуальним стилем керівництва*, який виявляється у:

- 1) розподілі повноважень;
- 2) переважаючих методах керівництва;
- 3) процесі прийняття рішення;
- 4) контактах з підлеглими;
- 5) продуктивності колективу при відсутності керівника;
- 6) ставленні керівника до порад і заперечень підлеглих;
- 7) контролі діяльності;
- 8) співвідношенні виробничих і соціально-психологічних задач;
- 9) реакції керівника на критику;
- 10) поведінці керівника при недостатчі знань;
- 11) відповідальності керівника;
- 12) найближчому оточенні керівника;
- 13) психологічному такті керівника;
- 14) ставленні керівника до дисципліни;
- 15) співробітництві у колективі;



- 16) самостійності підлеглих;
- 17) активності та ініціативі керівника і підлеглих;
- 18) характеристиці вимогливості;
- 19) ставленні керівника до нововведень;
- 20) ставленні керівника до себе.

Отже, *індивідуальний стиль керівництва* залежить особистості керівника, але водночас і від колективу, в якому працює керівник. У цьому полягає індивідуальний підхід до підлеглих, що є основою мистецтва управління.

Коротка характеристика цих стилів керівництва представлена в таблиці 4.

**Таблиця 4**

**Характеристика стилів керівництва за К. Левіним**

Параметри взаємодії керівника з підлеглими	Стилі керівництва		
	Авторитарний (автократичний)	Демократичний	Ліберальний
Прийоми ухвалення рішень	Одноосібно розв'язує питання	Перед ухваленням рішення радиться з підлеглими	Чекає вказівок керівництва або рішення нарад
Спосіб доведення рішення до виконавців	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, просить, переконує	Просить, благає
Розподіл відповідальності	Бере на себе або перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідальність відповідно до переданих повноважень	Знімає з себе будь-яку відповідальність
Ставлення до ініціативи	Пригнічує повністю	Заохочує, використовує на користь справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
Ставлення до підбору кадрів	Боїться кваліфікованих працівників, намагається їх позбутися	Підбирає ділових, грамотних працівників	Підбором кадрів займається
Самооцінка професійної компетентності	Все знає - все вміє	Постійно підвищує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює свої знання і заохочує цю рису у підлеглих
Стиль спілкування	Тримає дистанцію, не товариський	Дружньо налаштований, любить спілкування	Боїться спілкування, спілкується з підлеглими тільки

			за їх ініціативою
Характер відносин з підлеглими	Диктується настроєм	Рівна манера поведінки. Постійний самоконтроль	М'який, поступливий
Ставлення до дисципліни	Прихильник формальної жорсткої дисципліни	Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей	Вимагає формальної дисципліни
Ставлення до санкцій	Вважає покарання основним методом стимулювання, заохочує "улюбленців" тільки у свята	Використовує різні види стимулів постійно	Використовує різні види стимулів постійно

*Автократичний лідер* в управлінні виявляє авторитарні риси. Він «все знає сам» і не терпить заперечень. Своім підлеглим він надає лише мінімум інформації. Він нікому не довіряє і не радиться з приводу своїх намірів. З підлеглими непривітний, намагається все робити сам, імпульсивний, схильний до швидких поквапних рішень; від однієї крайності кидається до іншої. Автократ здатний міняти напрями і політику так само часто, як він відчиняє двері в кабінети своїх підлеглих. Людей він вважає виконавцями. Він уникає сильних і оригінальних людей, яким не вистачає улесливості. Його оточують підлабузники. У таких умовах кращим працівником вважатиметься той, хто вміє відгадувати думки боса. У цій атмосфері процвітають плітки, інтриги і доноси. Деякі працівники багато чим йому зобов'язані, він не тільки лякає і карає, але і нагороджує. Проте така система перешкоджає самостійності, зі всіма питаннями помічники, заступники і начальники, біжать до "головного". Керівник всіх розбурхує, створює короткочасну активність і залишає після себе плутанину. Ніхто до ладу не знає, що він сказав і як він реагуватиме на ті або інші події. Він непередбачуваний.

Авторитарний стиль керівництва лежить в основі абсолютної більшості конфліктів і бід завдяки прагненню вищого керівника до єдино владності.

Претензія автократа на компетенцію у всіх питаннях породжує хаос і викликає депрофесіоналізацію. Автократ паралізує роботу апарату, на який він спирається. Він не тільки втрачає кращих працівників, але і створює навкруги себе ворожу атмосферу, яка загрожує йому самому. Підлеглі залежать від нього, але і він багато в чому залежить від них. Незадоволені підлеглі можуть його підвести і дезінформувати. А, крім того, залякані працівники не тільки ненадійні, але і працюють не з повною віддачею.

*Демократичний стиль* керівництва передбачає взаємодії на рівні "дорослий - дорослий". У керівника і підлеглого в цьому випадку виникає почуття довіри і взаєморозуміння. Керівник поводить себе як один з членів групи; кожний співробітник може при ньому вільно висловлювати свої думки з різних питань, не побоюючись якої-небудь помсти, або обсмикування. Залежно від розв'язуваної задачі керівництво групою може передаватися від одного учасника до іншого. Відповідальність за невдачі керівник розділяє з групою. Більшість проблем колективу обговорюється спільно. Керівник демократ прагне частіше радитися з підлеглими, не проявляє своєї переваги і правильно реагує на критику. За наслідки ухвалених рішень відповідальність не перекладає на підлеглих. Прагнення прислухатися до думки своїх співробітників з різних питань пояснюється не тим, що сам він цього не розуміє, а переконанням у тому, що при обговоренні завжди можуть виникнути нюанси, що дають можливість поліпшити технологію процесу реалізації рішення. Такий керівник не вважає для себе неможливим погоджуватися на компроміс, або взагалі відмовитися від ухваленого рішення, якщо логіка підлеглого переконлива. Там, де автократ діяв би наказом і тиском, демократ прагне переконати, довести доцільність рішення проблеми і переваги, які можуть одержати співробітники.

Обізнаний у справі та ситуації у групі підлеглих, він прагне використовувати методи рефлексивного управління, а при здійсненні контролю звертає особливу увагу на кінцевий результат, не смикаючи по дрібницях. Така атмосфера створює умови для самовираження підлеглих, у

яких розвивається самостійність і тим сприяє прийняттю підлеглими цілей організації як своїх власних. Це допомагає досягати мети з найменшими витратами. У цьому випадку відбувається позитивний резонанс влади: авторитет посади підкріплюється особистим авторитетом. Управління відбувається без грубого тиску, спираючись на здібності людей, поважаючи їх чесноти, досвід, вік і стать. *Ліберальний стиль* керівництва характеризується безініціативністю, невтручанням у процес розв'язання колективних проблем та задач. Ліберал робить будь-які дії тільки за вказівками свого керівництва, прагнучи уникнути відповідальності за рішенням. Звичайно в такій ролі виступають люди недостатньо компетентні, не впевнені у міцності свого службового становища. Ліберали непринципові, можуть під впливом різних людей і обставин необґрунтовано змінювати своє рішення з одного і того ж питання. В організації, де керівник - ліберал, часто важливі питання розв'язуються без його участі.

У взаємостосунках з підлеглими ліберал коректний і ввічливий. Позитивно реагує на критику, не вимогливий до підлеглих і не любить контролювати їх роботу.

У прагненні набути і укріпити авторитет він здатний надавати підлеглим різного роду пільги, виплачувати незаслужені премії, посилати в цікаві відрядження без необхідності.

Отже, ліберал прагне підтримувати свій авторитет. Може за недбайливого підлеглого сам виконати роботу, не любить звільняти поганих працівників. *Психологічні типи керівників*

У довідковій літературі поняття "*тип*" (грецькою відбиток, форма) визначається як людина, що наділена характерними властивостями, як яскравий представник певної групи людей. Стосовно особистості керівника такими характерологічними властивостями можуть бути: суспільна скерованість особистості, «потаємне», «Я» і стереотипи поведінки. Всі вони складають ту цілісність, яка вміщується у понятті «*тип керівника*».

Згідно з теорією відомого психолога К. Юнга виокремлюють чотири типи особистості залежно від способів сприймання інформації й процесу прийняття рішення:

- 1) *свідомо-думаючі* (вони полюбляють порядок, чіткість і контроль, надають перевагу короткочасним програмам і приймають стандартні рішення);
- 2) *інтуїтивно-думаючі* (надають перевагу довгостроковому плануванню, проявляють нахил до інновацій, сміливо ідуть на ризик);
- 3) *свідомо-чутливі* (концентруються на короткочасних програмах, однак їх більше приваблює людський чинник);
- 4) *інтуїтивно - чутливі* (покладаються на інтуїцію, уникають правил, їх приваблюють довгострокові цілі й проблеми, що вимагають нестандартних рішень).

У США на основі теорії К. Юнга були розроблені тести, за допомогою яких дослідники виявляють ці типи керівників. Водночас у сучасних дослідженнях йдеться про новий тип керівника, який сприяє росту бюрократії. Головним завданням таких керівників є створення управління іміджу.

*Керівники бюрократичного типу*, за даними дослідників, тримаються з підкресленою перевагою, натомість дуже некомфортно почувають себе при взаємодії один на один із своїми підлеглими. Вони беруть участь у різних комітетах, що сприяє широким і глибоким зв'язкам з організацією. Діючи від імені різних комітетів, вони знімають із себе відповідальність за невдачі і проблеми. У своїх безпосередніх керівників вони створюють враження постійної зайнятості. Головна шкода від такого типу керівників - зниження рівня мотивації до добросовісної праці серед кваліфікованих працівників.

Західними спеціалістами виявлено п'ять типів поведінки керівників у конфліктній ситуації: *конкуруючий, компромісний той, що пристосовується, уникає і співпрацює*. Інші дослідження сучасної американської управлінської культури показали, що тут наявні чотири основних типи керівників:

- *«майстри»* дотримуються традиційної системи цінностей, включаючи робочу етику і повагу до співробітників, які оцінюються ними переважно з погляду того, наскільки творчо вони ставляться до своїх обов'язків. Натомість ці керівники бувають настільки поглинутими

предметом своїх творчих пошуків, що виявляються не в змозі керувати складними і мінливими організаційними системами;

- *«борці з джунглями»* пристрасно прагнуть до влади, сприймають себе і оточуючих як начебто таких, що проживають в «людських джунглях», де кожен прагне з'їсти іншого; їхній інтелектуально-психічний потенціал скерований переважно на забезпечення власної безпеки і благополуччя. Колег по роботі такі керівники розглядають як конкурентів або ворогів, а підлеглих - як засіб боротьби за владу. Серед них, своєю чергою, виокремлюють два підтипи - *«леви»* (переможці, які досягають успіху і будують свою імперію) і *«лисиці»* (влаштувавши свої гнізда в корпоративній організації, продовжують спритно і з вигодою просуватися далі. При цьому їхні плани можуть розвалитися через протистояння тих, кого вони в свій час обманули або використали);
- *«люди компанії»* ідентифікують себе з організацією, до якої належать. Якщо такі керівники психологічно слабкі, то прагнуть *підпорядкувати* себе іншим і радше досягнути безпеки, ніж успіхів. Найбільш творчі з них створюють у компанії доброзичливу атмосферу, проте в умовах жорсткої конкуренції вони не в змозі успішно налагоджувати справи;
- *«гравці»* розглядають ділове життя взагалі та свою роботу зокрема як своєрідну гру, люблять ризикувати, але з *розрахком*, часто захоплюються нововведеннями. Вони прагнуть не до створення власної «імперії», а до задоволення від перемоги самі собою.

Дослідники відзначають, що серед сучасних корпоративних керівників найширше представлений саме останній тип. Натомість у керівників, які посідають найвищі пости, разом з рисами «гравців» наявні ознаки «людей компанії».

Достатньо повною є класифікація типів керівників, що запропонована російським психологом Ю. Красовським. Автор пропонує розглядати принципи цієї класифікації як результат професійного емпіричного досвіду керівника. Окрім стилів організаційної поведінки Ю. Красовський виокремлює дві групи типів керівників: *опорні* й *ажурні*. Першу групу утворюють співробітники, які складають ділову основу організації. Друга група - це «прикраса» організації. Вони створюють фон, однак ніколи не стануть опорою підрозділу або організації.

До першої групи автор відносить типи *«творець»* і *«незамінний»*. Вони складають ядро організації, забезпечують активність її функціонування. Друга група представлена стереотипами, які є достатньо поширеними і

проявляються з тою чи іншою мірою стійкості. Окремі з тих, які належать до другої групи, не потребують коментарів, оскільки сама назва говорить за себе: «мораліст», «дилетант», «скептик», «попелюшка». Інші є більш складними і, відповідно, суттєво впливають на процеси управління. «Себелюбець» наділений загостреним почуттям гонору, натомість є дуже активним, має бажання демонструвати свої можливості й здібності тощо. «Діловий» відрізняється прагматичністю, відсутністю чуття перспективи. «Гравець» може швидко загоратися у виконанні справи, але так само швидко і холонуть. Його інтереси і мотиви нестійкі та вибіркові; в умовах жорсткого контролю і відповідальності він здатен розв'язувати складні завдання і брати активну участь у життєдіяльності організації. «Енергійний» вирізняється надзвичайною активністю. «Архіваріус» є надзвичайно педантичним і скрупульозним. Він неухильно виконує інструкції, його акуратність і ретельність допомагає йому виконувати роботу, яка для інших є важкою і нецікавою.

У науковій літературі з психології описані й інші типи, які мають місце у вітчизняній практиці управління. Коротко їх охарактеризуємо.

«Штабісти» характеризують такий тип керівників, котрі вирізняються виконавчою дисципліною, чіткою самоорганізацією праці, вмінням діяти згідно із законом, функціональним мисленням. Натомість вони не можуть приймати самостійних рішень в екстремальних ситуаціях, ризикувати, брати на себе відповідальність тощо.

«Борці за справедливість». Це тип керівника, який проявляє ініціативу, добропорядність, принциповість, професіоналізм у роботі. Їх не потрібно плутати із «скандалістами», у яких завищений рівень домагань при недостатній кваліфікації та здібностях.

Для «орачів» ретельне виконання своїх службових обов'язків є обов'язковим і необхідним. Кар'єра для них - не самоціль, моральне заохочення для них часто-густо значить більше, ніж матеріальне.

«Імітатори» - це той тип керівника, який або випадково потрапив на керівну посаду, або завдяки зв'язкам. Вони імітують справжню діяльність, оточують себе "привілейованими", проявляють надмірну активність при недостатній компетентності.

У цілому, поруч з класичними типами такими як, «критик», «інтелектуал», «практик» тощо, котрі охоплюють окремі боки індивідуальної типології, існують і прагматичні типи, що характеризуються розмаїттям представлених у них форм. Все це робить їх популярними і придатними для практичного застосування. В.Казміренко звертає увагу на інші причини їх теоретичного і практичного визнання: 1) вони не вимагають спеціальних знань і семантично легко описуються; 2) вони легко ідентифікуються як власне «певний стиль»; 3) опис типів керівників та їх стильових особливостей при всій його умовності є не тільки зручним засобом формалізації різних боків організаційної поведінки, але й показує, в якому напрямку може йти стереотипізація як механізм регуляції соціальної поведінки; 4) напевне існує стільки стилів стереотипізації, скільки сфер людської діяльності, і в кожній організації вони будуть мати своє особливе вираження. Водночас учений наголошує на врахуванні того, що будь-хто, зовсім не застрахований від свавілля у приписуванні або прогнозуванні тих чи інших мотивів, намірів або цінностей окремим особам, може суттєво впливати на інформаційно-діловий обмін.

Соціокультурний аспект типології керівників передбачає врахування трьох основних чинників (Ю. Палеха, В. Кудін), користуючись якими управлінці спроможні будуть більш-менш правильно будувати свою стратегію поведінки.

Перший з цих чинників - *історія*, яка дає можливість суб'єктам управління спостерігати простір і час, які невблаганно відходять у минуле. І не просто спостерігати, а якомога глибше осмислювати те, що відходить, брати з нього максимально корисні уроки для сучасної управлінської діяльності, для побудови свого стилю керівництва і типу поведінки.



Натомість, більшість керівників ігнорує ці уроки. На думку авторів, це відбувається найімовірніше тому, що вони (керівники) просто не знають і погано вивчають їх.

Другим чинником є *аналіз*, який дає змогу спостерігати і всебічно охоплювати стан справ у даний момент. Щоб володіти цим даром, керівникові необхідно чимало знати, спиратися на якомога ширшу інформацію. Отже, жоден аналіз у ділових справах неможливий без глибини сучасних знань, широти культурного, духовного розвитку, всебічної інформації.

Третім чинником, який потрібно враховувати в управлінській діяльності є *передбачення*, яке переконує у певності перспектив розвитку, правильності обраного типу поведінки. Однак правильно передбачати без опанування попередніми двома чинниками просто неможливо. Інакше передбачення заміниться на різного роду примітивні прогнози, дешеві трюки, які ніколи по-справжньому не допомагають справі.

Урахування трьох цих чинників дає можливість керівнику у своїй практичній діяльності опанувати культурою управління, яка наділяє управлінця однією з важливих складових його типологічного профілю - почуттям відповідальності у найширшому і найглибшому сенсі цього слова.

#### **4. Соціально-психологічний портрет менеджера**

##### ***Професійна компетентність:***

- обізнаність з передовими виробничими та інформаційними технологіями;
- знання специфіки діяльності організації, фірми, установи, підприємства тощо;
- правова грамотність (установка на здійснення управлінських дій і вчинків відповідно до законів; обізнаність у сфері адміністративного права, знання своїх повноважень як управлінця; вміння юридично обґрунтовувати рішення, що приймаються; навички щодо контролю за виконанням

підлеглими своїх професійних обов'язків на основі використання норм і санкцій трудового законодавства; почуття справедливості, яке базується на законі);

- економічні знання (установка на використання ефективних методів стимулювання продуктивної діяльності підлеглих, мобілізації їх активності; широта господарчих, економічних знань, здатність охопити все розмаїття економічних відношень, яке впливає на функціонування організації; вміння прогнозувати у зовнішній економічній ситуації, використовуючи знання з маркетингу, банківської справи та інших економічних наук; здатність раціонально використовувати наявні трудові, фінансові і матеріальні ресурси, примножувати суспільне багатство у масштабі як підприємства, так і всієї країни; емоційна стійкість в умовах господарчого ризику);

- комерційний досвід;

- науково-технічна компетентність (установка на систематичне оновлення своїх знань, умінь, навичок у галузі науки і техніки; широкий науково-технічний кругозір, глибока ерудиція у сучасних питаннях науково-технічного прогресу; знання про найновіші відкриття та технічні рішення, перспективні для впровадження на підприємстві; вміння розробляти далекоглядні стратегічні плани з урахуванням науково-технічних інновацій; навички щодо систематичної інноваційної діяльності на підприємства, надійний контроль за діяльністю патентної служби підприємства, за впровадження науково-технічних розробок винахідників і раціоналізаторів; стійке почуття нового, задоволення від інноваційної діяльності);

- здатність до ведення документації та ділових справ;

- комп'ютерна грамотність (установка на використання комп'ютера як ефективного засобу управлінської діяльності; знання основних функціональних можливостей сучасних комп'ютерів, автоматизованого робочого місця директора, інших технічних засобів праці керівника; вміння працювати з комп'ютером, з експертною системою в процесі підготовки рішень; навички щодо використання комп'ютера для організації контролю за

виконанням рішень, статистичного аналізу економічної ситуації; почуття довіри до комп'ютера);

■ екологічна культура (установка на врахування екологічних факторів у здійсненні господарської діяльності; наявність глибоких екологічних знань, особливо тих, які пов'язані з господарською діяльністю; вміння враховувати вимоги екологічної безпеки у прийнятті господарських рішень, проводити їх екологічну експертизу; навички щодо проведення екологічного контролю господарчої діяльності підприємства по всіх його ланках; розвинуте почуття екологічної безпеки).

***Інтелектуальні та творчі здібності, функції, процеси, якості особистості.***

а) мотиваційний компонент: інтерес до нових об'єктів, фактів, знань, який сприяє довготривалій увазі до них; установка на запам'ятовування цікавих ідей, фактів;

б) інформаційний компонент: здатність помічати речі, які легко випадають з уваги, та ретельно спостерігати за ними, виявляти старанність у спостереженні та збиранні фактів; готовність пам'яті вибрати потрібну інформацію у потрібний момент;

в) цільовий компонент: здатність до широко розподіленої уваги («бокового мислення»), тобто уваги до багатьох, на перший погляд другорядних питань, як

***Розум:***

■ пізнавальна спрямованість (потреба у постійному розширенні свого кругозору, потяг до знань; орієнтація на пошук нових ідей, фактів, на більш повне пізнання організаційних, господарчих, соціальних, психологічних аспектів діяльності підприємства; схильність до аналізу, до формування власної думки з будь-яких питань діяльності організації; прагнення дійти суті управлінських процесів, охопити їх системно, в цілому; любов до істини);

■ вміння приймати мудрі рішення;

■ творча спрямованість (постійна потреба у творчій активності; орієнтація на безперервні творчі пошуки, розв'язанні конкретних економічних та управлінських питань і проблем діяльності підприємства; схильність до прогнозування та творчого оволодіння майбутнім; прагнення до постійного оновлення, вдосконалення системи управління та діяльності підприємства з урахуванням постійних змін у навколишньому економічному середовищі; потяг до творчості, ентузіазм);

■ вияв винахідливості та прагматичний розум при розв'язанні професійних проблем;

■ постійне бажання здійснювати пошуково-мислительну діяльність у сфері бізнесу;

■ схильність до пізнавальної активності у сфері бізнесу у будь-який час доби та місця (на роботі, вдома, під час відпустки);

■ емоційна стійкість при напруженому пошуку розв'язку професійної проблеми, при зіткненні з суперечностями, при розчаруваннях, критиці, при невдачі або, навпаки, непередбачуваному успіхові;

■ почуття задоволення від генерування нових ідей, формулювання практичних завдань, які конкретизують ці ідеї;

■ наявність доброї професійної пам'яті;

■ настанова на запам'ятовування нових цікавих ідей, фактів;

■ інтерес до нової професійно значущої інформації (знання, факти);

■ ефективність оперативної пам'яті (готовність згадати необхідну інформацію у потрібний момент);

■ здатність до широкого розподілу уваги («бічне мислення»), тобто увага до багатьох, на перш погляд, другорядних моментів, що у майбутньому можуть виявитися значущими при досягненні мети, при розв'язанні прагматичних завдань;

■ здатність до зосередження уваги, до тривалої напруженості та утримання уваги на певній проблемі, питанні, темі тощо;

■ установка на зосередження, спрямованість, вибірковість у процесі управлінської діяльності (здатність помічати речі, що легко опиняються поза увагою, піддавати їх ретельному аналізу, проявляти старанність у спостереженні та збиранні фактів; здатність проявляти при розв'язанні проблеми увагу до багатьох питань, на перший погляд другорядних, які можуть виявитися важливими при постановці та досягненні мети управлінської діяльності; здатність зосереджувати увагу й тривалий час її утримувати на будь-якій проблемі або питанні, виявляти при цьому велику напруженість уваги; емоційна стійкість при напруженому творчому пошуку, при зіткненні із суперечностями, розчаруваннями, критикою, при невдачі або, навпаки, при успіху);

■ здатність до зосередженості та старанність у зборі необхідних фактів;

■ професійне сприймання (установка на цілісне сприймання різноманітних економічних, господарських фактів, процесів, явищ; сприйнятливість, чутливість, «відкритість» до нових фактів, знань, закономірностей у сфері економіки та управління; здатність до безпосереднього бачення економічних закономірностей, принципів функціонування господарчих систем без тривалих розмірковувань; здатність бачити за зовнішньою формою зміст, сутність явища, процесу; почуття гармонії, краси, прекрасного).

### ***Управлінська діяльність:***

■ дотримання принципів наукового менеджменту;

■ компетентність у галузі управління (потреба в удосконаленні стилю і методів керівництва, розуміння особливосте управлінської праці; здатність бачити перспективи розвитку колективу, знаходити орієнтири руху; вміння об'єднати колектив на основі прийняття перспективної загальної мети, постановки конкретних індивідуальних завдань, видання чітких розпоряджень тощо; навички щодо ефективної організації спільної роботи підлеглих щодо реалізації рішень, здійснення контролю за виконанням тощо; ставлення до менеджменту як до мистецтва)

■ кадрова компетентність (щира зацікавленість у знанні індивідуальних потреб та інтересів кожного працівника; володіння методами вивчення ділових якостей підлеглих (спостереження, анкетування, тестування) та знання їх сильних і слабких сторін, потенційних можливостей і реальних досягнень; уміння правильно розставляти кадри, розподіляти обов'язки, повноваження і відповідальність між підлеглими; здатність створювати умови для підвищення трудової активності, виконавської дисципліни підлеглих; почуття поваги до професійної готовності спеціалістів);

- довіра до підлеглих;
- оптимальність розподілу обов'язків;
- чітка постановка завдань;
- адекватне використання своєї влади і прав;
- уміння правильно оцінювати працівника;
- вміння розв'язувати конфлікти;
- мотиви управлінської діяльності:

а) власне управлінські мотиви відповідних власних здібностей специфіці управлінської діяльності; різноманітність та самостійність розв'язання управлінських проблем; створення колективу односторонців; можливість реально впливати на організацію діяльності санаторію; можливість безпосередньої взаємодії з представниками інших органів, установ тощо;

б) мотиви самопізнання, самоаналізу, саморегуляції, саморозвитку, в тому числі, реалізувати свій творчий потенціал; переборювання труднощів, пов'язаних з роботою;

в) мотиви особистісного самоствердження, зовнішньо привабливості діяльності менеджера та інші.

### ***Якості стратега:***

- знання перспектив розвитку установи, фірми, підприємства тощо;
- вміння планувати діяльність установи;

- схильність до постановки нових цілей у діяльності установи, підприємства, до формування планів її досягнення;

- легкість генерування ідей, швидкість, оперативність мислення, легкість формулювання думок, висновків у словах на основі швидкого відтворення у пам'яті необхідної інформації; гнучкість мислення поведінки - швидкий перехід від неефективної стратегії розв'язання проблеми до ефективної; одночасне (про запас) утримання кількох варіантів розв'язку; здатність оцінити проблему під різними кутами зору; винахідливість тощо;

- здатність до прогнозування, дар передбачення на основі власного досвіду, що зафіксований у пам'яті;

- здатність до обґрунтованого професійного ризику, переконаність у тому, що не все можна передбачити; відвага при запровадженні нововведень;

- уміння дотримуватись обраної стратегії;

- уміння організовувати зусилля та зовнішні обставини для досягнення перспективних цілей;

- уміння враховувати баланс сторін, що беруть участь у бізнесі.

### ***Професійне самовдосконалення:***

- професійне зростання, кар'єра (адекватні установки на горизонтальне і вертикальне посадове просування як засіб самореалізації, фактор розвитку підприємства; бачення реальних перспектив службового просування, виявлення нових сфер ефективного використання своїх знань, умінь, навичок, творчого потенціалу; уміння враховувати при плануванні професійної кар'єри реальні результати своєї управлінської діяльності, а не власні амбіції; навички щодо самоконтролю, здатність об'єктивно оцінювати себе на кожному етапі своєї службової кар'єри; почуття реалізму в оцінці власних професійних можливостей);

- здатність до навчання, до підвищення кваліфікації ( потреба у підвищенні рівня своєї кваліфікації, орієнтація на розвиток своїх знань, умінь, навичок; здатність до оволодіння новими знаннями у галузі економіки, менеджменту, соціології, психології, інших прикладних наук у

ході організованого процесу навчання та самовиховання; здатність до цілеспрямованого формування інтелектуальних умінь, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень; здатність до відпрацювання у себе навичок, звичок, ефективної управлінської діяльності та поведінки; любов до своєї професії);

- вміння враховувати баланс сторін, що беруть участь у бізнесі.

### ***Спрямованість особистості:***

а) мотиваційний компонент: бажання здійснювати безперервну пошуково-мислительну діяльність, бажання мати мету і знайти її доцільність;

б) інформаційний компонент: інтерес до безперервних досліджень, глибокий інтерес до пізнання, до відкриття нового;

в) цільовий компонент: схильність до пізнавальної активності у будь-який час дня, на заняттях, удома, на відпочинку; схильність до постановки нових цілей, до формування планів;

г) результативний компонент: прагнення досягти нових результатів у праці та навчанні, прагнення здійснювати постійну роботу над певною новою ідеєю, домагатися її реалізації;

д) почуттєво-емоційно-вольові компоненти: гуманізм, доброта, почуття необхідності та готовності приносити благо іншим, безпосередня допомога, працелюбність.

### ***Ділова спрямованість особистості:***

■ організаційна спрямованість (бажання вносити істотний вклад у справу своєї організації, у розвиток суспільства в цілому; орієнтація на глибокі наукові знання у сфері організації та управління; схильність до цілеспрямованої, продуктивної управлінської діяльності; прагнення досягти творчих результатів у сфері правління; позитивне емоційне самопочуття при виконанні організаційної діяльності);

■ економічна спрямованість (особистісна зацікавленість економічно ефективній діяльності своєї організації; орієнтація на пошук нових ефективних економічних важелів і стимулів; схильність до максимального



врахування економічних факторів у процесі прийняття рішень; прагнення до заохочення економічної ініціативи своїх підлеглих; нетерпимість до безгосподарності).

### ***Активність:***

- прагнення до успіху;
- сміливість;
- конкурентоздатність;
- новаторство;
- готовність до особистісних затрат;
- заповзятливість, здатність до підприємництва (ініціативність, винахідливість у висуванні нових організаційних, господарчих ідей, задумів; спритність у постановці нових цілей, завдань; далекоглядність, самостійність; практичність у досягненні нових, більш ефективних результатів господарчої діяльності; сміливість, емоційна стабільність в ситуації економічного ризику);

### ***Енергійність:***

- витримка у важких ситуаціях;
- упевненість;
- наполегливість, неухильне прагнення до реалізації нових цілей; наполягання на своїй правоті; вміння переконувати і знаходити прибічників своєї справи; амбітність і честолюбство;
- безмежне терпіння при розгляді питань;
- спритність, винахідливість, дисциплінованість, організованість розуму та поведінки;
- почуття відповідальності, вірність меті, віра у неї;
- дотепність, схильність до гри, до гумору, здатність сприймати смішне та комічне, почуття здорового глузду;
- цілеспрямованість, планомірність, методичність, критичність розуму та поведінки;

### ***Прагматизм:***

- віра у себе, свої творчі можливості; опора на власне сумління як джерело моральної оцінки; відстоювання особистих прав і цінностей;
- прагнення до здобуття відчутних матеріальних результатів; бажання дістати вигоду, матеріальний зиск від затрачених зусиль, капіталовкладень;
- поважливе ставлення до власності - як своєї, так і інших людей;
- повна інформованість про наявні та потрібні матеріальні, трудові, фінансові ресурси;
- розважливість у висуванні цілей;
- відданість меті, прагнення довести справу до кінця.

- суворий економічний контроль за власною роботою та працею підлеглих;
- почуття господаря у своїй справі.

***Потреба в самореалізації, самовираженні та професійному самоствердженні:***

- прагнення до досконалості; виражені мотиви до самоактуалізації неухильного підвищення професійної компетентності та особистісної самоефективності;
- вміння мобілізувати свої можливості на виконанні нецікавої роботи, що потребує часу та сил;
- високий рівень домагань у сфері професійної діяльності.

***Самосвідомість (Я-концепція) керівника:***

- самопізнання (потреба у пізнанні власної особистості в процесі професійної управлінської діяльності; здатність до самостереження, отримання об'єктивної інформації про себе; здатність до самоаналізу своїх якостей та до врахування їх при визначенні особистих цілей; здатність до об'єктивної самооцінки, самокритичність в оцінці власних ділових якостей; почуття власної гідності, самоповага, чесність перед самим собою);
- почуття реальності у самооцінці (без зайвої самовпевненості чи, навпаки, самоприниження).

***Характер особистості:***

а) мотиваційний компонент: зацікавленість, ініціативність, вимогливість;

б) інформаційний компонент: допитливість, оригінальність, уникнення шаблонів, вибагливість, здатність не задовольнятися наближеними відомостями, а уточняти, доходити суті, враховувати думку інших;

в) цільовий компонент: цілеспрямованість, планованість, методичність, критичність розуму;

г) результативний компонент: наполегливість, упертість, безмежне терпіння при обміркуванні будь-яких питань; спритність, винахідливість, дисциплінованість, організованість розуму;

д) почуттєво-емоційно-вольовий компонент: почуття відповідальності, відданість меті, віра в неї, дотепність, схильність до гри, гумору, здатність сприймати смішне; почуття здорового глузду.

***Здатність до самоконтролю поведінки та діяльності:***

- організованість, самодисципліна - зосередженість на справі; одночасне утримання в полі зору кількох об'єктів; оперативне реагування на зміни; зібраність і внутрішня мобілізованість;

- потреба у самоорганізації, у саморегулюванні поведінки та діяльності;

- здатність до перспективного планування своїх учинків та дій;

- здатність об'єктивно оцінювати себе, власні сили та можливості і на цій основі досягати позитивних результатів у професійній діяльності;

- здатність до керування своїми бажаннями, свідоме стримування бурхливих емоцій;

- пунктуальність, послідовність, виконавчість, стабільність, урівноваженість тощо.

### ***Комунікативні якості:***

Здібності особистості до спілкування:

а) мотиваційний компонент: потреба у співробітництві з ровесниками;

б) інформаційний компонент: здатність до сприймання та обговорення нових ідей у ході спілкування з ровесниками та дорослими, вчителями;

в) цільові компоненти: здатність до швидкого прийняття рішень;

г) результативний компонент: здатність організувати групу, стати її лідером, налагодити ділові стосунки та співробітництво між її членами;

д) почуттєво-емоційно-вольовий компонент: повага до думки членів групи, до їх поглядів, навіть якщо ці погляди у чомусь помилкові;

- комунікабельність, товариськість (потреба у ділових контактах із людьми; здатність до пошуку людей, з якими необхідно встановити діловий контакт; схильність до планування та встановлення ділових контактів; здатність до налагодження та підтримання ділового контакту навіть тоді, коли партнер не схильний до нього; привітність, доброзичливість, особлива привабливість);

- здатність до ведення усного діалогу (потреба в обміні думками, інтерес до співрозмовника; здатність просто і переконливо викладати свої

думки і в той же час слухати партнера, одержувати нову інформацію в ході бесіди, дискусії; здатність до розуміння поглядів і переконань партнера і в той же час - до відстоювання своїх поглядів; здатність до продуктивного спілкування, досягнення компромісів, що задовольняють обидві сторони; коректність, гнучкість, відкритість у спілкуванні);

- здатність до вивчення людей (потреба у пізнанні індивідуальних особливостей особистості людей, мотивів їх поведінки; здатність до спостереження з метою отримання об'єктивної інформації про певну людину; здатність до розуміння та об'єктивної оцінки людей і результатів їх діяльності та поведінки; здатність уміло використовувати методи вивчення індивідуальних особливостей людей (тести, опитувальники тощо), чуйність, повага до людей);

- здатність до публічних виступів (потреба довести до слухачів основні ідеї, думки, проблеми, зацікавити їх темою виступу; здатність знайти та використати доступну та цікаву для слухачів форму виступу, необхідну термінологію, інтонацію жести, ораторські прийоми, які б сприяли успіху в слухачів; здатність адекватно зрозуміти, оцінити аудиторію і при необхідності змінити план виступу; здатність захопити аудиторію, зацікавити її практичним значенням виступу, повести її за собою, і, відповідно, досягти мети виступу);

- здатність бути лідером;

- здатність до організаційної діяльності (потреба у виконанні ролі організатора, лідера; організаційне «чуття», інтуїція, вибірковість сприймання, пошуку організаційних ідей тощо; здатність бачити перспективу, формулювати загальну мету на основі розуміння та узагальнення потреб і цілей членів колективу; здатність мобілізувати людей, пробуджувати ініціативу, створювати необхідні умови для колективної праці, організувати колектив на шляху досягнення позитивного результату; почуття особистісної відповідальності за справу колективу);

■ здатність до психологічного впливу на підлеглих (усвідомлення необхідності формування зацікавленості працівників у сумлінному виконанні своїх обов'язків; здатність подавати ділову інформацію так, щоб відповідно впливати на підлеглих і партнерів; здатність до розуміння внутрішніх психологічних факторів, які сприяють перетворенню впливу на самовплив (наприклад, потреба підлеглих у самореалізації); здатність переконувати, інтелектуально впливати на розум, волю, дії людини; емоційно-вольовий вплив на людей);

■ здатність вести переговори, домагатися визнання своєї позиції, встановлювати контакти з партнерами по бізнесу;

■ привабливість, тактовність, чуйність;

■ почуття гумору;

■ потреба у співробітництві з іншими людьми;

■ здатність до сприймання нових ідей у ході спілкування з людьми (партнерами по бізнесу, представниками влади, підлеглими, вищим начальством тощо);

■ здатність до швидкого прийняття рішення в системі актуального спілкування;

■ здатність організувати команду (розподіл ролей, влади, обов'язків), стати її лідером, налагодити комунікацію, ділові стосунки та співробітництво між її членами;

■ повага до думок членів команди, їх поглядів та пропозицій, навіть якщо вони будуть помилковими;

■ здатність до спілкування іноземною мовою (потреба у водінні іноземною мовою; здатність до пошуку необхідної інформації в процесі вивчення джерел на іноземній мові та встановлення контактів з іноземними партнерами; здатність до розуміння думок іноземного партнера, врахування особливостей його національного менталітету, традицій тощо; здібність до оволодіння іноземною мовою з метою отримання значного ефекту у сфері

ділових контактів з партнерами; почуття поваги до мови та культури інших народів і держав).

### ***Морально-духовні якості:***

■ гуманістична спрямованість (бажання приносити користь своєю діяльністю; орієнтація на пошук вищих гуманістичних ідеалів, зразків професійної діяльності; схильність до постановки гуманістичних цілей у своїй управлінській діяльності; прагнення досягти позитивних результатів у своїй діяльності гуманізувати право своїх підлеглих, створювати сприятливу психологічну атмосферу в колективі; гуманізм, доброта);

■ інтелігентність (пріоритет морального, духовного; освіченість, вихованість, високий рівень інтелектуального розвитку; порядність у задумах, у ставленні до людей; добровільна, безкорислива праця душі на благо людям; совісність, почуття відповідальності за біди та нещастя свого народу);

■ справедливість;

■ відповідальність;

■ працьовитість, розуміння того, що праця є сенсом життя, мірилом людської гідності і джерелом самоповаги;

■ гуманність;

■ моральна повноцінність (простота у потребах, скромність; правдивість, щирість, чесність; чуйність, готовність допомогти людям; справедливість; милосердя).

### ***Патріотизм:***

■ усвідомлення економічних перспектив розвитку;

■ переживання за економічні інтереси України;

■ відстоювання державних екологічних інтересів на міжнародному рівні;

■ підтримання економічної безпеки України.

## **Лекція № 4. Психологічні особливості управлінського впливу**

## План

1. Поняття про управлінський вплив.
2. Види психологічних впливів.
3. Психологічні особливості управлінських розпоряджень.
4. Протистояння особистості неконструктивним впливам.

## Література

14. Актуальные проблемы управления персоналом/ под ред. Ю.П.Платонова.- М.Графика, 1999.
15. Алексеев А.А., Громова Л.А. Психометрия для менеджеров.-Л.:Знание, 1991.
16. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления.- Харьков: Фортуна-Пресс, 1998 — 464с.
17. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. -Київ: Лібра, 1998.- 270 с.
18. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління. - К. ЗАТ "НІЧЛАВА". 2000. - 280 с.
19. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління.: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 656с.
20. Китов А.И. Психология управления. - М.,1979. - 521с.
21. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник.- К.: ТОВ "УВПК ЕксСб", 2000.-512с.
22. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій.- К.: МАУП, 1999. -176с.
23. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління.- К.: Академвидав, 203.-568с.
24. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. - К.: ВД "Професіонал", 2005. - 320с.
25. Савчин М., Зимянський А. Психологія управління. Тексти лекцій. -Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім.І.Франка, 2009. - 293с.
26. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учеб.пособие. -Ростов н\Д.: Феникс, 1997. - 512 с.

## Поняття про управлінський вплив

Керівники постійно прагнуть до підвищення ефективності та продуктивності праці у досягненні цілей організації, однак ці цілі нелегко піддаються визначенню і не завжди одностайно приймаються членами організації. Часто інтереси в межах одної організації суттєво відрізняються залежно від відділів, робочих груп чи окремих осіб. Роль керівника полягає у досягненні стійкої рівноваги. Щоб досягти успіху, керівник повинен бути обізнаний з розподілом влади у своїй організації, умовами, за яких

досягається влада, і з тактикою та стратегією ефективного використання влади.

Прийняття рішення – відносно легке завдання для керівників. Втілення рішень у життя спонукає до дії різні ситуативно зумовлені чинники та інтереси і викликає потенційний опір. Застосування влади забезпечує умови, за яких завбачливі керівники можуть управляти наслідками прийняття рішень. Успіх роботи керівника часто залежить від співробітництва та різнобічних зв'язків з багатьма людьми. Успіх же роботи організації в цілому є функцією від правильної координації дії окремих осіб. Часто ці функції є безпосереднім наслідком ефективного використання керівником.

Отже, влада - це здатність (чи потенційна можливість) діяти так, щоб безпосередньо чи опосередковано спонукати до зміни у поведінці та ставленні до чогось певну особу або групу осіб. З іншого боку, владу можна визначити як ймовірність того, що певна особа, яка має певні соціальні зв'язки, займе таку позицію, яка за конкретних соціальних умов дасть можливість цій особі проявити свою волю, незважаючи на опір, а також на те, що є основою появи такої ймовірності.

Люди, залежно від рис характеру, по різному переживають підпорядкування керівнику. *Виділяють три типи сприймання влади:*

- людина сприймає її як вимушене і зовнішньо нав'язане ставлення, слабе розуміння мотивів підпорядкування і почуття обов'язку. Вимоги до них доцільно проявити у формі прохання чи поради;
- особистість цілком задоволена своїм становищем, бо це звільняє її від прийняття відповідальних рішень, дотримується принцип "нехай думає начальник";
- працівник усвідомлює необхідність ситуації, почуття обов'язку у нього переходить у звичку, але не знижує ініціативи. В основі такого типу підпорядкування лежить критична оцінка керівника і визнання його авторитету.

Щоб ефективно користуватись владою, важливо зрозуміти, коли для її застосування виникають найбільш відповідні умови. *По-перше*, оскільки влада – це останній резерв, керівники схильні застосовувати її для прийняття рішень, які здаються їм важливими, наприклад, такі, що приймаються вищим



ешелоном влади, або такі, що стосуються питань реорганізації та розподілу бюджету.

*По-друге*, влада найчастіше застосовується у тих сферах діяльності, в яких важко оцінити роботу (наприклад, при оцінці роботи персоналу, а не кількості надрукованої продукції), та в таких ситуаціях, коли може виникнути непевність і невизначеність, наприклад, при визначенні цілей, пріоритетів та способів їх досягнення.

Розширення і застосування влади особливо важливе, коли думки чи позиції людей або груп, з якими взаємодіє керівник не співпадають і, отже, він не може бути впевненим у тому, ці люди будуть робити те, що він вважає за потрібне.

*Сучасна наука виділяє п'ять основних форм влади:*

1) **влада, що ґрунтується на примусі**. Виконавець вірить що той, хто впливає, має можливість карати так, що «блокує» задоволення будь-якої насущної потреби. Люди виконують роботу всупереч свого бажання. Головною причиною виконання роботи в даному випадку є страх перед адміністративним чи матеріальним стягненням, доганою чи іншим покарання. Основні методи примусу: зауваження, штраф, звільнення, переведення на низькооплачувану роботу тощо;

2) **влада, що ґрунтується на винагороді**. Виконавець вірить, що той, хто впливає має можливість задовольнити насущну потребу або принести задоволення;

3) **експертна влада**. Виконавець вірить, що той, хто впливає, володіє спеціальними знаннями, які дадуть йому можливість задовольнити потреби. Завдяки своїй професійній підготовці керівник має право виступати не лише як експерт, але й суддя. Цим він сам впливає на людей;

4) **влада авторитету** (влада прикладу). Характеристики або властивості керівника настільки привабливі для виконавця, що він прагне бути подібним до нього. Керівник, який користується авторитетом, впливає сам, не вдаючись до влади. Люди підкорюються йому не протестуючи;

5) **законна влада.** Виконавець вірить, що той, хто впливає, має право віддавати розпорядження, і що його обов'язок – підкорятися їм. Він виконує накази керівника, оскільки традиція вчить, що підкорення приведе до задоволення потреб підлеглого. Тому законну владу дуже часто називають традиційною владою. Законна влада буває дієвою тоді, коли підлеглий виконує розпорядження керівника лише тому, що він перебуває на більш високому щаблі організаційної ієрархії. Усі керівники користуються законною владою, тому що їм делеговані повноваження іншими людьми.

6) **влада впливу.** Спілкуючись з керівником, підлеглі відчують вплив як свого керівника безпосередньо, так і керівника свого керівника. Отже сила влади в такому випадку посилюється;

7) **влада інформованості.** Керівник регулює доступ інформації для своїх підлеглих;

8) **влада посади.** Чим вища посада керівника, тим більший вплив на робітників. Процес професійного спілкування здійснюється за шкалою підкорення.

Розуміння умов, за яких застосовується влада, дає можливість керівникам доцільними засобами досягти бажаної мети організації. Ефективне застосування влади означає, що керівники мають необхідну повноту влади, щоб впливати на прийняття остаточних рішень. Отже, розуміння джерел влади є важливим кроком на шляху до здобуття влади. Хоча інколи зосередження влади в певних руках вимагає таких особистих якостей, як уміння говорити, співчувати, самовпевненість, рішучість, – все ж більш важливими є структурні джерела влади. Влада зумовлюється місцем людини на щаблі ієрархічної драбини, яке визначає роль у розподілі праці та у комунікаційній системі організації.

Залежно від своєї ролі особа може контролювати ресурси, підтримувати зв'язки з іншими впливовими працівниками організації, з системою формальних повноважень і має можливість управляти невизначеністю та непередбаченими обставинами, які постають перед організацією.

Юрисдикція над ресурсами – важливе джерело влади в організації, але тільки тією мірою, якою людина дійсно контролює ресурси та їх використання. Крім того, щоб ресурси були джерелом влади, вони повинні мати вирішальне значення для життєздатності, а саме: бути дефіцитними, зосередженими в руках окремих осіб у край необхідними. Ці три фактори роблять організації надзвичайно залежними від осіб і груп, що контролюють наявність та використання ресурсів. Влада виникає, коли має місце залежність від інших, яка визначається потребою тому, що контролюють інші, та кількості альтернативних джерел ресурсів.

Здобуття влади через доступ до ресурсів і можливість розпоряджатись ними на власний розсуд часто супроводжується утворенням формувань у вигляді об'єднань та коаліцій. Об'єднання та коаліції розвиваються з допомогою кількох різних механізмів, що включають допомогу у завоюванні владних позицій, призначення на посади, просування по службі і надання послуг тим людям, чия підтримка буде потрібна. Хоча ця стратегія може видатись повністю аморальною або навіть протизаконною, вона часто необхідна в складних взаємозалежних системах, де працює багато виконавців з різними поглядами.

*Другий важливий спосіб одержання та розвитку нових джерел влади - контроль і доступ до інформації.* Влада зростає як функція від місця особи в комунікаційній мережі та залежно від соціальних відносин усередині організації. Важливість особи у мережі залежить від її місця на шляху передачі інформації, що зв'язує окремих людей в організації, кількості контактів з іншими та відстані між власним місцем і місцем інших працівників, а також від джерел інформації у комунікаційній мережі.

Ще одним джерелом влади, яке впливає з доступу до інформації, є володіння спеціальними знаннями та вміннями необхідними для організації.

Четверте і найбільш помітне джерело влади в організаціях – це формально закріплені повноваження, через які часто виражається роль і місце особи в організації ієрархії. Система формальних повноважень

організації, яка утворює сферу її впливу звичайно визначається правами та обов'язками, у ній можуть законно існувати окремі особи чи підрозділи при підтримці тих, з ким їм доводиться працювати. В *організаційну структуру в закованому вигляді закладено офіційний контроль за ресурсами, інформацією та над взаємодією з потенційними джерелами невизначеності.*

*Здатність долати непередбачувані обставини, котрі щодня впливають на функціонування організації, - це ще одне джерело влади для окремих осіб і груп.* Ця невизначеність в організаціях виникає внаслідок існування певних взаємовідносин між відділами, професійними групами та відносин з зовнішніми партнерами або організаціями, що контролюють перерозподіл важливих ресурсів. Можливість справлятися з натиском ринку, керувати розподілом сировинної бази або розпоряджатись фінансами чи капіталом створює певні можливості для здобуття влади тими людьми, які мають можливість управляти цими вирішальними елементами і послаблювати їх вплив на організацію в цілому.

Ті, хто обіймає високі посади, наділені владою, щоб керувати і впливати на тих, хто перебуває на більш низьких посадах. Це не слід сприймати як щось таке, що розподіляється керівником. В організації влада у вигляді формальних повноважень існує доти, доки ті, на кого вона поширюється, поважають і підтримують її. *Якщо ж формальну владу не визнають ті, на кого вона поширюється, послаблюється саме джерело влади.* Інколи це трапляється, якщо керівник-тиран так муштрує підлеглих, що вони відмовляються взагалі надалі визнавати його повноваження, перестають вважати владу законною і виконувати накази або, зрештою, звільняються з роботи.

*Загалом, джерелом будь-якої влади, в тому числі, й в управлінській діяльності, є реальний вплив однієї частини явища на іншу.*

Застосування влади з метою впливу на рішення організації – це дуже тонкий і раціональний процес.

***Принципи ефективності влади.***

**Перший принцип:** влада тим ефективніша, чим менш нав'язливо її застосовують. Наприклад, прихована погроза з боку керівника позбавити підлеглого премії, найбільш ефективна тоді, коли вона не висловлюється відкрито або в ультимативній формі.

**Другий принцип:** вплинути на когось або на щось дають найкращі результати, якщо навколо них створити ауру законності та раціонального ведення справ.

**Третій принцип** застосування влади – здобуття підтримки інших авторитетних осіб в організації при прийнятті особливих рішень або схвалені вживаних заходів.

Отже, влада посідає вагоме місце в управлінській діяльності і уміле її використання – одне з найважливіших завдань керівника.

Різні керівники по-своєму використовують ці види влади. Не існує такого керівника, який би не застосовував той чи інший варіант влади. Насправді вмілий керівник намагається використовувати свою владу так, щоб не порушити правил професійного спілкування зі своїми підлеглими.

*Управлінський вплив* є частиною, функціональною формою психологічного впливу. Він має місце у системі різностатусних відносин керівник-підлеглий. Структура управлінського впливу включає такі складові:

- *суб'єкт* (ініціатор) – окремі особи, соціальні групи, організації;
- *об'єкт* (адресат) – особистість, спільність, образ їх життя та діяльності;
- *способи впливу* – навіювання, зараження, наслідування, переконання

тощо.

Динаміка управлінського впливу включає три послідовних етапи:

- *операційний* – вплив керівника на підлеглого;
- *процесуальний* – прийняття чи відторгнення впливу його адресатом;
- *результативний* – відповідні дії підлеглого як реакція на вплив

(Урбанович О.А.).

Важливою особливістю управлінської діяльності є необхідність впливу на підлеглого з боку керівника. Мета цього впливу – управління діяльністю

підлеглого, скерування її на розв'язання завдань організації. Психологічний вплив, є елементом комунікативного боку спілкування, включається у колективну діяльність людей і є однією з форм зв'язку між ними. При цьому, з одного боку, він опосередковується метою, завданнями і змістом спільної діяльності, а з іншого – від мети, завдань і змісту психологічного впливу залежить діяльність людей.

Процес впливу переважно набуває характеру взаємодії, коли індивід "А" впливає на індивіда "Б", а останній не лише реагує на цей вплив, але, своєю чергою впливає на індивіда "А". Крім того, партнерів пов'язує взаємне, хоча з різною метою, пізнання. Так, керівник прагне пізнати підлеглого, щоб визначити тактику взаємодії, обрати найбільш ефективні прийоми, а підлеглий пізнає керівника, щоб визначити його компетентність і відповідно ступінь довіри чи недовіри до нього, до його управлінського впливу. Керівника і підлеглого пов'язують і емоційні відносини, які є результатом їх пізнання один одного. Емоційні відносини можуть мати як позитивне, так і негативне забарвлення, але в будь-якому випадку вони впливають на спрямованість і силу психологічного впливу. Наприклад, позитивне ставлення підлеглого до керівника збільшує ступінь довіри, знижує комунікативні бар'єри, і тим самим збільшує ефективність управління.

В управлінській діяльності психологічний вплив має на меті підвищення виконання підлеглими управлінських рішень. Як об'єкт, так і суб'єкт впливу можуть бути індивідуальними і груповими. Але в даному разі ми розглядаємо лише індивідуальний об'єкт і суб'єкт, тобто підлеглий і керівник.

*Центральною фігурою в управлінському психологічному впливові виступає керівник. Від нього залежать ефективність впливу. Тут велику роль відіграють моральні, психологічні, професійні якості керівника. Вони зумовлюють зміст впливу, вибір методів, прийомів і способів впливу. Ефективність впливу визначають такі обставини, пов'язані з суб'єктом впливу:*

1) соціальний статус, авторитет керівника, престижність даної посади в конкретній організаційній структурі. Підвищення престижності суб'єкта впливу можливе за рахунок використання ним авторитету іншої особи, колективу, суспільства;

2) наскільки досконало керівник володіє комплексом спеціальних умінь, зокрема – вмінням обирати і застосовувати найбільш ефективні способи і прийоми з урахуванням мети і особливостей об'єкта впливу. Це, своєю чергою, – вміння розбиратись в людях, враховувати їх особливості і стани. Наприклад, у випадку стану спокою підлеглого, при інших однакових умовах найкращі результати переконують, а у випадку збудження – коротке навіювання;

3) характер ставлення суб'єкту впливу до об'єкта. Доброзичливе, тактовне ставлення сприяє успіху психологічного впливу;

4) ставлення суб'єкта впливу до змісту цього процесу. Встановлено, що ставлення промовця до змісту своєї промови передається слухачам і впливає на результати сприймання. Виявлена залежність між такими компонентами, як віра промовця у те, що він передає слухачам, переконаність, емоційна насиченість його мовлення і ефективність впливу;

5) вплив соціального оточення на суб'єкт впливу – він також може бути позитивним і негативним.

Кожна людина певною мірою здатна до сприйняття зовнішніх впливів. Ця здатність властива всім людям, хоча і різною мірою. Стосовно різних способів психологічного впливу вона виступає як сугестивність, переконання.

***За різними ознаками виділяються такі види здатності піддаватись впливові:***

- а) за ставленням до усвідомлення навмисна і ненавмисна;
- б) за змістом впливу – загальна і спеціальна;
- в) за кількістю об'єктів впливу – індивідуальна і групова;
- г) за умовами впливу – особистісна і ситуативна.

Реалізуючи психологічний вплив, керівнику необхідно враховувати індивідуальні особливості підлеглих. Ефективність впливу визначають обставини що, пов'язані з об'єктом впливу. Участь об'єкта в процесі передачі інформації. Об'єкт краще реагує на повідомлення, якщо він сам тим чи іншим чином бере участь у цьому процесі. Так, підлеглий краще сприймає інформацію, якщо керівник проводить бесіду, ніби просить пораду у нього.

Наявність у суб'єкта механізмів психологічного захисту від впливу. Психологічний захист запобігає порушенню внутрішньої стійкості особистості, нормального протікання психологічного життя людини. Цей механізм притаманний кожній дорослій і нормальній людині. Психологічний захист є складною структурно-функціональною системою, яка складається з таких складових:

- світоглядного (переконавання, погляди, особистості);
- інтелектуального (сумніви, недовіра);
- емоційного (вразливість, боязливість, антипатія);
- вольового (принциповість, негативізм).

З урахуванням цих компонентів можна правильно побудувати тактику переконливого впливу.

Психологічний захист може бути спрямований на різні структурні елементи впливу:

- а) на суб'єкт (критичне ставлення до керівника як особистості);
- б) на зміст (підлеглий не приймає факти і аргументи керівника);
- в) на ситуацію (підлеглий може не сприймати гостре критичне зауваження у присутності колективу).

Може відбуватися «перенесення» захисного ставлення з одного елемента на інший. Так, досить часто неавторитетність керівника породжує критичне ставлення до того, що він говорить.

Призначення психологічного впливу в управлінській діяльності полягає у формуванні настанов, мотивів, поглядів і суджень людини, які будуть основою ефективною діяльності підлеглою. Впливаючи на свідомість



підлеглого, він спонукає до дії, до підвищення ефективності професійної діяльності.

За своєю сутністю психологічний вплив є «вникнення» одної особистості у психіку іншої. Межею і результатом цього прагнення є зміна, перебудова індивідуальних або групових точок зору, мотивів, станів, установок. Тому для управлінської діяльності особливо важлива проблема етики впливу на підлеглого.

У сьогоденних умовах спостерігається активне маніпулювання суспільною свідомістю у вузько корисних цілях, засобом такого маніпулювання є психологічний вплив. Згідно з етичними нормами використання у таких випадках методів психологічного впливу є недопустимим. Психологічний вплив є інструментом. Моральній оцінці повинно піддаватись не саме явище психологічного впливу, а те, які завдання розв'язуються з його допомогою.

Як підкреслюється у численній літературі з психології управління, використання психологічного впливу в управлінській діяльності є морально виправдане тоді, коли сприяє досягненню підлеглими більш високих результатів діяльності.

***Факторами, які визначають необхідність використання впливу є:***

4. підвищення швидкості психологічних операцій діяльності;
5. дефіцит часу;
6. велика кількість інформації;
7. постійно зростаюче коло трудової діяльності в екстремальних умовах.

При застосуванні психологічного впливу необхідно враховувати принципи, на яких він ґрунтується: принцип доцільності, науковості і етичності.

***Фактори впливовості особистості керівника***

Впливовість визначається мірою тих змін у поведінці особи, що є наслідком впливу з боку іншої особи. При цьому впливовість залежить від багатьох факторів: когнітивних, емоційних, індивідуально–особистісних, соціально-психологічних, часових. Впливовість зумовлюється ***когнітивними***

характеристиками ситуації, щодо якої приймається рішення. За високої очевидності стану справ вірогідність впливу на зміну оцінок нижча, а адекватність рішення вища. П.Зоді сформулював закон «соціально-психологічної доцільності», за яким в умовах обговорення зростає адекватність висновків. Вплив на оточуючих думки особистості нижчий, коли можна перевірити її правильність (у технічних, технологічних завданнях, наприклад при відповіді на питання "Чи потоне гвіздок?"), і вищий, коли завдання не має однозначного розв'язання і перевірка його утруднена (моральні, соціальні задачі). На трансформацію оцінок впливають суспільно—історичні пріоритети щодо норм поведінки, якостей особистості.

Впливовість партнера залежить і від його **привабливості**. Симпатія до нього посилює схильність до згоди з ним, і – навпаки – знижується здатність людини об'єктивно сприймати ситуацію. Тому у виробничих умовах оптимальними вважаються ділові відносини з мінімальними симпатіями – антипатіями, орієнтовані на предмет праці.

Глибина і результативність взаємовпливу залежить від його – **тривалості**. Так, у подружжя «зі стажем» подібність особистостей вища, ніж у молодят (О.Н.Абакумова, Т. М. Трапезшкова). Ці явища – результат досвіду спілкування у різних сферах подружнього життя. У студентів зміст досвіду спілкування зумовлює зближення їх поглядів щодо інтелектуальних задач, навчального матеріалу.

Вплив змісту спілкування на пристосування партнерів відображає **закон міжособистісного уподібнення**. Уподібнюються ті риси особистостей партнерів, які виявляються у безпосередній практиці спілкування і є його умовою.

Останніми роками отримали розробку проблеми **асертивності особистості**, тобто її спроможності досягати своїх цілей. Вважається, що асертивна людина здатна сильніше впливати на інших, бо почувасться впевнено, знає, чого хоче. Проте М. Аргайл і його колеги, описуючи «асертивну» (наполегливу) поведінку, вказують на деякі фактори, які

сприяють можливому переходу її в негативні форми. Так, чим вище статус людини і більше у неї влади, тим важче їй зберігати «асертивність» і вірогідніша поява таких негативних реакцій, як незгода, відмова тощо. Аналогічними чинниками, що утруднюють асертивну поведінку людини, є складність ситуації та її незвичність (наприклад, незрозумілість правил взаємодії). Крім того, очевидними є розходження у культурних нормах того, що вважається припустимим рівнем наполегливості в поведінці, наприклад, для чоловіків і жінок.

Зміст та динаміка факторів впливовості розрізняються відповідно до видів впливів. Наприклад, фактори, що посилюють навіюваність та конформність, – це:

- 1) максимальний вплив здійснює об'єднання з трьох впливаючих осіб;
- 2) статус особистості – суб'єкту впливу (авторитет, посада, вік, стать, престиж);
- 3) публічність висловлювання. Результативність переконання залежить від здатності суб'єкта бути переконливим. Проведені К.Ховландом (Йельський університет) дослідження виявили принципи організації переконливої інформації:

- Найбільш переконливими є керівники, які викликають довіру та видаються експертами у своїй галузі.

- Довіра до керівника зростає, якщо він доведе і покаже, що відстоювана ним позиція не приносить особисто йому жодної переваги, а є важливою для інтересів справи.

- Довіра до керівника зростає, якщо він поважає думку підлеглого і не намагається відкрито її відштовхнути.

- Довіра до керівника зростає, чим вищим є його авторитет.

- За високого авторитету керівника підлеглих тим легше переконати, чим глибшою є початкова суперечність у їх поглядах.

- Найбільший ефект дає звертання до емоцій підлеглих у поєднанні з логічними та конкретними аргументами.

- Сприйнятливість підлеглих найкраща, якщо вони спокійні, задоволені та зацікавлені у спілкуванні.

- Підлеглі з середнім та високим рівнем освіти найкраще сприймають подвійну аргументацію (аналіз альтернативних поглядів та їх заперечення); підлеглі з низьким рівнем – найбільш сприйнятливі до однобічної аргументації.

Знання керівником теоретичних основ психологічного впливу допомагає йому приймати правильні рішення у ході пошуку способів впливу на підлеглого, допоможе уникнути можливих негативних ефектів, долати комунікативні бар'єри, запобігати виникненню конфліктів.

## **2. Види психологічних впливів**

Арсенал психологічних впливів досить широкий ( *таблицю 5*).

***Таблиця 5 Види психологічних впливів***

<b>Види психологічного впливу</b>	<b>Характеристика впливу</b>	<b>Засоби впливу</b>
<b>Переконання</b>	Свідомий, аргументований, має метою зміну судження, ставлення, наміру, рішення А.	Аргументи в доступному вигляді. Врахування недоліків і переваг запропонованого рішення. Отримання згоди на кожному етапі доведення.
<b>Самопросування</b>	Пред'явлення свідчень своєї компетентності і кваліфікації для того, щоб оцінили належно, завдяки чому отримає переваги (у ситуаціях прийняття на роботу, просування у посаді).	Демонстрація своїх можливостей, пред'явлення сертифікатів, дипломів, нагород тощо. Розкриття своїх цілей, формування запитів і умов.
<b>Навіювання</b>	Свідомий, не аргументований, з метою зміни стану, ставлення, намірів А.	Особистий магнетизм, авторитет. Впевненість, чітке, нешвидке мовлення. Умови ситуації - освітлення, музика, дотики тощо. Вибір навіюваних А.
<b>Зараження</b>	Передача свого стану чи	Особиста енергетика

	ставлення А. за допомогою психофізіологічних механізмів свідомо чи несвідомо	поведінки, артистизм, емоційність. Інтригує залучення А. до виконання дій, погляди, домики, тілесний контакт.
<b>Спонування до наслідування</b>	Викликає прагнення наслідувати І. Здійснюється довільно і мимовільно, як і саме прагнення.	Демонстрація зразків майстерності. Приклад милосердя, благородства, служіння ідеї. Знаменитість І., його новаторство, особистий магнетизм, модна поведінка та зовнішність, заклик до наслідування.
<b>Формування прихильності</b>	Розвиток у А. позитивного ставлення до І.	Прояви оригінальності й привабливості, прихильності, схвальні судження про А., наслідування чи послуга йому, улесливість.
<b>Прохання</b>	Звертання до А. із закликом задовольнити потреби або бажання І.	Чіткі і ввічливі формулювання, повага до права А. відмовити у проханні.
<b>Наказ</b>	Вимога виконувати настанови І., підкріплена відкритими чи прихованими погрозами. І. переживає наказ як свій тиск, А. – як тиск на нього з боку І. чи обставин.	Оголошення жорстко визначених термінів чи засобів виконання без пояснень і обґрунтувань, висування безапеляційних заборон та обмежень, залякування, погроза покарання.
<b>Деструктивна критика</b>	Зневажливі, образливі судження про А., грубий агресивний осуд, зневажання його справ і вчинків, безжальність, руйнування доброго обличчя А., його: різка негативна емоційна реакція, зневіра у собі.	Приниження А., висміювання зовнішності, походження, віку, голосу, висловлення справедливих зауважень А., який перебуває у пригніченому стані.
<b>Ігнорування</b>	Неуважність до А., сприймається як ознака зневаги або тактовна форма реакції на грубість,	Відсутність звичних реакцій на слова А., присутність А. не помічається, І. до нього не

	агресію А.	звертається. Невиконання обіцянок, запізнення при відсутності пояснень, мовчання, розсіяний погляд у відповідь на запитання, докір чи інше звернення А. Раптова зміна теми розмови, самоконцентрація.
<b>Маніпуляція</b>	Приховане спонукання А. до переживання певних станів, до зміни ставлення, до прийняття рішень, вигідних І.  А. вважає ці спонукання власними, а не результатом впливів І.	Надмірне наближення, контакт (порушення особистого простору), різке прискорення чи сповільнення темпу мовлення. Провокуючі висловлення: «Тебе що, так легко обдурити, вразити, образити? Навряд чи ти здатен на таке. Це дуже для тебе складно, дорого...». Обдурювання, замасковані під випадкові плітки. Надмірна демонстрація своєї слабкості, недосвідченості, щоб викликати у А. прагнення допомогти, зробити замість І. його роботу, передати йому цінну інформацію. Прихований шантаж: «дружні натяки» на помилки, порушення А. в минулому, згадування особистих секретів А.

*Умовні позначення: А.- адресат впливу, особа, на яку спрямовується вплив; І. - ініціатор впливу, особа, що здійснює вплив.*

### **3. Психологічні особливості управлінських розпоряджень**

Основні форми управлінського спілкування – це наказ, розпорядження, вказівка, інструктаж, рекомендація, заклик, бесіда.

Розпорядження (наказ) включає три частини:

1) мотиваційна – пояснення мотивів та причин;

2) змістова – що вимагається зробити та як;

3) зобов'язуюча – кому, коли та як необхідно виконувати розпорядження; заходи контролю його виконання.

Розглянемо методи передачі управлінського розпорядження.

*Спонукаючий* у таких варіантах:

а) підкреслювання позитивних ділових якостей виконавця;

б) нагадування про довіру щодо виконавця;

в) підкреслювання ініціативи та вправності саме у виконавця;

г) навіювання виконавцю, що він може набагато більше ніж йому здається;

д) пояснення значущості роботи для розвитку професійних якостей виконавця;

е) запрошення до співпраці.

*Переконуючий* – при виникненні у підлеглих психологічних бар'єрів (незгоди, сумніву, недовіри, розгубленості, незадоволення) - з використанням засобів:

а) опора на незаперечні факти та звертання до особистого досвіду підлеглого;

б) використання прикладів за аналогією або контрастом;

в) підкреслення здібностей підлеглого;

г) звертання з проханням, якщо доручена справа не входить в обов'язки підлеглого.

*Примушуючий* – при недостатній відповідальності, сумлінності, дисциплінованості підлеглих з використанням засобів:

а) відкрите попередження;

б) категорична вимога (наказ), мотивована ситуацією. При цьому важливо уникнути приниження підлеглого.

Розрізняють такі *типи віддачі наказів* (розпоряджень).

*Невизначений наказ* – незрозумілість, неконкретність, невизначеність вимог.

*Наказ-умовляння* – звертання до розуму, особистої зацікавленості або позитивного ставлення підлеглого. Буває корисним, якщо підлеглий поділяє переконання, цінності організації.

*Наказ-погроза*. Має тимчасовий ефект. Почуття образи поступово посилюється і призводить до конфліктів. Можна використовувати в екстремальних ситуаціях.

*Наказ-прохання*. Керівник намагається викликати у підлеглого співчуття до себе. Ефективний при довірливих відносинах з підлеглим.

*Наказ-підкуп* - обіцянка певних винагород для підлеглого за умови виконання наказу. Має тимчасовий ефект. Згодом між співробітниками виникає недовіра і суперництво, що розмежовує їх. Вимоги підлеглих до винагород чимдалі збільшуються.

*Наказ-категорична вимога* – безапеляційне розпорядження, що ґрунтується на субординації в організації.

Впливи керівника при віддачі та забезпеченні виконання розпоряджень виконують ряд важливих **функцій**:

*інформаційна функція* – надання достатнього обсягу інформації для успішного виконання розпорядження. Виконавці повинні не лише розуміти цілі розпорядження, але й уявляти результат його виконання. Розуміння завдання включає усвідомлення, у якій послідовності виконувати завдання, які способи є найбільш ефективними, за який час необхідно його виконати, якими є критерії оцінки, які вимоги є незмінними, а які можуть коригуватись;

*мотиваційна* – активізація особистих можливостей підлеглих. Важливо показати зацікавленість, чим планував підлеглий зайнятись, якою є його навантаженість і чи міг би він без збитків для інших справ виконати розпорядження.

*матеріального забезпечення* – надання необхідних засобів та створення умов.



*контрольно-оцінна* – співвіднесення результатів підлеглих із запланованим керівником, на основі чого останній вносить корективи у свою діяльність. Слід враховувати колективну думку і визначити: коли, кому, у якій формі висловити оцінку. За колективного обговорення неприпустимо звинувачувати, бурхливо засуджувати, висміювати підлеглих. Якщо керівник зробив помилкову оцінку, слід її відкрито визнати та вибачитись. Форми вербальної оцінки: заохочення, схвалення, похвала, критика.

Отже, ефективність управлінських впливів залежить від конкретної ситуації, конкретних завдань та врахування індивідуальності підлеглого.

Контакт керівника і підлеглого найчастіше завершується тим, що керівник формує доручення, вказівки, розпорядження і тою чи іншою формою пропонує виконати їх.

*Умілий керівник – це людина, яка «роздає» роботу. Щоб робота була виконана на високому рівні, необхідно особливу увагу приділити самому процесу формування управлінських розпоряджень.*

Давати розпорядження слід спокійним, доброзичливим, твердим і впевненим тоном. При видачі розпоряджень не варто займатись будь-якою іншою справою, необхідно дивитись на працівника, але не прямо в вічі, бо це може сприяти розгубленості підлеглого. За будь-яких обставин не слід забувати про ввічливість, культуру поведінки, поважати особистість підлого.

У процесі постановки завдань необхідно досягти чіткого формулювання, що виключає подвійне тлумачення, необхідно визначити одного відповідального і чіткі терміни виконання. Строк виконання встановлюють не за кількістю днів (наприклад, п'ять), а вказати дату, до якої має бути досягнутий результат (наприклад, до 12.11.2009).

*Під час постановки завдань керівнику необхідно:*

- підкреслити ділові переваги працівника;
- висловити впевненість у його можливостях;
- виявити довіру у виконанні важливих термінових завдань;
- показати перевагу порівняно з іншими працівникам;

- підкреслити ініціативу і виконавчу дисципліну працівника;
- навіювати те, що працівник може більше, ніж сам про це думає;
- оцінити його попередні успіхи;
- сприяти посиленню значення роботи у розвиток професійних якостей працівника;
- заохочувати прагнення до престижу.

*Найбільш прийнятною формою видачі розпорядження є прохання.* Залежно від рівня сумлінності і компетентності працівників ця форма розпоряджень може приймати форму поради старшого чи поради начальника.

Виходячи із відмінностей у характерах підлеглих, можна використати такі форми звернень:

перша – найвища категорія добросовісності і працелюбства – звернення будується у формі: «Прошу Вас»;

друга категорія: «Я б Вам порадив поставитись таким чином»;

третья категорія: «Вам доручається виконати»;

четверта категорія: «Вам наказано виконати»;

п'ята: «Вам категорично наказую виконати таку роботу, у випадку невиконання стосовно Вас будуть вжиті певні заходи».

Кожному керівнику корисно застосовувати правило, згідно з яким він повинен уміти ввійти у ситуацію підлеглого і зважити можливість виконання завдання. Дотримання цього правила дасть можливість не ставити людей у ситуації, в яких вони не зможуть виконати непосильні для них обов'язки.

Якщо завдання видають групі працівників, доцільно обговорити його з усіма майбутніми виконавцями. Під час обговорення кожен працівник зможе усвідомити не лише загальні завдання, а й свою роль у розв'язанні його. При цьому досягається важливий ефект – рішення одержує оцінку того, хто його виконуватиме.

Навіть найдосвідченіший керівник не завжди може передбачити наслідки рішення, яке він приймає та оцінити його часткові результати

краще, ніж безпосередній виконавець. Застосування методу може призвести до того, що часом група найбільш підготовлених, творчих співробітників може стати постійно діючим дорадчим органом при керівництві.

Видавши розпорядження, необхідно поцікавитись, як працівник уявляє собі мету і конкретний результат, як передбачає діяти, які проміжні результати і строки слід контролювати. Виконавець повинен завжди знати, чого від нього чекає керівник. Видаючи завдання, слід передбачити форму його виконання, тобто розробити план: підготувати наказ, листа, звіт або інший документ; завершити ремонт, реконструкцію, відвантаження, підібрати персонал, підготувати і передати матеріали тощо. Формулюючи завдання, слід передбачити можливість контролю за виконанням. Формулювання типу: «Розберіться...», «До виконання...» та інші не дають змоги з певною відповідальністю контролювати виконання завдань і з цього погляду використовувати їх недоцільно.

Одержані виконавцем завдання можна відмінити або змінити тільки у виняткових випадках. Бажано дати можливість закінчити розпочату роботу навіть тоді, коли результат її використовуватимуть пізніше. Часті зміни завдань, складу виконавців і строків виконання викликають невпевненість, нестабільність у роботі стабільних і кваліфікованих співробітників і кваліфікованих співробітників. Тому зміст завдання, його мету, очікувані результати і строки виконання повинен всебічно оцінити керівник.

Не слід зловживати вказівками «терміново», «негайне», «якомога швидше» тощо. Такі вказівки знижують їхню дієвість, свідчать про низьку організацію процесів управління. Неприпустимі ситуації, коли, дотримуючись вимог керівника, працівник, докладаючи максимальних зусиль, виконує завдання у зазначений строк, а потім результати його праці довго не використовуються або ж ігноруються взагалі. Така практика зміцнює впевненість працівника в необов'язковості дотримання встановлених строків у формальності їх ролі.

Необхідно звернути увагу на те, що деякі підлеглі не вміють апелювати до свого керівника і беруться за виконання завдань, які не належать до їх компетенції, або робіт, з якими вони не можуть впоратись. Отже, підлеглі потрапляють у стресову ситуацію, в результаті чого знижується продуктивність праці і погіршується морально-психологічний клімат у колективі.

Визначаючи підлеглому завдання, керівник нерідко відчуває відвертий або прихований його опір. Як правило, це пояснюється рядом причин: побоювання нового, сила інерції і звичка робити те, що не потребує великого розумового напруження, небажання докласти додаткових зусиль під час переходу до нових методів роботи; відсутність зацікавленості у ньому, щоб працювати більш кваліфіковано тощо.

Керівник, знаючи ці та інші причини опору підлеглому, повинен поступово подолати його, викликати у працівника бажання працювати по-новому, використовувати нетрадиційні методи та засоби.

Може статися, що, одержавши завдання, виконавець намагатиметься полегшити собі роботу або буде наполягати на його скасуванні. Найчастіше при цьому він використовує такі прийоми :

- 1) посилається на зайнятість;
- 2) намагається переконати, що доручення не входить до обов'язків;
- 3) доводить, що виконання залежить від третьої особи;
- 4) вимагає допомоги, яка явно не може бути надана;
- 5) посилається на відсутність необхідного досвіду, знань, недостатню кваліфікацію; така ситуація спонукає керівника повчати підлеглому або допомагати йому; в такому випадку частку роботи і відповідальність бере на себе керівник;
- 6) посилається на те, що виконання завдання нічого не змінить у загальному безладі, а тому не слід починати;
- 7) намагається переконати керівника в тому, що завдання краще виконає інший керівник.

У таких випадках керівник повинен уміти визначити обґрунтовані прохання про допомогу і рішуче покласти край спробам ухилитись від виконання завдання.

Сприйняття підлеглим розпорядження керівника і подальше їх виконання значною мірою залежить від того, як сприймає підлеглий керівника.

***Існують певні психологічні прийоми досягнення доброзичливого ставлення.*** Ці прийоми є не що інше, як індукування партнеру сигналів, які ним не усвідомлюються, але мають емоційно-позитивне значення.

***«Ім'я власне». Прийом 1.***

Звернення до людини за ім'ям → увага до даної особистості → ствердження людини, як особистості → задоволення потреби → стверджуватись, як особистість → створення позитивних емоцій стосовно джерела цих емоцій.

**Висновок :** при спілкуванні з підлеглими слід частіше проголошувати їх ім'я та по-батькові.

***«Дзеркало ставлення». Прийом 2.***

Обличчя – це «дзеркало ставлення». Добра посмішка, приємний вираз обличчя – це сигнал. «Я – ваш друг» → друг забезпечує захищеність → задовольняє потреби у захищеності → створення позитивних емоцій → доброзичливе ставлення до джерела позитивних емоцій.

***«Золоті слова». Прийом 3.***

Виходити слід з того, що компліменти - це слова, в яких не дуже перебільшуються позитивні якості людини.

Комплімент → ефект навіювання → "заочне" задоволення потреби у вдосконаленні → створення позитивних емоцій → прихильність до джерела позитивних емоцій.

**Висновок:** при спілкуванні з підлеглими слід робити їм компліменти.

#### *«Терплячий слухач». Прийом 4.*

Терпляче та уважне вислуховування → задоволення потреби у самовираженні → утворення позитивних емоцій → прихильність до джерела позитивних емоцій.

**Висновок:** при спілкуванні з підлеглим завжди потрібно виступати в ролі терплячого слухача.

#### *«Особисте життя». Прийом 5.*

Розмова з людиною з достатньо виявленою зацікавленістю викликає у неї підвищену вербальну активність, яка супроводжується позитивними емоціями.

**Висновок:** при спілкуванні з підлеглими варто поцікавитись їх захопленнями, особистими турботами та проблемами і використовувати ці знання в інтересах виробництва, але не на шкоду підлеглим.

Перелік описаних умов розпорядного впливу при втіленні їх у практику управлінської діяльності значно підвищують ефективність діяльності підлеглих і покращують виконавчу дисципліну.

### **4. Протистояння особистості неконструктивним впливам**

Більшість видів впливу може мати як конструктивний, і деструктивний характер, залежно від цілей партнерів і особливостей ситуації, тому мають амбівалентний характер. Психологічно **конструктивний вплив** повинен відповідати трьом критеріям:

- 1) не бути руйнівним для осіб, що беруть участь у взаємодії, та їх стосунків;
- 2) бути психологічно коректним (враховувати психологічні особливості партнера і поточної ситуації і використовувати "правильні" психологічні прийоми дії);
- 3) задовольняти потреби обох сторін (Сидоренко Е.В.).

Поряд з розробкою питань ефективності психологічних впливів розробляються і проблеми протистояння особистості неконструктивним руйнівним впливам.

**Таблиця 6 Види психологічного протистояння впливу**

<b>Вид протидіючого впливу</b>	<b>Зміст протидії</b>
1. Контраргументація	Свідома аргументована відповідь на спробу переконання, що спростовує або знецінює докази ініціатора дії.
2. Конструктивна критика	Підкріплене фактами обговорення цілей, засобів або дій ініціатора дії і обґрунтування їх невідповідності цілям, умовам і вимогам адресата.
3. Енергетична мобілізація	Опір адресата спробам нав'язати або передати йому певний стан, ставлення, намір або спосіб дій.
4. Творчість	Створення нового, нехтуючи впливом зразка, способу, прикладу, моди або перевершую чого його.
5. Ухилення	Прагнення уникати будь-яких форм взаємодії з ініціатором дії, у тому числі випадкових особистих зустрічей і зіткнень.
6. Психологічна самооборона	Вживання мовних формул та інтонацій, що допомагають зберегти наявність духу і виграти час для обдумування кроків надалі у ситуації деструктивної критики, маніпуляції або примушення.
7. Ігнорування	Дії, що свідчать про те, що адресат умисно не помічає або не бере до уваги слів, дій і виражених ініціатором дії почуттів.
8. Конфронтація	Відкрите і послідовне відстоювання адресатом своєї позиції і своїх вимог перед ініціатором дії.
9. Відмова	Висловлення адресатом своєї незгоди виконати прохання ініціатора.

Використовуючи різні засоби впливу і протистояння чужому впливу, людина намагається подолати суперечливу ситуацію, що склалася у відносинах з партнером. При цьому, якщо такі форми впливу, як переконання, навіювання і прохання можуть використовуватися як у діалозі

рівноправних партнерів, так і у разі тиску на партнера, то примушення, деструктивна критика, ігнорування і маніпуляція відображають методи «боротьби», спрямовані на «перемогу» над партнером.

### ***Маніпулювання як неефективний спосіб управління людьми***

У практиці управління, як і в повсякденному житті, за словами відомого психолога Е.Шострома, часто трапляються маніпулятори. Він аналізує дві протилежні особистісні тенденції людей – маніпулювання та актуалізація. У світі підприємців часто трапляються маніпулятори, які і самі страждають від своєї маніпуляції людьми. Механічна діяльність таких людей робить їх життя та професійну діяльність важкою роботою.

Маніпулятор – це багатобічна особистість з антагоністичними суперечностями у душі, а актуалізатор – це багатобічна особистість із взаємодоповнюючими протилежностями.

Маніпулятор на противагу актуалізатору дуже любить керувати. Він є рабом своєї власної потреби. Але тут є парадокс: чим більше йому подобається керувати, тим сильніше у нього потреба бути керованим іншим. Маніпуляції є настільки звичними, що ми перестали їх зауважувати. Більше всього маніпулятор боїться, що хто-небудь, нехай навіть близька і кохана людина дізнається про його справжні почуття.

Дуже розповсюджений тип маніпулятора – людина, котра нав'язує своїм співрозмовникам свою точку зору, прикриваючись виразами типу «так, це, звичайно, дуже цікаво», в цей же час не проявляючи ніякої цікавості. Хочете «отверезити» маніпулятора, що забрехався, поставте його в незручне становище, дайте йому запитання «А ти не обманюєш, я тобі не вірю!»

Дуже характерна для маніпулятора – поверхнева ерудиція, мета котрої – справити враження, спіймати оточуючих на гачок, після чого – керувати ними. Він не вивчає життя, а збирає колекцію розумних речей, слів і цитат, щоб з їх допомогою напустити туману.



У сучасному невротичному суспільстві комфортніше жити маніпулятору, ніж актуалізатору. В кінцевому результаті маніпулятор залишається з нічим.

Маніпулятор, своєю чергою, ніколи не сприйме власну поразку як наслідок своїх помилок, а буде звинувачувати все, що є і було поряд.

Всі ми, якоюсь мірою, є маніпуляторами. Але перед тим, як заперечувати, ампутувати нашу маніпулятивну поведінку, треба намагатись переробити або змодернувати її в актуальну поведінку. Чіткіше нам потрібно більш творчо маніпулювати, оскільки актуалізаційна поведінка – це те ж саме маніпулятивне, тільки виражене більш творчо.

Сучасний маніпулятор орієнтується на ринок, коли людина – це річ, про котру потрібно багато знати і котрою потрібно вміти керувати. Ви не можете маніпулювати людиною, не зашкодивши їй.

#### ***Виділяють чотири типи маніпуляторів.***

1) активний маніпулятор намагається керувати іншими з допомогою активних методів. Він нізащо не хоче демонструвати свою слабкість і буде грати роль людини повної сил. Як правило, він користується при цьому своїм соціальним становищем або рангом: батько, старший сержант, учитель, бос. Він уподібнюється собаці, спираючись при цьому на безсилля інших і домагаючись цьому контролю над ними. Його улюблена техніка – «обов'язки і очікування», принцип табелю за рангами;

2) пасивний маніпулятор – протилежність активному. Він робить вигляд немічного і дурника, розігруючи «собаку знизу». В цей час активний маніпулятор виграє, перемагаючи суперників, пасивний маніпулятор виграє, отримуючи поразку. Даючи змогу активному маніпулятору думати і робити за нього, пасивний маніпулятор отримує безперечну перемогу. Кращі його помічники – в'ялість і пасивність;

3) змагальний маніпулятор сприймає життя як постійний турнір, безкінечний ланцюжок вигравів і програвів. Собі він відводить роль бережливого бійця. Для нього життя – це постійна битва, а люди – суперники

і, навіть, вороги, реальні або потенційні. Він хитається між методами «собака зверху» і «собака знизу» і є сумішшю пасивного і активного маніпулятора;

4) байдужий маніпулятор. Він бавиться у байдужість, індиферентність: намагається піти геть, відійти від контактів. Його девіз: «Мені начхати». Його методи бувають як активні, так і пасивні; він то «Сварлива Баба», то Мученик, то Безпорадний. Насправді, йому не начхати, і навіть дуже не начхати, тому що якщо так, то він би не починав складну маніпулятивну гру. В «байдужість» часто грають подружні пари. Гра «погрожувати розлученням» є яскравим прикладом того, як маніпулятор намагається завоювати партнера, а аж ніяк не розлучитись з ним.

У кожному з нас є кілька маніпуляторів. У різні моменти життя то один, то інший намагається нами керувати, але серед них є головний, тобто в кожній людині переважає один, характерний для нього тип маніпулятора.

### ***Існує 8 основних маніпулятивних типів:***

1) ***"Диктатор"***. Він, безумовно, перебільшує свою силу, він домінує, наказує, цитує авторитетів – тобто робить все, щоб керувати своїми жертвами. Різновид диктатора: Начальник, Бос, Молодші Боги;

2) ***"Шмата"***. Переважно є жертвою диктатора і його прями протилежність. Шмата розвиває більшу майстерність у взаємодії з диктатором. Вона перебільшує свою чуттєвість. При цьому характерні прийоми: забувати, не чути, пасивно мовчати. Різновид шмати: Глухий, Хамелеон, Конформіст, той, хто стидається, відступає;

3) ***"Калькулятор"*** – перебільшує необхідність все і всіх контролювати. Він обманює, бреше, намагається з одного боку перехитрити, а з іншого – пере перевірити усіх. Різновиди: Ділок, Аферист, Гравець у покер, Шантажист, Виробник реклами;

4) ***"Прилипала"***. Полярна протилежність Калькулятор. Зі всіх сил перебільшує свою залежність. Це особа, котра бажає бути предметом піклування. Дає можливість і всіляко змушує інших робити за нього його

роботу. Різновиди: Паразит, Вічна дитина, Іпохондрик, Безпорадний, Людина з девізом «Ах, життя не вдалось, і тому...»;

5) **"Хуліган"**. Перебільшує свою агресивність, жорстокість, недобррозичливість. Керує з допомогою погроз різного роду. Різновиди: Ненависник, Гангстер, той, що погрожує, ображає. Жіноча варіація хулігана – Сварлива Баба ("Пилка");

6) **"Славний хлопець"**. Перебільшує свою турботливість, любов, увагу. Він «вбиває» добротою. У деяких випадках сутичка з ним набагато складніша ніж з Хуліганом. Ви не зможете боротись зі славним пацаном. Дивно, але в будь-якому конфлікті Хулігана зі Славним Пацаном Хуліган програє. Різновиди: Добродій, Мораліст, Людина організації;

7) **"Суддя"**. Перебільшує свою критичність. Він нікому не вірить, переповнений звинуваченнями, незадоволеннями, важко пробачає. Різновиди: Усезнаючий, Звинувачувач, Збирач підозр, Оцінювач, Месник, той, що змушує визнати провину;

8) **"Захисник"** – протилежність судді. Він надмірно підкреслює свою підтримку і закриває очі на помилки, перешкоджає іншим, співчуваючи понад усіляку міру і не дає змоги тим, кого захищає, встати на власні ноги і вирости самостійним. Замість того, щоб зайнятись власними справами – думає про турботи інших. Різновиди: Покровитель, Мученик, Помічник, Утихомирювач.

## Лекція № 5.      Психологічні основи прийняття управлінських рішень

### План

1. Психологічні закономірності прийняття управлінського рішення.

2. Види та типи управлінських рішень.
3. Порівняльна характеристика групових та індивідуальних форм прийняття рішень.
4. Психологія діяльності керівника при прийнятті управлінських рішень.

### Література

1. Актуальные проблемы управления персоналом/ под ред. Ю.П.Платонова.- М.Графика, 1999.
2. Алексеев А.А., Громова Л.А. Психогеометрия для менеджеров.-Л.:Знание, 1991.
3. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления.-Харьков: Фортуна-Пресс, 1998 — 464с.
4. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. -Київ: Лібра, 1998.- 270 с.
5. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління. - К. ЗАТ "НІЧЛАВА". 2000. - 280 с.
6. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління.: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 656с.
7. Китов А.И. Психология управления. - М.,1979. - 521с.
8. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник.- К.: ТОВ "УВПК ЕксСб", 2000.-512с.
9. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій.- К.: МАУП, 1999. -176с.
10. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління.- К.: Академвидав, 203.-568с.
11. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. - К.: ВД "Професіонал", 2005. - 320с.
12. Савчин М., Зимянський А. Психологія управління. Тексти лекцій. -Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім.І.Франка, 2009. - 293с.
13. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учеб.пособие. -Ростов н/Д.: Феникс, 1997. - 512 с.

### **1. Психологічні закономірності прийняття управлінського рішення**

Прийняття рішення, як і обмін будь-якою інформацією, є складовою частиною управління. Усюди, де йде мова про постановку цілей, організації та пошуків засобів їх розв'язання, там має місце прийняття рішень.

Прийняття управлінських рішень - завершальна фаза планування і найскладніша в психологічному плані процедура, найговніший оцінювальний критерій здібностей, умінь і навичок керівника. Дослідження свідчать, що незалежно від вибраної схеми управлінської діяльності, ступеня її деталізації, домінування тих чи інших стадій управління центральною ланкою є прийняття рішень. Від ступеня зумовленості управлінських рішень значною

мірою залежать результати праці всієї організації та її процвітання. У психологічному плані прийняття управського рішення розглядається як вольовий акт, результатом якого є формування тої чи іншої цілі і засобів її досягнення. Підтверджено (Г. Кунц, С. Доннелл, Р. Лікерт), що участь підлеглих у плануванні й прийнятті рішення є надзвичайно важливим мотивуючим чинником: мотивація у сфері виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим більше безпосередні учасники виконання завдань беруть участь у прийнятті рішень.

*Прийняття управлінського рішення здійснюється в умовах різних видів відносин.*

1) «керівництво – підлеглість» та 2) «партнерство». В першому випадку керівник сам приймає рішення, а в другому - рішення приймається колегіально, тобто творчою групою спеціалістів, експертів тощо. Отже, можна говорити про дві форми прийняття управлінських рішень: індивідуальну та групову.

Прийняття рішення - це завжди вибір певної альтернативи. Діяльність щодо прийняття рішення включає такі елементи: розуміння проблеми, збір інформації, розгляд альтернатив, вибір однієї з них. У науці існує два різновиди теорії рішень:

- теорія прийняття раціональних рішень;
- психологічна теорія прийняття рішень (поведінкова теорія).

*Перша* з них вивчається в основному математиками та економістами і відповідає на запитання «Які з альтернатив є оптимальними?».

*Друга* теорія є системою тверджень про те, як люди насправді приймають особистісні та організаційні рішення, які помилки вони при цьому допускають. Якщо у першій теорії ставляться нормативні цілі, то психологічна теорія прийняття рішень відповідає на дескриптивні (описові) запитання: «Як люди роблять вибір? Як вони розв'язують завдання на прийняття рішення?».

Отже, *психологічна теорія прийняття рішень* - це система мотивованих тверджень про те, як люди розв'язують завдання на прийняття рішень. Її предметом є діяльність особи, яка приймає рішення у процесі виконання завдання (індивідуального чи групового).

Важливою функцією керівника є прийняття управлінських рішень і доведення їх до виконавців. Від правильності та своєчасності управлінських рішень залежить ефективність діяльності всього колективу.

Як правило, визначається *мета* - ідеальне уявлення про бажаний стан об'єкта чи управління, якого потрібно досягти в результаті діяльності. Якщо фактичний стан не відповідає бажаному, це означає, що існує проблема. Засобом розв'язання цієї проблеми і є управлінське рішення. Воно включає спонування до дії, перелік заходів, що дають змогу привести систему в необхідний стан чи змінити його. Процес *ухвалення управлінського рішення* починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується вибором рішення.

Управлінське рішення, прийняте керівником, повинно відповідати таким *вимогам*:

- *мати чітку мету*, тобто рішення має формулюватися зрозуміло, аби у підлеглих не виникали подвійне тлумачення чи сумніви;
- *бути обґрунтованим і несуперечливим*, тобто всебічно погодженим як із внутрішніми, так і із зовнішніми обставинами, а також із попередніми й майбутніми рішеннями;
- *бути правочинним*, тобто спиратися на вимоги законів, указівки й розпорядження керівника та враховувати обов'язки й права керівника та підлеглих;
- *бути конкретним*, тобто мати адресата, терміни виконання, відповідати на запитання: що, кому, як, коли, де і протягом якого терміну зробити;
- *бути своєчасним та ефективним*, тобто найкращим із можливих щодо очікуваного підсумку стосовно витрат.

Будь-яке управлінське рішення зводиться до вибору того чи іншого варіанту з декількох можливих альтернатив. Теоретики й практики сучасного управління виокремлюють ряд послідовних етапів діяльності керівника в процесі розроблення та прийняття рішення:

- виявлення, усвідомлення та визначення проблеми (збір потрібної релевантної, тобто тої, що стосується справи, інформації; її аналіз);
- вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення;
- всебічний розгляд альтернатив;
- кінцевий вибір такого варіанту, який одержав би найвищу оцінку виходячи з цілей діяльності;
- формулювання робочого варіанту рішення (робочої гіпотези), його апробація та перевірка;
- прийняття рішення та організація його виконання.

Підготовка й схвалення рішення - психологічний процес. Розрізняють два підходи до прийняття рішень: інтуїтивний, що ґрунтується на судженнях, і раціональний. Інтуїтивне рішення приймається на основі відчуття його правильності, без аналізу всіх «за» і «проти».

*Рішення, що ґрунтується на судженнях*, – це вибір, що спирається на знання чи набутий досвід. Перевагою такого підходу щодо прийняття рішення є швидкість і незатратність процесу вибору альтернатив. Недолік його полягає в тому, що він не спрацьовує в ситуаціях, які не мали аналогів у минулому досвіді керівника.

*Раціональне рішення*, на відміну від попереднього, не залежить від минулого досвіду – воно приймається аналітично. Процес підготовки й прийняття раціонального управлінського рішення передбачає п'ять основних етапів:

1) *орієнтувальний*: виявлення проблемної ситуації і визначення мети рішення. Хтось правильно зазначив: жодне рішення не буває правильним чи неправильним. Воно буває лише вимушеним;

2) *інформаційний*: збір, обробка й аналіз інформації з проблеми, а також визначення тих обмежень, що залежить як від нього самого, так і від конкретної ситуації;

3) *етап вироблення й ухвалення рішення охоплює*:

- вироблення критеріїв прийняття рішень (економічність, надійність, оперативність, дизайн тощо.);

- формулювання набору альтернативних рішень з можливим залученням виконавців майбутнього рішення. Це важливо з причини дії так званого закону Р. Лікерта, який стверджує, що якість і точність виконання конкретних управлінських рішень тим сильніші, чим більше безпосередні учасники виконання завдань задіяні у прийнятті рішень;

- оцінка альтернативних рішень за ступенем їхніх переваг, недоліків і можливих наслідків;

- вибір оптимального рішення. Тут актуальною є проблема співвідношення двох параметрів: часу, протягом якого необхідно прийняти рішення, і якості управлінського рішення. Зазвичай за відсутності необхідного часу для перегляду всіх можливих альтернатив та інформації, пов'язаної з оцінкою кожної альтернативи, оптимальне рішення прийняти важко.

Тому з огляду на можливі обмеження керівник приймає проміжне рішення, яке вказує напрям дії, що тою чи іншою мірою є прийнятним, але не обов'язково найкращим з можливих. А вже пізніше на основі інформації, що надходить, і результатів реалізації цього проміжного рішення приймається остаточне рішення. У будь-якому разі ухвалення проміжного, але вчасно прийнятого рішення набагато важливіше за ідеальне, але прийняте із запізненням;

4) *організаційний етап*: доведення прийнятого рішення і термінів до виконавців, призначення відповідальних, інструктаж, організація взаємодії, прийняття рішення виконавцями;

5) *контролюючий етап*: облік і контроль виконання рішення. Як правило, доручається тій групі, яка готувала рішення. При чому робота цієї групи оцінюється не за кількістю перевірок, а за питомою вагою виконаних у визначений термін наказів.

*Обмеження у прийнятті рішень*: неадекватність засобів, нестача кадрового потенціалу, потреба у новій технології, відсутність сировини, існуючі закони тощо.



Складним є етап виявлення, порівняння та відбору альтернативних рішень. Управлінська практика показує, що надзвичайно важко визначити «вагу» кожної альтернативи. Значна їх кількість викликає в учасників дискусії велику плутанину. Як зазначають американські спеціалісти з управління (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі), керівник, який орієнтується на серйозний аналіз проблеми, розглядає лише частину можливих альтернатив рішення.

Приймається така альтернатива, яка відповідає певному стандарту (під стандартом в даному випадку розуміється певна прийнятна кількість критеріїв).

У психологічному плані прийняття рішення є результатом вибору однієї з ряду можливих альтернатив. У ході підготовки до прийняття рішення проходить зменшення кількості рішень аж до останнього варіанту, який і є рішенням.

Управлінська теорія й практика пропонує декілька *варіантів вибору*:

- *впевнений вибір*. Він, як правило, не ускладнений наявністю невизначеності, дефіцитом інформації і повністю залежить від особистості, що приймає рішення;
- *невпевнений вибір*. Тут все залежить як від рішення, так і від ряду чинників, про які відомо лише частково. В даній ситуації вибору передують пошук відповіді на питання у зв'язку з невідомими чинниками. Ця ситуація властива для прийняття оперативних рішень;
- *визначена ситуація вибору*. Для неї властива наявність раніше підготовленого списку альтернативних дій і найбільш можливих результатів після кожної дії. Прикладом можуть бути службові інструкції на випадок стихійних нещасних випадків. Деколи цей список альтернативних дій є в пам'яті людини, тут проявляється досвід;
- *невизначена ситуація вибору*. Вона виникає за умови відсутності списку альтернативних дій і можливих завершень, що ставить того, хто приймає рішення, у важке становище. Виходом з даної ситуації може бути глибокий аналіз дії можливих чинників та їх наслідків, моделювання ситуації вибору;
- *статистична ситуація вибору*. В даному випадку в певних часових межах стан системи майже не змінюється;
- *динамічна ситуація вибору*. За таких умов для прийняття рішення необхідна додаткова інформація про стан системи.

Найважчі з можливих ситуацій вибору виражені в пунктах "2", "4", "6". Важливу роль відіграють такі якості керівника, як досвід, управлінські знання, а також ситуація. У невизначеній і динамічній ситуаціях вибору може мати значення і схильність керівника до ризику.

У процесі пошуку необхідного варіанту одна альтернатива може змінювати іншу, а сама послідовність цієї зміни, своєю чергою, також впливає на результат вибору і прийняття рішення. У зв'язку з цим психологи радять пам'ятати, що той інший вибір альтернативи зумовлений взаємодією зовнішніх і внутрішніх чинників.

*Зовнішні чинники* або зовнішні детермінанти – це, по суті, умови виробничого й соціального середовища (характер завдання, кількість і якість інформації, рівень технічної оснащеності, досвідченість персоналу тощо). Зовнішні чинники багатогранні, однак буває, що вони формують деяку стереотипність, шаблонність у прийнятті рішення. Внутрішні чинники представлені, в першу чергу, індивідуально-психологічними особливостями особистості керівника, його психологічними установками, домінуючими психологічними станами, віком, освітою, соціальним досвідом тощо. Сукупність внутрішніх чинників у прийнятті управлінського рішення психологи називають "особистісним профілем рішення". *Отже, можна говорити про те, що особистісний профіль керівника трансформується в особистісний профіль рішення.*

У процес прийняття управлінського рішення вагомою складовою входить такий елемент як *зворотний зв'язок*. Він вступає в силу зразу після того, як рішення почало діяти. Відбувається процес оцінки можливих наслідків прийнятого рішення. *Основним критерієм ефективності виступають два параметри: якість рішення*

*та прийняття рішення тими, хто його буде виконувати (позитивна реакція з боку виконавців).*

*Якість рішення* оцінюється за такими показниками: вибір найкращої альтернативи із тих, що пропонує конкретна управлінська ситуація;

урахування інтелектуальних, індивідуальних, психологічних, професійних та інших можливостей самих виконавців.

Підготовка рішення може бути тривалою не лише тому, що обсяг робіт у цей період є надзвичайно великим, а головне через пошук необхідних компромісів, урахування різних інтересів, створення системи діючих стимулів. Проект рішення підлягає утвердженню, якому також може передувати групова форма обговорення. На цьому етапі вона є дуже корисною, адже дає можливість усунути неточності та суперечності, остаточно уточнити позиції й інтереси, чіткіше сформулювати вимоги, аргументувати вибір кінцевого варіанту рішення.

У практиці управління трапляються випадки, коли одне управлінське рішення призводить до очікуваних результатів, а інше ні. Це відбувається тоді, коли в процесі прийняття рішення допускаються помилки або не враховуються певні факти, зумовлені особливостями взаємодії людей в групі. Це зумовлено груповою деформацією, до якої належать помилки, розходження у думках тощо. В цій ситуації проявляються *особливості групового мислення*:

- 1) конформізм мислення (окремі члени групи піддаються впливу інших);
- 2) захисні тенденції (член групи намагається захистити себе та своє "Я" від впливу інших);
- 3) тенденційний збір фактів (це явище є наслідком установки й виступає у вигляді стійких стереотипів мислення);
- 4) зверх скептицизм (намагання досягнути більш високих результатів).

Інше явище, яке може мати місце при прийнятті управлінського рішення і впливати на його результат, характеризується як "збільшення рівня ризику". Управлінська практика засвідчує, що значна частина людей, що приймають управлінські рішення в організації, так чи інакше ризикують. Доведено, що рівень ризику у них суттєво більший, аніж у окремої людини, яка діє за таких же обставин. На думку вчених, причиною цього є підсвідомі тенденції поведінки: люди не усвідомлюють свого прагнення до ризику.

У прийнятті управлінських рішень спрямованість до ризику пояснюється декількома чинниками: 1) розподілом відповідальності, що зменшує страх перед можливою помилкою; 2) ціною ризику (якщо ризик має позитивну цінність в соціокультурному оточенні, то люди прагнуть до нього, якщо ж навпаки, то і цінність ризику зменшується), який в сучасних умовах має позитивну цінність у суспільстві.

Інші особливості або помилки, які не враховують в управлінській практиці прийняття рішень:

- прийняття рішення було зумовлено емоціями, імпульсивністю;
- розглядалися лише позитивні варіанти, можливий розумний ризик не був врахований;
- рішення керувалися бажаннями, припущеннями, а не достовірною інформацією;
- рішення приймалося за умов дефіциту часу;
- рішення приймалися поспіхом;
- неправильно були витлумачені факти тощо.

Найслабше місце при підготовці та прийнятті управлінських рішень - їх якість і відсутність контролю за виконанням (від 33 до 41 % рішень належать до розряду нереалізованих, чи не виконуються лише через їхню низьку якість). Управлінські рішення не виконуються з таких причин:

- приймається багато рішень з одного питання, тому частина з них не виконується. Це підриває авторитет рішень;
- прийняті рішення не враховують попередні або дублюють існуючий організаційний порядок;
- приймаються псевдо рішення, які не мають конкретного змісту (формулювання типу «звернути увагу...», «посилити...», «загострити...»тощо);
- відсутня процедура узгодження рішення з його виконавцями;
- визначаються нереальні («мобілізує») терміни та аврали;
- низький рівень контролю за виконанням управлінських рішень.

Управлінське рішення має дотримуватися певних *вимог*. Найбільш важливі з них зводяться до таких:

1) наукова обґрунтованість. Йдеться про врахування об'єктивних економічних та інших законів при прийнятті рішень, орієнтація на відповідні нормативні матеріали;

2) директивність. Управлінське рішення передбачає обов'язковість виконання та єдиноначальність;

3) своєчасність;

4) адресність. Кожне рішення повинно мати певного чітко визначеного виконавця, або групу виконавців;

5) конкретність. Визначення чітких, конкретних термінів виконання;

6) необхідна повнота. Управлінське рішення повинно включати в себе вказівки на певну ціль, основні шляхи й засоби її досягнення, порядок взаємодії, контроль за виконанням.

У психології управління існують різні думки щодо ефективності тої чи іншої форми прийняття рішень. Є позиція, згідно з якою індивідуальне рішення є кращим. В наш час виникає багато проблем, котрі вимагають групового прийняття управлінського рішення. Отже, однозначно сказати, що тільки індивідуальне, або тільки колегіальне рішення є ефективним, не можливо. Існує коло проблем процедурного характеру, безпосередньо пов'язаних з процесом виробництва, де часто достатньо індивідуальних рішень. Складні управлінські проблеми, ситуації з багатьма невідомими, що включають соціальні, психологічні, соціально-психологічні, моральні аспекти, в яких тою чи іншою мірою проявляється людський чинник, вимагають комплексного розгляду.

У тому випадку, де спостерігається залежність "керівництво – підлеглисть", прийняття управлінського рішення значною мірою буде детерміноване спонуками, стимулами, котрі лежать в основі поведінки самого керівника. Психологи відмічають, що в багатьох випадках мотиваційними впливами, що йдуть від керівника, є: намагання показати свою професійну перевагу над підлеглими, реалізація особисто значущих суб'єктивних цілей, прагнення до влади. Мотиви ж поведінки підлеглих, що беруть участь у прийнятті рішення, є зовсім іншими: намагання поступитися керівнику, прагнення не показати свою професійну некомпетентність, не вислуховувати зауваження на свою адресу. У групі з партнерськими

відносинами підкорення вже не спостерігається. За таких умов мотивація окремих особистостей, що беруть участь у розв'язанні управлінського завдання, зовсім інша ніж за попередніх умов: кожний спеціаліст намагається реалізувати свої інтелектуальні можливості. При цьому можуть виникати психологічні явища, коли учасник групової дискусії намагається оцінити свою індивідуальну думку як єдино правильну, таку, що не потребує подальшого обговорення. Це один з можливих випадків відокремлення у ході дискусії, яке умовно називають «діалогом глухих». Керуючи груповою дискусією, керівник може впливати на підлеглих як шляхом безпосереднього впливу на членів групи, так і шляхом впливу на підлеглого через групу. Вплив керівника на групу буде тим сильнішим, чим більше він рахує себе її членом.

## **2. Види та типи управлінських рішень**

Кожне рішення відповідає на ряд питань. Процес прийняття рішення неможливо розглядати окремо від усього ходу управління. Будь-які рішення, які приймаються в межах організації, мають свої наслідки, як позитивні, так і негативні.

Прийняття управлінського рішення - це складний психологічний процес, де не завжди спрацьовує логіка або інтуїція. Одним з видів рішень є *організаційне рішення*. Це - вибір, який має зробити сам керівник для того, щоб виконати зобов'язання залежно від посади, яку він займає.

*Мета організаційного рішення* - досягнення мети, яка ставиться перед усією організацією. Найефективнішим організаційним рішенням є вибір, який буде справді реалізуватися і внесе найбільший вклад у досягнення кінцевої мети. В управлінській практиці розрізняють *програмовані* та *не програмовані* рішення. Програмовані рішення ґрунтуються на заведеному порядку, на послідовних кроках, схвалюються за типових обставин. Кількість можливих альтернатив при цьому обмежене. Вибір рішення має бути зроблений у межах напряму, що визначений динамікою розвитку організації.

Не програмовані рішення приймаються у ситуаціях, котрі можна назвати невизначеними, неструктурованими, що зумовлені браком інформації, відсутністю цілей або завдань. Вибір засобів розв'язання цих проблем може бути надзвичайно великим і неоднозначним.

У самому цьому процесі переплітаються соціальні установки, особистісні характеристики, інтуїція, емоції тощо. Тому виділяють *інтуїтивні* та *раціональні* рішення. Інтуїтивні рішення не вибір, зроблений тільки на підставі відчуттів, емоцій та інтуїції. Більшість управлінських рішень керівники приймають інтуїтивно.

В управлінській практиці мають також місце рішення, які базуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді. За таких обставин керівник обирає рішення, яке колись було вдалим. Однак за ситуацій, де задіяний людський чинник, орієнтуватися лише на судження недостатньо: можна не побачити нової альтернативи. Тому в справі прийняття рішень пряmolінійність мислення не є позитивом.

*Раціональне рішення* приймається у кілька етапів:

- а) діагноз проблеми;
- б) формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень;
- в) виявлення альтернатив;
- г) кінцевий вибір альтернативи.

Поставити проблему – значить наполовину розв'язати її. Діагноз проблеми є процедурою, яка складається з декількох етапів з прийняттям проміжних рішень. Для прийняття рішення кожному керівнику необхідна релевантна (що належить до справи) інформація, яка є основою прийняття рішення.

Будь-який керівник часто стикається з фактом, що інформація з тих чи інших причин спотворюється. До факторів, що спотворюють інформацію, можна віднести психологічні фактори наприклад, особистісні особливості, мотиваційні утворення тощо. До того ж сам факт наявності проблем викликає

нервово психічну напругу і породжує стреси, які самі собою посилюють спотворення сприймання інформації.

При оцінюванні, діагностуванні проблеми, керівник повинен чітко уявити, як він скористається інформацією, якою він володіє. Щоб можна було виявити можливі альтернативи рішення, керівник зобов'язаний виявити обставини, які заважають прийняттю рішення. До загальних обмежень у прийнятті рішень належить неадекватність засобів, недостатня кількість кадрів, потреба в новій технології, відсутність сировини, існуючі закони тощо.

Дуже важливим обмеженням усіх управлінських рішень є звуження повноважень різних членів організації.

Якщо всі управлінські рішення групувати за двома критеріями, то стане очевидним, що багато з них треба приймати колективно. До одноосібних рішень в основному належать ті, які необхідні для технологічних і технічних процесів. Однак є велике коло проблем і завдань, які успішно можуть бути розв'язані й без участі керівника. До них належать різноманітні завдання із самоуправління та із здійснення деяких строго регламентованих дій, наприклад, у випадку ліквідації аварії на конкретній ділянці технічної лінії.

Управлінські рішення можна класифікувати за різними ознаками (табл.7).

**Таблиця 7. За ступенем впливу на майбутнє організації:**

<b>Стратегічні</b>	<b>Тактичні</b>
Визначають основні шляхи розвитку організації; залежать від зовнішніх обставин, є ініційованими	Визначають конкретні способи досягнення стратегічних цілей; конкретизують вказівки, що надходять зверху, і є запропонованими

**За масштабами:**

<b>Глобальні</b>	<b>Локальні</b>
Стосуються всієї організації	Стосуються якоїсь частини або сторони діяльності організації

**Відповідно до часового охоплення:**

<b>Перспективні</b>	<b>Поточні</b>
---------------------	----------------



Наслідки проектується на тривалий період	Орієнтовані на запити сьогодення
--	----------------------------------

**За тривалістю періоду реалізації:**

<b>Довгострокові</b>	<b>Середньострокові</b>	<b>Короткострокові</b>
Понад 5 років	Від 1 до 5 років	До одного року

**За ступенем обов'язковості виконання:**

<b>Директивні</b>	<b>Рекомендаційні</b>	<b>Орієнтуючі</b>
Приймаються вищими органами управління; обов'язкові для виконання	Виконання бажане, але не обов'язкове	Призначені для суб'єктів, незалежних від тих, хто ці рішення приймає

**За функціональним призначенням:**

<b>Організаційні</b>	<b>Координуючі</b>	<b>Регулюючі</b>	<b>Активізуючі</b>	<b>Контролюючі</b>
Вибір повинен зробити сам керівник, щоб виконати свій посадовий обов'язок	Розподіл поточної роботи серед виконавців; оцінка результатів діяльності	Визначають спосіб здійснення тих чи інших дій у конкретних ситуаціях (відображаються у правилах, розпорядках, графіках тощо.)	Спрямовані на активізацію діяльності виконавців	Підбивають підсумки виконання зазначених вище видів рішень

**За способами прийняття:**

<b>Інтуїтивні</b>	<b>Адаптаційні</b>
В основі лежить здатність керівника вгадувати, передбачати, припускати; приймаються за умови дефіциту часу; великий ризик помилок; є винятком, а не правилом.	Ґрунтуються на загальних знаннях, здоровому глузді, професійній діяльності; виконанні дій, що мали успіх у минулому в аналогічній ситуації; прості й оперативні в прийнятті

**Залежно від кількості учасників (за способом прийняття):**

<b>Одноосібні</b>	<b>Колективні</b>		
Є кращими за умови	<b>Консультативні</b>	<b>Спільні</b>	<b>Парламент</b>

дефіциту часу; за низької кваліфікації співробітників; за наявності конфліктної ситуації	Особи, які приймають рішення, радяться з підлеглими або експертами; роблять власний вибір, враховуючи їх	Приймаються завдяки взаємній згоді всіх учасників	Приймаються більшістю причетних до них учасників
--	--	---	--

**За широтою охоплення:**

Загальні	Спеціальні
Стосуються однакових для всіх проблем; вносять у діяльність організації елемент стабільності	Стосуються вузьких проблем, властивих одному підрозділу або групі

**З погляду зумовленості:**

Запрограмовані (аналітичні)	Незапрограмовані (творчі, пошукові)
Приймаються у стандартних, регулярно повторюваних ситуаціях; кількість можливих альтернатив обмежена, вони легко формулюються	Приймаються у нових, неординарних ситуаціях; вимагають творчого підходу, глибоких знань, досвіду

Отже, ще раз підкреслимо, що прийняття рішень є індивідуальним в тій його частині, де мовиться про психологічні особливості людини, які найчастіше проявляються на етапі висунення гіпотез, альтернатив (позначимо їх «А») і на етапі контролю за ними (позначимо його «К»), залежно від їх співвідношення розрізняють такі **типи рішень** (В. Зазикін, А. Чернишев):

1. Імпульсивні рішення. В цьому випадку процеси побудови гіпотез суттєво переважають над їх контролем, тобто «А» значно переважає «К».
2. Рішення з ризиком. В цьому випадку «А» більше за «К».
3. Врівноважені рішення, тобто кількість висунутих гіпотез дорівнює кількості їх перевірок: «А» рівне «К».
4. Обережні рішення. Тут «А» менше від «К».
5. Інертні рішення. Кількість перевірок і контрольних функцій значно переважає кількість висунених гіпотез: «А» значно менше від «К».

**3. Порівняльна характеристика групових та індивідуальних форм прийняття рішень**

Групові рішення мають суттєві особливості.

В деяких випадках, пов'язаних з характером розв'язуваних проблем, групове прийняття рішення може виявитися більш ефективним порівняно з індивідуальним.

У групі легше долаються стереотипи мислення. В цьому випадку виникає нове рішення, і учасники його не бояться йти на ризик, виходячи із позитивної групової мотивації досягнення успіху.

**Групові рішення.** Мета групового прийняття рішень, - народження нових ідей, способів рішення. Метод мозкового штурму якраз і спрямований на створення творчої дискусії, на додання інертності мислення. Він дає можливість реалізувати позитивну групову мотивацію і творчий груповий потенціал;

***Перевагами групового прийняття управлінського рішення порівняно з індивідуальним:***

- 1) у групі легше долаються стереотипи мислення;
- 2) комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більшу кількість запропонованих альтернатив, більше можливих варіантів;
- 3) у груповому рішенні береться до уваги більший обсяг знань та інформації в результаті з'являється більша вірогідність знаходження оптимального або наближеного до нього способу розв'язання управлінського завдання;
- 4) у груповому рішенні знаходить місце більш адекватне відображення суті розв'язуваної проблеми;
- 5) єдність думок, до якої приходять у результаті вироблення управлінського рішення, є позитивним мотиваційним чинником як для ефективної трудової діяльності кожного працівника, так і для групи в цілому. В даному випадку спрацьовує соціально-психологічний феномен, який носить назву "групова нормалізація". Він виникає у результаті групової дискусії, коли протилежні точки зору, навіть екстремальні позиції набувають характер єдиної думки;
- 6) у результаті групового прийняття рішення відбувається краще його сприйняття, розповсюдження та забезпечення виконання;
- 7) груповий пошук рішення управлінського завдання дає змогу розглянути набагато більше можливих варіантів рішення. В результаті з'являється більша ймовірність знайти оптимальний спосіб розв'язання управлінського завдання;

8) в груповому рішенні має місце більш адекватне відображення сутності розв'язуваної проблеми. Різні управлінські завдання мають той чи інший ступінь невизначеності. У складних проблемах групові оцінки ближчі до істини, ніж індивідуальні;

9) єдність думок, до якої приходять у результаті вироблення рішення, є позитивно мотивованим фактором як для ефективної трудової діяльності кожного окремого працівника, так і для колективу в цілому.

Погодження сприяє вибору оптимального управлінського рішення. Суперечливі думки звичайно призводять до росту нервово-психічної напруги, конфліктів, що мають негативні наслідки для особистості та реалізації рішення, що приймається.

Поряд з позитивними якостями групового управлінського рішення необхідно виділити й **негативні**:

1) блокування рішень, які виникають, коли висловлені точки зору не зближуються, а навпаки, призводять до неможливості прийняття потрібного групового рішення. Блокування рішення виникає, коли точки зору не зближуються, а віддаляються. У даному випадку має місце соціально-психологічний феномен, який має назву "групова поляризація". Він є результатом групової дискусії, у ході якої різні точки зору, думки оформлюються у дві протилежні позиції, які включають будь-які компроміси. Посилюється екстремальність групового рішення. Величина групової поляризації буде тим більшою, чим більше зміщені первинні переваги членів групи від середніх значень. Протилежні думки ведуть до росту нервово-психічного напруження, конфліктів, які мають негативні наслідки і для особистості, і для групи у цілому;

2) напруженість і конфліктні ситуації, що породжуються процесом групового розв'язання проблеми через зіткнення різноманітних точок зору;

3) компроміси часто відіграють позитивну роль, оскільки дають можливість подолати протистояння різноманітних позицій і підходів. Однак може мати місце й інше: компроміси призводять до вироблення невдалого рішення, та такого, що задовольняє найбільшу кількість дискутуючих з даного питання.

Прийняття компромісного рішення не завжди відіграє позитивну роль. В одному випадку компроміс дає можливим подолати протистояння різних позицій і підходів, а в іншому - компроміси є результатом невдачі в отриманні оптимального рішення і сприяють прийняттю рішення, яке менш

оптимальне, але задовольняє більшу частину групи. Такий компроміс є поверхневою і неефективною формою прийняття управлінського рішення, адже він нехтує реальним станом справ.

Компроміс є неглибокою та неефективною формою погодження, оскільки примирює між собою різні точки зору.

Керівники повинні виходити з того, що найсуттєвішим є стимулювання у виробленні кращого рішення, враховуючи думку більшості. Слід враховувати, що:

а) можливе прийняття такого рішення, за яке виступали найактивніші учасники дискусії, які зовсім не є найкомпетентнішими з даного питання;

б) через різноманітність установок, інтересів, прагнень, бажань часто виникає стан незадоволення і напруження. При цьому кожен учасник дискусії хоче, щоб визнали саме його точку зору.

Часто учасники, висловивши свою точку зору, нехтують думкою інших. Це - один із можливих випадків уособлення у ході дискусії, яке називають "діалогом глухих";

4) час, що витрачається на розроблення й ухвалення управлінського рішення може бути набагато більшим, аніж при індивідуальному прийнятті;

5) у ході групового ухвалення рішень може відбуватися примус, тиск однієї сторони на іншу з метою нав'язати власне рішення;

6) можливим є прийняття неоптимального з точки зору результату рішення, за яке виступали найактивніші члени групи, які є не досить компетентними в даному питанні; можливе передчасне ухвалення управлінського рішення та нечітке визначення відповідальності;

7) групове прийняття рішення часто-густо викликає стан незадоволеності і напруги: кожний учасник дискусії хоче щоб неодмінно його точка зору була прийнята. Це відбувається в силу різних мотиваційних утворень, які проявляються у розмаїтті установок, інтересів, бажань тощо.

З метою створення позитивної групової мотивації необхідно задіяти в дискусію всіх членів колективу, оскільки деякі учасники дискусії

намагаються втекти від обговорення. В основі такої поведінки можуть лежати різноманітні індивідуальні мотиви, наприклад, прагнення уникнути від критичних зауважень на свою адресу. Висловлюючи ту чи іншу позицію з обговорюваної проблеми, кожен учасник дискусії набагато краще розуміє свою особисту точку зору порівняно з чужою.

Для того, щоб усі члени групи, які беруть участь у підготовці управлінського рішення реалізували свій інтелектуальний потенціал, керівники повинні активізувати їх.

Ефективність рішення. Процедура рішення конкретного управлінського завдання у багатьох відношеннях ідентична до процедури прийняття рішення. Основними критеріями виступають два основних параметри:

- 1) якість рішення;
- 2) погодження з рішенням тих, хто його буде реалізувати. Умовно ефективність рішення може бути представлена у вигляді такої формули:

$$EP = П \times Я, \text{ де}$$

**П** - міра прийняття рішення виконавцями;

**Я** - якість, тобто оцінка професійного боку рішення.

Прийняття рішення (**П**) розуміється як позитивна реакція на нього з боку виконавців. Якісний бік рішення (**Я**) заключається:

- 1) у виборі кращої альтернативи з тих, що пропонує конкретна управлінська ситуація;
- 2) у врахуванні можливостей самих виконавців.

### ***Принципи прийняття групових рішень***

В управлінській діяльності процедура прийняття групових рішень підпорядковується вимогам дії декількох принципів. Ними є принципи одноголосності, більшості, мінімізації розбіжностей і узгоджень.

***Принцип одноголосності.*** В процесі прийняття рішень проявляються два види одноголосності: а) реальна; б) сумнівна.

***Перша*** передбачає творче обговорення проблеми й аналіз різноманітних альтернатив можливого рішення.

*Друга* - це формальне погодження з керівником і справжнє, хоч і не висловлене в явному вигляді, розходження з цією думкою.

При формальній одноголосності вироблене в результаті групової роботи рішення не приймається членами групи. Це ж спостерігається й серед виконавців рішення. Негативна роль формальної одноголосності полягає в тому, що учасники групи не висловлюють своїх істинних думок.

Справжня одноголосність говорить про однорідність думок посадових осіб та учасників групи з обговорюваної проблеми. При справжній одноголосності приймаються рішення, що найбільш відповідають меті організації.

Групові рішення мають й негативні сторони. Полягають вони в тому, що при "монотонній" одноголосності учасники групових рішень поступово втрачають інтерес до критики і самокритики. Там, де відсутня критика, не буває й ділової групової роботи.

**Принцип більшості.** Цей принцип проявляється при наявності "коаліцій" у процесі вироблення групової думки, коли сперечаються дві або більше неформальних груп. У таких ситуаціях необхідне голосування. При цьому може спостерігатися:

- а) розділ голосів на рівні частини;
- б) перевага більшості голосів;
- в) абсолютна більшість голосів.

Якщо голоси діляться порівно, виникає ситуація кризи у виробленні рішення. Тоді необхідно прийняти додаткові міри. Більшість голосів у цьому випадку може деякою мірою сприяти успіхові справи. Але рішення, вироблене таким чином, важко сприймається виконавцями.

Найбільш прийнятним варіантом є абсолютна більшість голосів. Загально прийнятною нормою вважаються  $2/3$  голосів, що є достатнім для домінування над учасниками, які зберігають інші точки зору. Однак таку ситуацію не можна вважати повністю благополучною, оскільки вона потенційно приховує у собі можливість протидії. Абсолютна більшість

голосів при прийнятті рішення є підтвердженням панування більшості над меншістю.

**Принцип мінімізації розбіжностей.** Використання цього принципу можливе як при прийнятті рішення в ієрархічно організаційній групі, так і в ситуаціях у групах експертів. Тут спостерігається:

а) переважає думка керівника (лідера);

б) активність учасників обговорення проблеми. Основним способом мінімізації розбіжностей між членами групи є дискусія.

**Принцип погодження.** Використання даного принципу пов'язане з необхідністю підготовчої роботи, яка проводиться як на початковому етапі вироблення рішення (оповіщення посадових осіб, візування проектів тощо) так і в процесі самого обговорення проблеми. Більшістю випадків принцип погодження застосовується на стадії розробки проекту.

М. Рубінштейн пропонує інший підхід до виокремлення принципів прийняття рішення - прикладний. Запропоновані автором принципи скоріше можна назвати порадами (правилами) щодо індивідуальної форми прийняття управлінського рішення:

- 1) перш ніж вникати в деталі проблеми, потрібно її уявити в цілому;
- 2) варто розглянути всі можливі варіанти перш ніж приймати рішення;
- 3) потрібно завжди сумніватися;
- 4) навіть якщо шанси на успіх є мінімальними, треба намагатися подивитися на проблему з різних точок зору;
- 5) потрібно шукати модель, або аналогію, яка допоможе краще зрозуміти сутність проблеми;
- 6) варто задавати якомога більше запитань;
- 7) не потрібно задовольнятися першим рішенням, яке прийде на думку;
- 8) перед прийняттям остаточного рішення варто поговорити з ким-небудь про проблему;
- 9) не потрібно нехтувати своїми почуттями, переживаннями, емоціями, інтуїцією;
- 10) варто пам'ятати, що кожна людина дивиться на життя та на проблему із своєї, особистої точки зору.

Для групових рішень властиві супутні явища. Вони полягають такому:



**1. Групова деформація.** До групової деформації належать помилки, розходження у міркуваннях, непорозуміннях тощо. Вони властиві груповому мисленню і не є випадковістю. При цьому слід відмітити:

а) конформізм мислення, що проявляється у тому, деякі члени групи піддаються впливові інших осіб і свою позицію підлаштовують під думку керівника чи більшості;

б) захисні тенденції, які проявляються у тому, що члени групи бажають відгородитися від свого "Я" домаганнями з боку інших. Багато людей важко переносить критику на свою адресу, і тому при обговоренні проблеми вони намагаються протистояти думці більшості та позиції самого лідера;

в) тенденційний підбір фактів. Це явище виступає у вигляді стійких стереотипів мислення;

г) над скептицизм, що проявляється у своєрідному намаганні досягти більш високих результатів.

**2. Збільшення рівня ризику.** Із управлінської практики відомо, що люди, які працюють у групі, відрізняються здатність ризикувати суттєво більше, аніж працюючі індивідуально. Причина тут у тому, що в групі знижується небезпека ризику на підсвідомому рівні. Таке явище зумовлене кількома чинниками:

1) Розподілом відповідальності. В групі, де приймається колективне рішення, відповідальність за нього розподіляється між учасниками групи. Це зменшує страх перед можливою невдачею.

2) Цінністю ризику, так як ризик веселить серце, люди намагаються його уникати.

У психологічній інтерпретації ризик характеризується невизначеністю результатів діяльності та можливістю несприятливих наслідків. Термінові "ризик" можуть відповідати такі значення:

а) міра очікуваного неблагополуччя при невдачі в діяльності;

б) дії, що загрожують суб'єктові втратою (мається на увазі травма, програш тощо.);

в) ситуація вибору між двома можливими варіантами дій: менш привабливими, та проте більш надійними, і більш привабливими, проте

менше надійними, і хід якого проблематичний і пов'язаний з можливими неблагополучними наслідками.

Залежно від співвідношення очікуваного виграшу і очікуваного програшу ризик може бути виправданим при реалізації відповідної дії.

Виділяються два види ситуацій:

а) ситуація типу "рівень" при якій успіх та невдача оцінюються за шкалою досягнення;

б) ситуація, коли невдача тягне за собою покарання, застосування санкцій. У психології поняття ризику розкривається в основному у аспекті прийняття ризику, тобто активного надання переваги суб'єктом небезпечному варіантові над безпечним.

**Роль лідера.** Завдяки авторитетному лідерові в групі встановлюється сприятливий психологічний клімат. Такий лідер подає приклад творчого підходу до розв'язання поставлених перед групою проблем. Учасники групового управлінського рішення підвищують у цих умовах свою активність і висувають нерідко ризикові ідеї. Лідер дискусії організовує і діяльність групи. Від того, як він зуміє повести себе в процесі дискусії, залежить якість рішення.

#### **4. Психологія діяльності керівника при прийнятті управлінських рішень**

У прийнятті управлінських рішень проявляються психологічні особливості. Так емоції впливають на процеси прийняття рішення та його ефективність. Вони знімають деякою мірою невизначеність ситуації, створюючи більш сильну установку на вибір стійкої стратегії. Надлишок емоцій сприяє імпульсивності в прийнятті рішення. Отже, емоції діють на процес прийняття управлінських рішень неоднозначно: вони можуть як сприяти ефективності прийняття рішення, так і навпаки, вплинути на оптимальний результат. **Мотивація** також відіграє важливу роль у прийнятті рішення. Психологами було доведено, що з високою мотивацією процес

прийняття рішення протікає більш ефективно, ніж з низькою. Багато керівників у своїй практичній управлінській діяльності мають певну орієнтацію на *зовнішні або внутрішні чинники* в процесі прийняття рішення. У цьому випадку розрізняють «зовнішню» та «внутрішню» стратегії прийняття рішень. Керівники з внутрішньою стратегією схильні вважати, що якість і ефективність управлінського рішення залежить в основному від їхньої компетентності, досвіду, знань, вміння працювати з людьми. Керівники із зовнішньою стратегією переконані що їх успіхи й невдачі залежать головним чином від об'єктивних обставин, на які вони не можуть істотно впливати, а тільки враховувати їх особливості. Керівники із внутрішньою стратегією прийняття рішення працюють більш ефективно, ніж із зовнішньою, тому що їм властиві: велика активність та ініціативність; конструктивність у ситуаціях, коли виникають труднощі; гнучкість; стійкість до тиску як «зверху», так і «знизу»; вміння визначати відповідальних за проблему, ефективно координувати роботу групи, вдало використовувати інформацією; творчість у прийнятті управлінського рішення.

Отже, прийняття управлінського рішення – це творчий процес. Уміння творчо розв'язувати проблеми допомагає ефективно працювати в умовах невизначеності, великої кількості альтернатив тощо. Творчі задатки існують практично в кожного, вони не завжди можуть розвиватись і перетворюватись у здібності.

Творче мислення характеризується домінуванням інтуїції, частим входженням у стан натхнення. Воно передбачає створення суб'єктивно нового продукту, характеризується новоутвореннями в самій пізнавальній діяльності стосовно створення. Творчу людину навіть при першій зустрічі можна визначити надзвичайно просто, для цього потрібно використати відому психологічну закономірність: проявляє інтерес, який переходить інтерес-збудження, а не творча - виказує недовіру, підозру і навіть ворожість. Творчість в управлінні не завжди високо шанувалася, але зараз ця якість визнається як важлива і, можливо, її значення буде зростати.

В ієрархічно організованих групах процедури прийняття рішень безпосередньо пов'язані зі стилем керівництва. Отже, прийняття рішення в ієрархічно організованій групі безпосередньо пов'язане з діяльністю керівника. Ефективність рішення безпосередньо залежить від особи керівника, а також його вміння користуватись владою та авторитетом. Якщо керівник користується авторитетом, то його думку сприймають без усякого тиску.

Авторитарний стиль проявляється у тому, що керівник базується, головним чином, на особистому баченні проблеми і виходить із бачення своїх ідей та планів. Він орієнтується на суб'єктивну оцінку проблеми і визначає засоби, за допомогою яких проблема може бути розв'язана. Якщо ж обговорює зі своїми підлеглими, як розв'язати проблему, то все ж намагається схилити їх до своєї концепції розв'язання.

Не виключається також, що точка зору керівника формується на основі судження інших людей, які мають безпосереднє відношення до управління. Але ця точка зору отримує кінцеву оцінку лише в інтерпретації керівника як найвідповідальнішої особи за прийняття рішення. При груповому прийнятті рішення керівник стверджує свою думку, яка повинна розглядатися членами групи як наказ.

Найбільш оптимальним при колективному виробітку рішення є демократичний стиль. Він забезпечує ініціативу учасників, які відповідно до своїх здібностей, ступені компетентності і особистісних особливостей активно включаються в процес обговорення проблеми.

В умовах анархічного чи ліберального стилю керівництва ступінь особистої участі керівника в процесі прийняття рішення міститься на рівні нижчому за оптимальний. Члени групи віддані самі собі. В такому випадку ініціативу бере на себе неформальний лідер. Роль керівника в дійсності зводиться до того, що він слідкує за висловлюваними думками і підраховує голоси при кінцевому розв'язанні проблеми. Стилі керівництва здійснюють безпосередній вплив на процес прийняття рішення.

*Виділяють також стилі взаємодії з посадовими особами, яких залучають до прийняття рішення.* Так, А.І. Китов виділяє чотири різновиди такої взаємодії.

1. Абсолютна перевага керівника над учасниками, які приймають рішення. Тут має місце жорстке керівництво, при якому ініціатива посадових осіб придушена. В такій ситуації має місце одноосібне прийняття рішення.

2. Сильна перевага керівника. Керівник вислуховує думку посадових осіб, оцінює її і пристосовує до своєї точки зору. Учасники прийняття рішення висловлюються і прислухаються один до одного.

3. Оптимальна активність керівника при взаємодії з неформальним лідером. Керівник дає можливість учасникам групи аргументувати свою точку зору активним учасникам обговорення проблеми. В такому випадку відсутні конфлікти при обговоренні.

4. Конфліктні стосунки керівника з неформальним лідером. У таких умовах у процесі прийняття рішення проявляються тенденції підлеглих втручатися в обговорення проблеми. Виразником думки групи стає неформальний лідер, який часто намагається нав'язати свою точку зору з приводу рішення, що приймається. Даній ситуації більш за все відповідає ліберальний стиль управління.

У процесі прийняття групових рішень в умовах ієрархічно організованої групи все ж домінує думка керівника. Не дивлячись на те, що проблеми обговорюються учасниками прийняття рішення, все перебуває в умовах жорсткої системи відносин "керівництво - підлеглі".

Виняток становить ситуація, де проявляється ліберальний тип керівництва. Подібне явище спостерігається у тому випадку, коли в колективі є авторитетний лідер, який схиляється до демократичного стилю керівництва. Така ж атмосфера необхідна і в групах, не зв'язаних стосунками підлеглості, тобто в групах експертів та залучених із боку спеціалістів для прийняття рішення.

Чим складніша й відповідальніша ситуація прийняття управлінського рішення, тим яскравіше проявляється особистий профіль керівника. Особливо сильно він проявляється в екстремальних ситуаціях. Істинні психологічні якості особистості проявляються при прийнятті відповідальних рішень в умовах дефіциту часу, наявності загрози, збільшення рівня ризику тощо. Тут в усій повноті проявляються індивідуальні особливості керівника і

його досвід. Наприклад, у звичайних умовах тип нервової системи хоч і впливає на стиль ефективності роботи керівника, але не надто сильно. В екстремальних умовах особи із слабким типом нервової системи відчують труднощі при прийнятті рішень, часто помиляються; особи з сильним типом, навпаки, відчують ніби емоційне піднесення. У першому випадку компенсаторним чинником можуть стати досвід і управлінські навички.

На стиль ухвалення рішення впливає особистість керівника. Щодо стилю прийняття рішень можна виділити такі типи керівників:

1) **керівник, який прагне досягти успіху в діяльності, вважає себе покликаним вести за собою виконавців рішення.** Не боїться ризику, позитивно мотивований, активний. Вважає себе значущим не лише у своїх власних, але й в очах підлеглих;

2) **керівник, орієнтований більше на себе, ніж на групу виконавців. Прагне до індивідуального прийняття рішень.** Діє з обережністю, до ризику ставиться занадто обережно, уникає його;

3) **негативно мотивований керівник, який уникає самотійності, ризику. Він боїться приймати рішення.** Як правило, «ховається» за групу, намагаючись зняти із себе відповідальність. Не любить приймати рішення, намагаючись розв'язувати проблеми за участі групи. Не є лідером;

4) **керівник, не здатний до активної роботи.** Він має невротичні тенденції в поведінці. Уникає контактів з керівництвом і підлеглими. Йому хочеться повністю обійти ситуацію, де потрібні активність, самотійність, ризик тощо. Професійно непридатний для управлінської роботи.

У процесі роботи керівник прагне сформуванню у своїх підлеглих позитивне ставлення до виконуваного завдання. Ефективність праці та позитивна мотивація між собою тісно пов'язані. Щоб впливати на підлеглих у потрібному напрямі, керівник зобов'язаний дотримуватися цілої низки умов:

- не боятися ризику, спрямовувати всі зусилля на досягнення успіху в роботі;
- заохочувати підлеглих до творчості;
- нагороджувати за сумлінну роботу, за успіхи, навіть незначні;
- допомагати в роботі своїм підлеглим;
- не відмовлятися від ухвалення рішення й не відкладати його реалізацію;
- вчасно та об'єктивно інформувати працівників;
- правильно оцінювати часову перспективу реалізації завдань.

Керівник впливає на членів групи шляхом особистісного спілкування і впливає на кожного підлеглого через групу.

Участь підлеглих у прийнятті рішень є важливим мотиваційним фактором, оскільки завдяки особистій участі працівники краще розуміють плани, зростає бажання реалізувати їх.

Р. Лайкерт дійшов висновку, що мотивація у сфері виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим більше безпосередні учасники задіяні в прийнятті рішень.

Приймаючи конкретне управлінське рішення, керівник, крім розуміння того, до якого типу воно належить, повинен уміти вибрати правильний метод ухвалення рішення, а саме: індивідуальний чи груповий. При цьому слід пам'ятати, що навіть у разі групового ухвалення рішення відповідальність за його виконання з керівника не знімається.

Американські вчені В. Вруум і Ф. Йеттон із «Центру креативного лідерства» виділяють п'ять стилів ухвалення рішення. (табл. 8).

**Таблиця 8 Стили ухвалення рішення**

<b>Стиль ухвалення рішення</b>	<b>Умови його застосування</b>	<b>За яких умов даний стиль неприйнятний</b>
Керівник приймає рішення одноосібно;	Достатня кількість власних знань та (чи) інформації; обмеженість у часі;	Якщо розглянута проблема не запрограмована та правильне рішення більше залежатиме від особистих думок, ніж від підтверджених фактів. Якщо висока ймовірність того, що підлеглі відкинуть рішення або можливі суперечності між ними
Керівник збирає інформацію, а потім приймає рішення одноосібно;	Недостатньо інформації Інформацію можна отримати від підлеглих	В умовах дефіциту часу: якщо розглянута проблема запрограмована і правильне рішення

		більше залежатиме від особистих думок, ніж від підтверджених фактів; якщо висока ймовірність того, що підлеглі відкинуть рішення або можливі розбіжності між ними;
Керівник консультується з підлеглими індивідуальному порядку, а потім приймає рішення одноосібно;	Інформації недостатньо. Інформацію легко одержати від підлеглих. Думка підлеглих є важливою для керівника. Групове обговорення є недоцільним;	В умовах дефіциту часу; якщо можливі розбіжності між підлеглими щодо кращого рішення;
Керівник консультується з усією групою, а потім приймає рішення одноосібно;	Недостатньо інформації. Інформацію легко одержати від підлеглих. Думка підлеглих є вагомою для керівника. Гарні взаємини в колективі;	В умовах дефіциту часу: якщо є вся необхідна інформація;
Керівник обговорює проблему з групою, і рішення приймається спільно;	Недостатньо інформації. Оптимальне рішення може залежати від позицій окремих людей. Керівник разом із групою нарівні бере участь в обговоренні проблеми. Кожне з декількох альтернативних рішень могло б розв'язати проблему;	Якщо є вся необхідна інформація.  В умовах дефіциту часу: якщо підлеглі мають особисті цілі, що не збігаються із цілями організації.

**Лекція № 6. Психологічні особливості добору кадрів**

**План**



1. Суть та завдання добору кадрів.
2. Способи і методи добору кадрів.
3. Особистісні чинники залучення людини в організацію.
4. Прогнозування місця та поведінки особистості в організації.

### Література

1. Актуальные проблемы управления персоналом/ под ред. Ю.П.Платонова.- М.Графика, 1999.
2. Алексеев А.А., Громова Л.А. Психогеометрия для менеджеров.-Л.:Знание, 1991.
3. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления.- Харьков: Фортуна-Пресс, 1998 — 464с.
4. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. -Київ: Лібра, 1998.- 270 с.
5. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління. - К. ЗАТ "НІЧЛАВА". 2000. - 280 с.
6. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління.: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 656с.
7. Китов А.И. Психология управления. - М.,1979. - 521с.
8. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник.- К.: ТОВ "УВПК ЕксСб", 2000.-512с.
9. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій.- К.: МАУП, 1999. -176с.
10. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління.- К.: Академвидав, 203.-568с.
11. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. - К.: ВД "Професіонал", 2005. - 320с.
12. Савчин М., Зимянський А. Психологія управління. Тексти лекцій. -Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім.І.Франка, 2009. - 293с.
13. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учеб.пособие. -Ростов н\Д.: Феникс, 1997. - 512 с.

### **1. Суть та завдання добору кадрів**

На кожен посаду в будь-якій організації треба знайти відповідну людину, ввести її в організацію, допомогти оволодіти специфікою роботи, потурбуватися про те, щоб вона була як максимум корисною і при цьому задоволена. Першим кроком цієї надзвичайно важливої роботи є завдання добору найперспективніших людей з великої кількості можливих претендентів, добору найкращої кандидатури на конкретне місце. Прийом на роботу - перший і найбільш відповідальний момент. Його сенс полягає аж ніяк не в оформленні документів при прийомі співробітників організації. Специфічна функція полягає в практичній реалізації кадрової політики,

прийнятої керівництвом організації на певний період часу. Членів організації називають:

- *співробітниками*, коли підкреслюють розподіл та узгодження між ними функцій;

- *персоналом*, коли мають на увазі їх права та обов'язки стосовно організації.

Прийом на роботу здійснюється на основі кадрової політики, прийнятої керівництвом. Кадрову політику також називають корпоративною політикою у сфері управління людськими ресурсами і розуміють як "основні принципи і норми використання людських ресурсів в організації". Кадрова політика відображає стратегію розвитку організації. Виділяють кілька стратегій розвитку організації та відповідних їм видів кадрової політики (див. таблицю 9).

#### **Таблиця 9**

#### **Типи кадрової політики відповідно до прийнятої стратегії розвитку організації**

<b>Стратегія розвитку організації</b>	<b>Відповідна кадрова політика</b>
Орієнтація на швидке зростання організації у різних напрямках, на швидке нагромадження капіталу	Пошук, відбір підприємливих, ініціативних, творчих співробітників
Організація роботи з "солідним" контингентом партнерів	Професіонали з високим авторитетом, визнанням та статусом
Орієнтація на стабільну ритмічну роботу	Професіонали, здатні якісно виконати завдання

Тільки професійно-кваліфікаційних характеристик зовсім недостатньо для здійснення якісного відбору кадрів. Необхідне врахування найважливіших психологічних та особистісних особливостей претендентів, щоб зробити правильний вибір. Відбір співробітників з урахуванням їх відповідності всім головним вимогам конкретної посади та цілям організації (забезпечити прийом на роботу на основі кадрової політики організації) є першим завданням. Друге завдання - захистити організацію від осіб, які можуть свідомо чи несвідомо зашкодити організації. Небезпечні особливості характеру претендентів на робоче місце поділяють на:

1) загальні - небезпечні для всіх посад і робочих місць. Наприклад, людина з психопатологіями (їх дуже важко виявити) може бути важкокерованою, непередбачуваною, важкою у спілкуванні, безвідповідальною. В іншому випадку порушення вияляються на вищих рівнях особистості: асоціальні установки, аморальність (брехливість, крадіжки);

2) специфічні - несприятливі особистісні риси відповідно до конкретної посади. Наприклад: касиру «протипоказані» підвищена збудливість, невірноваженість, імпульсивність, неухважність; брокеру - повільне мислення, конфліктність, схильність до агресії; керівникам нижчої та середньої ланки - безініціативність, тривожність; керівникам вищої ланки - пасивність, нездатність до рішень, загострене почуття провини, конформність.

Існуючі схеми відбору кадрів досить різні і мають свою історію. Так, у колишньому Радянському Союзі прийом на роботу контролювався спецвідділами, які оцінювали претендента, насамперед, з ідеологічних позицій. Для прийому на роботу вимагались характеристики з попереднього місця роботи. Така система призводить до депрофесіоналізації.

Сьогодні у деяких фірмах поширена практика прийому на роботу за ознаками особистої відданості, кровних зв'язків (родичів, знайомих). Ця система ефективна тільки на початку існування організації. Недоліками є те, що не всі працівники мають відповідну професію чи кваліфікацію, ділові відносини навантажені особистими проблемами, рішення приймаються не завжди в інтересах справи, а на користь когось з працівників, наближених до керівника.

Найбільш виправданою і ефективною є система прийому роботу через спеціальні бюро, агенції, рекомендаційні листи з попереднього місця роботи, так звані резюме з описом професійних досягнень претендента. Наприклад, в Ізраїлі для прийому роботу потрібно мати двох поручителів з юридичною та фінансовою відповідальністю. В Україні ефективно діють бюро з

працевлаштування. Набула поширення практика інформування про робочі місця і працевлаштування через Інтернет.

## **2. Способи і методи добору кадрів**

Робота з персоналом передбачає правильний відбір (добір) і розстановку кадрів, вивчення й аналіз їх руху по ієрархічній драбині, формування резерву кадрів, створення діючої об'єктивної системи атестації, освіти й навчання. Вона є складною та багатогранною, оскільки кожна людина індивідуальна й неповторна.

Коли йдеться про відбір кадрів, або персоналу, то йдеться, передовсім, про *пошук* в організацію нових співробітників. Мета пошуку - збір інформації (у тому числі й психологічної) про потенційних кандидатів і відборі кращих з них. Існує чимало способів підбору кадрів. Так, наприклад, у Фінляндії велика увага надається тестуванню працівників, в Англії практикується підбирати кадри через спеціалізовані бюро та агенції, або за наявності "рекомендаційних листів". Із усього розмаїття ***способів і методів підбору кадрів*** можна виокремити такі:

- 1) є ***система чітких вимог до професії*** (посади) серед працюючого персоналу підбираються кандидати, які найбільше підходять за даними вимогами.
- 2) якщо до діяльності пред'являються підвищені вимоги або ж вона повинна здійснюватися в особливих (часом і в екстремальних) умовах, то в цьому випадку доцільно здійснювати ***професійний відбір***, як система заходів, що допомагає виявити кандидатів, які за своїми індивідуальними якостями найбільш придатні до навчання і подальшої професійної діяльності за конкретними спеціальностями.

Профвідбір передбачає оцінку конкретної людини - стану її здоров'я, фізичного розвитку, рівня освітньої підготовки, професійних здібностей, індивідуально-психологічних можливостей. Необхідність і доцільність профвідбору зумовлюється таким: за своїми психічними і фізичними якостями люди не рівні від народження, не рівні вони також

у можливостях свого розвитку в процесі навчання і виховання; у різних людей свій рівень здібностей, задатків.

Індивідуальні відмінності, в тому числі і в здібностях, передбачають успішність роботи у вибраній професії. Йдеться про спеціальні здібності, які властиві не всім людям і відповідають вузькому колу вимог, що забезпечують високі результати у певній конкретній галузі. Відомо, що багато якостей можна розвинути шляхом спеціальних тренінгів, працюючи над собою, але до певної стадії і з великими затратами часу та сил. Своєю чергою, кожна професія і діяльність висувають свої об'єктивні і специфічні вимоги до індивідуальних особливостей спеціалістів. Саме з метою забезпечення взаємної відповідності цих чинників організовується профвідбір.

Виокремлюють такі етапи профвідбору:

- медичний, до завдання якого входить виявлення людей, які за своїм станом здоров'я можуть займатись даним видом діяльності, або займати певну посаду;
- освітній відбір спрямований на виявлення осіб, початкові знання яких достатні для оволодіння спеціальністю і успішної роботи;
- анкетний відбір покликаний визначити коло осіб, які за своїми соціальними характеристиками можуть успішно займатись даною діяльністю;
- психологічний професійний відбір дає підстави виявити групу людей, індивідуально-психологічні особливості яких відповідають вимогам, що пред'являються специфікою навчання та діяльності за конкретною спеціальністю. Психологічний профвідбір рекомендується проводити в основному для тих спеціальностей, які висувають реальні вимоги саме до психологічних особливостей людей. При цьому ці вимоги не можна задовольнити шляхом вдосконалення техніки або спеціального навчання.

Профвідбір тісно пов'язаний з такими категоріями праці, як професійна придатність і психологічні професійно важливі якості.

**Профпридатність** - це трактується як сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення нею (за наявності спеціальних знань і вмінь) прийнятної ефективності праці. Профпридатність залежить, в основному, від

природних даних людини та її мотивації. Її виникненню та закріпленню сприяють система моральної та матеріальної стимуляції, задоволення, що отримує людина від професійної діяльності, усвідомлення значущості результатів діяльності тощо.

*Психологічні професійно важливі якості* - це такі якості індивіда, які безпосередньо включені у трудовий процес і впливають на його ефективність. Професійно важливими якостями можуть бути конституційні (загальносоматичні), нейродинамічні особливості психічних функцій, особистісні якості, система ставлень. Загалом, професійно важливою може бути будь-психологічна якість людини, котра є включеною у процес діяльності і впливає на успішність її виконання. Доцільність проведення профвідбору виникає, якщо:

- успішність діяльності (або підготовки) спеціалістів значною мірою залежить від вираження професійно значущих психологічних якостей або психологічних функцій;
- існує різка диференціація між добрими й поганими фахівцями, в основі якої лежать причини чисто психологічні (ступінь розвитку психологічних якостей).

*Зміст самого профвідбору передбачає комплекс необхідних заходів:*

- 1) в'яснення доцільності створення системи профвідбору кандидатів на конкретну спеціальність;
- 2) чітке визначення конкретних завдань профвідбору;
- 3) психологічне дослідження діяльності з метою визначення професійних вимог до кандидатів;
- 4) підбір і (або) розробка методичних прийомів оцінки психологічних професійно важливих якостей особистості (залежно від завдань відбору і характеру діяльності);
- 5) розробка та експериментальна перевірка критеріїв профпридатності осіб, що пройшли психологічне обстеження (кандидатів);
- 6) розробка організаційно-методичних форм проведення профвідбору.

*До методів профвідбору належать:*

- **професіографічний** аналіз діяльності (проводять спеціалісти-психологи), який дає можливість скласти професіограму - опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії. Найважливішою частиною професіограми є психограма - характеристика вимог,

висунутих професією до людини, її психічних та інтелектуальних якостей; перелік та опис загально трудових і спеціальних умінь та навичок, необхідних для виконання певної професійної діяльності;

- **метод експертної оцінки.** Для цього створюється група експертів, думка яких є авторитетною. Їм пропонується незалежно один від одного назвати не менше п'яти якостей, якими повинен бути наділений майже ідеальний спеціаліст. Далі виокремлені якості структуруються, встановлюються відповідні показники і критерії;
- **відбірний тест,** який є формальним методом оцінки придатності кандидатів на заміщення посади. Він, зазвичай, передбачає використання психологічних тестів.

3) **Інститут поручительства.** Йдеться про людей (поручителів), які добре знають ту чи іншу особу і можуть її рекомендувати як кваліфікованого, відповідального працівника. Такими людьми можуть бути вчителі, викладачі навчальних закладів, консультанти, керівники з останнього місця роботи. Доказом поручительства може бути рекомендаційний лист від того, хто ручається за фахівця. Цей спосіб відбору є поширеним в американському досвіді роботи з кадрами. Елементи поручительства існують і у вітчизняній системі роботи з людьми: при прийомі у творчі спілки, громадські організації, політичні партії тощо. Поширеним є такий вид поручительства, як прийом на роботу "за дзвінком" від колишнього керівника, заслуженої і відомої людини тощо.

4) **Співбесіда (вступна бесіда)** із претендентом на роботу. Її проводить, як правило, начальник підрозділу великої організації або безпосередній керівник фірми (установи), якщо вона не є великою. Вступна бесіда є частиною методики визначення психологічної придатності претендента, її результати можуть бути використані як орієнтири для проведення роботи. Отже, приймати на роботу лише на підставі співбесіди не рекомендується.

5) Використання даних **центрів оцінки**, тобто організацій, які надають багатофункціональні програми, розроблені з метою визначення кола кандидатів на заміщення вакантних посад та претендентів на просування за кар'єрною драбиною. Практика показує, що великою популярністю ці центри користуються у Нідерландах, найменшою - у Португалії, Швейцарії, Франції.

### **3. Особистісні чинники залучення людини в організацію**

Успішність залучення людини в організацію залежить від поєднання трьох головних чинників - рис особистості: ініціативності, вправності, комунікативності. Кожна риса зумовлює своєрідний психологічний комплекс, що складається з характерних мотивів, ціннісних орієнтацій, прийнятних для людини способів дій та вчинків. Схематичний опис цих комплексів представлено у таблиці 10.

**Таблиця 10. Риси особистості, що впливають на її залучення в організацію.**

<b>Риса</b>	<b>Цінності та ціннісні орієнтації</b>	<b>Мотиви</b>	<b>Способи поведінки</b>
<b>Ініціативність</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– орієнтація на справу, як провідну цінність;</li> <li>– високий рівень творчих здібностей;</li> <li>–оригінальність мислення;</li> <li>–впевненість у собі;</li> <li>–висока самооцінка;</li> <li>–самостійність рішень;</li> <li>–схильність до ризику</li> </ul>	<p>Досягнення успіху, утвердження, визнання на діловому та професійному рівні</p>	<p>Прагнуть на роботі проявити себе. Переконані, що здатні розв'язувати проблеми. Хапаються за нові справи, але не вистачає наполегливості. Якщо кваліфікації недостатньо, то виникають помилки. Якщо низький показник інтелекту, то небезпечний для організації.</p>
<b>Вправність – прагнення діяти якомога краще в межах задана умов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–орієнтація на високу якість;</li> <li>–методичність;</li> <li>–педантизм;</li> <li>–страх помилок;</li> <li>–прагнення діяти за зразком;</li> <li>–залежність;</li> <li>–довіра до керівника;</li> <li>–почуття обов'язку, відповідальності;</li> <li>–скрупульозність;</li> <li>–прагнення до схвалення.</li> </ul>	<p>Поєднання високої якості з уникненням невдач. Прагнення діяти в межах своєї компетентності; бути обережним, уважним; не захоплюватися. Схильність до самоконтролю. Обмежує свою відповідальність, не бере на себе більше, ніж слід.</p>	<p>Користується повагою у керівників, їм можна доручити відповідальну справу і не контролювати виконання. Не цікавляться метою роботи, сприймають завдання як керівництво до дії. Вимагає від партнера гранично точних інструкцій до завдання. Уточнює деталі.</p>



<b>Комунікабельність</b> – прагнення до встановлення довірчо-неформальних стосунків, розширення кола знайомих, до контакту в групі	–орієнтація на інших; –цінність дружніх відносин у групі; –готовність прийняти чужої думки; –конформізм; –прагнення до лідерства; –здатність переконувати у своїй думці, уникнення конфліктів.	Значущість інших у поєднанні із спілкуванням з ними. Прагне отримати схвалення своїх особистісних якостей у спілкуванні	Відкриті, люблять легку веселу атмосферу. Розповідають про особисте життя, викликаючи щирість. Намагаються бути центром уваги, не вміють працювати насамоті. Поступаються думці більшості. Широке коло інтересів (поверхових). Перекладають свої проблеми на інших. Беззмістовне спілкування відволікає від роботи. Створюють сприятливий клімат.
--	---	---	---

#### **4. Прогнозування місця та поведінки особистості в організації**

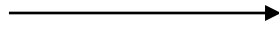
Аналіз поєднання якостей та їх вираження у конкретної людини дає можливість прогнозувати її місце в організації (Швалб Ю.М., Данчева О.В.), (див. схеми 3,4,5).

##### **Схема 3.**

Варіант I. *Вправність-Ініціативність.*

Вправність ↑ ть	.5				.5
			.3		
	.1				.1

Ініціативність                      Н    С  
В



*Умовні позначення: Н - низький рівень виявлення якості; С – середній; В - високий.*

**I. 1.1.** Впевнена, що їй повинні платити вже за те, що вона приходить на роботу. При цьому може бути високий рівень освіти.....але інтереси поза роботою.

**I. 5.1.** Некерований генератор ідей - досить поширений тип. Високий творчий потенціал та неприйнятна дисципліна. Несумісний з авторитарним стилем управління.

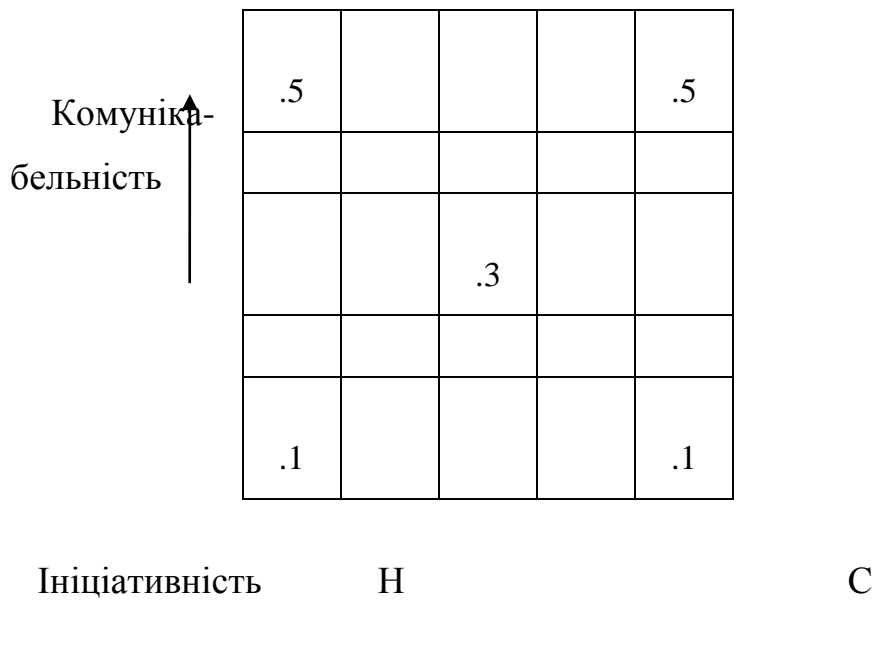
**I. 1.5.** Педант, працює у строго визначених рамках завдання начальства. Найкраще виконує доручення, тільки «від і до».

**I. 5.5.** Організатор, людина організації. За високої кількості ініціатив, умінні їх відстоювати одночасно здатна виконати прийняте рішення якнайкраще.

**I. 5.3.** Середній тип - поширений. Працює у мінімально необхідних розмірах. Ефективність визначається якістю умов в організації.

#### **Схема 4.**

**Варіант II. Комунікбельність-Ініціативність.**



II. 1.1. Баласт. Небажана особа в організаціях, що розвиваються.

II. 5.1. Творча індивідуальність. Визнана, шанована, не прагне лідерства, є незалежною, вважає, що краще працювати самостійно, але прагне до визнання заслуг.

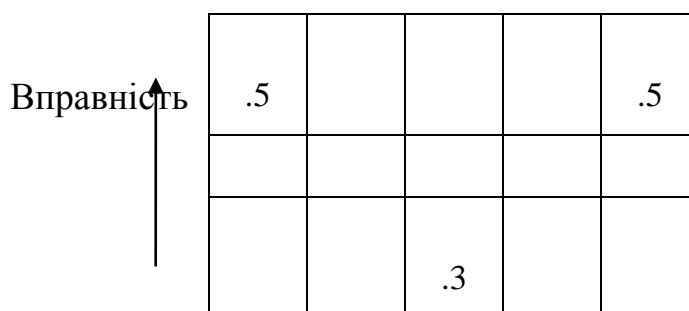
II. 1.5. Душа компанії, "базіка". Приходить на роботу поспілкуватися, справа страждає. Колеги усерйоз не сприймають.

II. 5.5 Лідер, йому безмежно довіряють, керує неформально. Значно впливає на організацію групи (може й деструктивно). Визначає клімат і настрої у групі. Сам не завжди любить виконувати свої ідеї.

II. 5.3. Основна маса працівників. Визнаний працівник, але не

### Схема 5.

Варіант III. Вправність-Комунікабельність.



.1				.1

Комунікабельність    Н                    С                    В



**III. 1.1.** Баласт. Ненадійний керівник. Не можна покластися ні в робочому, ні в особистому плані. Завдає шкоди організації. Джерело конфліктів. Група виштовхує, бойкотує.

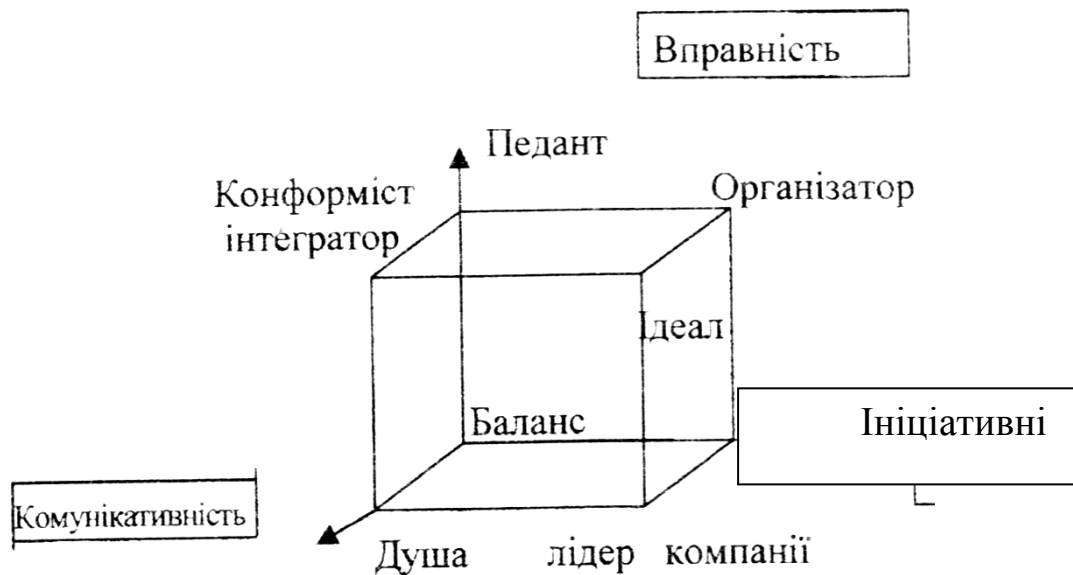
**III. 5.1.** Душа компанії. Орієнтація на спілкування, не відчуває зобов'язань. Зневажливе ставлення колективу, який виконує за нього роботу.

**III. 1.5.** Педант. Скрупульозний виконавець. Заради роботи нехтує відносинами з колегами.

**III. 5.5.** Конформіст-інтегратор. Зустрічається рідко. Прекрасний виконавець, який поєднує інтереси справи з інтересами колег.

**III. 3.3.** Ефективно працює за стабільних умов. Добрі стосунки і результати у роботі. Справляє стабілізуючий, заспокійливий вплив.

Можна визначити тип конкретного робітника шляхом розміщення його результатів діагностики ініціативності, вправності, комунікабельності у просторі моделі типу працівника (*схема б*).



**Схема 6. Тривимірна модель типу особистості працівника**

### **Лекція № 7. Психологія професіоналізму управління**

#### **План**

1. Критерії продуктивності професійної діяльності та професійна компетентність.
2. Поняття професіоналізму управлінської діяльності.
3. Професіоналізм як системна організація свідомості менеджера.
4. Типи мотивації та етапи професійного самовдосконалення менеджера.

#### **Література**

1. Актуальные проблемы управления персоналом/ под ред. Ю.П.Платонова.- М.Графика, 1999.
2. Алексеев А.А., Громова Л.А. Психометрия для менеджеров.-Л.:Знание, 1991.
3. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления.-Харьков: Фортуна-Пресс, 1998 — 464с.
4. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. -Київ: Лібра, 1998.- 270 с.
5. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління. - К. ЗАТ "НІЧЛАВА". 2000. - 280 с.
6. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління.: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 656с.

7. Китов А.И. Психология управления. - М.,1979. - 521с.
8. Лозниця В.С. Психология менеджменту: Навч. Посібник.- К.: ТОВ "УВПК ЕксСб", 2000.-512с.
9. Мельник Л.П. Психология управління: Курс лекцій.- К.: МАУП, 1999. -176с.
10. Орбан-Лембрик Л.Е. Психология управління.- К.: Академвидав, 203.-568с.
11. Савельєва В.С. Психология управління: Навчальний посібник. - К.: ВД "Професіонал", 2005. - 320с.
12. Савчин М., Зимянський А. Психология управління. Тексти лекцій. -Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім.І.Франка, 2009. - 293с.
13. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учеб.пособие. -Ростов н\Д.: Феникс, 1997. - 512 с.

## **1. Критерії продуктивності професійної діяльності та професійна компетентність**

*Критерії продуктивності професійної діяльності.* Процес досягнення вершин професіоналізму буде тим успішнішим, чим ближчі між собою суб'єктивні та об'єктивні критерії професіоналізму. Справжнє новаторство, яке є виявом високого професіоналізму, часто дає результати, що виходять за межі звичних уявлень, а отже, і сформованих критеріїв. Суб'єктивні критерії часто бувають головною рушійною силою в досягненні вершин професіоналізму. Вони можуть виявлятися у високих індивідуальних стандартах і еталонах. Та головна умова полягає у тому, щоб вони не були нижчими за об'єктивні.

*Критерій* - це деяке мірило оцінки, судження; *показник* - такі характеристики, які дають можливість судити про здійснювані виміри. Іншими словами, критерії та показники - це різнорівневі категорії: критерій щодо показника є узагальненим, перебуває на більш високому рівні.

Зміст критеріїв і показників, насамперед, пов'язаний з професіоналізмом фахівців і продуктивністю їхньої діяльності. Отже, *критерії* - це характеристика міри опанування сучасними засобами і змістом професійних завдань, характеристика продуктивності діяльності. *Показниками* можуть також бути характеристики якостей суб'єкта праці як професіонала.

*Об'єктивність критеріїв* полягає в тому, що багато параметрів професіоналізму та діяльності можна безпосередньо вимірювати або

оцінювати та порівнювати. До того ж об'єктивність критеріїв відображає дію об'єктивних факторів та умов. *Суб'єктивність* переважно пов'язана з самооцінкою рівня професіоналізму та якості діяльності.

Об'єктивні та суб'єктивні критерії можуть бути загальними, особливими та одиничними.

Є різні уявлення про очікуваний результат, різнорівневі критерії продуктивності, різні рівні та віддаленість передбачення, володіння різними алгоритмами та евристикою. *Критерій продуктивності професійної діяльності* може мати різний зміст залежно від її специфіки.

*Ефективність*, будучи узагальненим критерієм якості діяльності, ніби включає до свого складу інші загальні та особливі критерії: точність, надійність, швидкодію, стабільність, які, своєю чергою, можна описати конкретними, інтегральними і детальними показниками.

*Швидкодія* має низку самостійних показників: своєчасність; час проходження інформації уздовж контуру управління; час, упродовж якого після подання екстреного сигналу досягається необхідний рівень регулювання; час звичайної сенсомоторної реакції. Залежно від конкретних завдань можна використовувати будь-який з цих показників.

*Точність* – є показником відповідності дій фахівця заданому алгоритму. Іноді точність визначається як величина, протилежна помилці або похибці роботи. Основні показники: дисперсія помилки, математичне сподівання, інтеграл модуля помилки, спектральний та гармонічний склад.

*Надійність* - це здатність фахівця підтримувати необхідні робочі параметри за умов суттєвого ускладнення діяльності. Досить часто надійність розуміють як характеристику резервних здібностей людини (фахівця), які, за необхідності, можна включити до її складу. У цьому випадку її можна оцінювати за різницею між характеристиками деяких факторів, які ускладнюють діяльність.

*Стабільність* - це характеристика варіабельності основних показників діяльності протягом певного часу. Показником стабільності є невихід за межі заданого допуску якості діяльності у певний період часу.

Водночас професіоналізм діяльності характеризується стабільністю високих результатів. Отже, стабільними також мають бути якості суб'єкта праці, процеси та функції, що забезпечують стабільність продуктивної діяльності.

***Професійна компетентність.*** Будь-яку діяльність зумовлює її *мета*, тобто цілком певне уявлення про можливий результат виконуваної діяльності. Щоб пройти «дистанцію» від уявлення про результат (мету) до його реального втілення (продукт діяльності), необхідно виконати певні дії, котрі заведено називати *функціями*. Ці функції виконує конкретна людина - суб'єкт діяльності (менеджер). Здатність фахівця ефективно виконувати свої функції залежить від його певних якостей. Усі вони разом характеризуються спільним поняттям - *професійна компетентність* або *професіоналізм*.

Професійна компетентність характеризується сформованістю у фахівця єдиного комплексу знань, навичок, умінь, психологічних особливостей (якостей), професійних позицій, акмеологічних інваріантів. Знання, навички та вміння можна уявити як рольові характеристики професійної компетентності фахівця. Усі інші компоненти постають її суб'єктивними характеристиками, свідчать про ставлення фахівця до діяльності та про його індивідуальний стиль. Досягнення різних рівнів професійної компетентності визначається низкою детермінантів, серед яких – індивідуальні обмеження, що є протипоказаннями для виконання професійних функцій.

Особливостями професійної компетентності фахівців є:

- *зумовленість* цілей та завдань професійної діяльності фахівця соціальним замовленням суспільства та його інститутів – оптимально реалізувати потенціальні можливості людини як у сфері її діяльності, так і в повсякденному житті;



- *поєднання* у завданнях різноманіття складових, які визначають поліфункціональність професійної праці менеджера;

- *недостатня регламентованість* соціально-правової та організаційно-методичної бази управлінської діяльності, стосунків з різноманітними суб'єктами праці та життя, що зумовлює актуальність творчого підходу, адекватного прийнятим нормам, моральним принципам і професійній етиці;

- *відповідність* цілей, завдань і функцій індивідуальним можливостям, потребам та діям фахівця;

- *інтегрований характер* процесу і результатів управлінської діяльності, котра формується на підставі ефективного використання дослідницько-діагностичних, конструктивно-проектувальних, формуючо-розвиваючих, корекційно-терапевтичних, комунікативних, аналітико-оцінних, та інших технологій;

— *творчий характер* професійної діяльності, що ґрунтується на знанні психологічної сутності процесів та явищ на широкій ерудиції, особистому досвіді, активному пошуку новаторських підходів та інноваційних технологій, особистій ініціативі та широкій професійній комунікабельності;

- *поліваріативність* умов виконання професійних обов'язків, які реалізуються комплексно та поліфункціонально за обов'язкового безпосереднього поєднання з конкретною людиною, колективом, їх відносинами та взаємозв'язками.

Отже, *праця менеджера* містить *загальні та специфічні ознаки*. Для її аналізу як цілісного феномена доцільно виділити такі блоки: професійна діяльність, професійне спілкування, розвиток особистості та результати праці. Усі вони об'єднані загальною соціальною метою, яка повинна досягатися за оптимальної активізації ресурсу соціального суб'єкта.

Ці блоки віддзеркалюють процесуальний та результативний аспекти професійної діяльності управлінця, його особистісного розвитку тощо. Тут фахівець розкривається як цілісний феномен із своїми неповторними макрохарактеристиками як індивід, особистість, суб'єкт діяльності. Кожен із

зазначених блоків праці менеджера описується певними психологічними характеристиками. Для оцінки різноманітних реальних характеристик використовуються показники у вигляді об'єктивно необхідних знань, навичок та вмінь, психологічних особливостей (якостей), позицій.

Професійна компетентність постає інтегральною характеристикою, за допомогою якої можна визначити рівень підготовленості фахівця та його здатність виконувати посадові функції.

Яким же чином досягти бажаного рівня професійної компетентності (професіоналізму)? Для цього необхідна *професіограма фахівця*. Професіографічний підхід дає підстави описати працю фахівця як цілісний феномен, який включає до свого складу цілком визначену сукупність компонентів об'єктивного та суб'єктивного характеру.

*Об'єктивні характеристики* включають цілі та завдання. Для їх реалізації об'єктивно необхідно виконати цілком певні функції. Функції належать до об'єктивних характеристик праці фахівця. *Суб'єктивний бік* - це знання, вміння, навички, професійні позиції, психологічні якості.

*Професійні знання* як об'єктивно необхідні відомості в усіх аспектах праці фахівця складаються із затребуваних практикою загальних та окремих компонентів. Вони є основою для формування (психолого-педагогічної) професійної культури і, безпосередньо, технологій досягнення фахівцем бажаних результатів праці.

*Професійні вміння* - це дії й «техніки» фахівця, що застосовуються для реалізації обов'язків і функцій упродовж діяльності. Вони виступають вихідними елементами цілісної технології професійної праці фахівця. Навички – це здатність менеджера виконувати управлінські дії, прийоми, конкретні посадові функції.

*Специфічні психологічні особливості* (якості) виражають сформованість усіх компонентів психіки професіонала – психічних процесів, властивостей, станів, утворень, які дають йому можливості виконувати обрану діяльність.

їх специфічний характер визначається як природними особливостями фахівця, так і характером праці, специфікою об'єкта.

*Професійна позиція* фахівця – цілісне психічне утворення, яке включає конкретні установки (настанови) та орієнтації, систему особистих відносин та оцінок внутрішнього та навколишнього досвіду, актуальності й перспектив, а також власні претензії, що реалізуються (не реалізуються, частково реалізуються) в обраній праці. Ця позиція виражає спосіб самовизначення спеціаліста, прийняття та реалізації ним власної професійно-діяльнісної концепції. Вона включає загальносоціальний, професійний та психологічний аспекти, які виявляються через зовнішню психічну активність–діяльність.

*Акмеологічні інваріанти* спеціаліста – це такі компоненти структури професіоналізму, які зумовлюють оптимальний творчий потенціал і найвищу продуктивність праці незалежно від дії зовнішніх умов і факторів. Загальними і специфічними акмеологічними інваріантами є постійна включеність у процес прийняття рішення, передбачення, проникливість, особистісні домагання, мотивацію досягнення, саморегуляцію та інші раніше не використовувані професійно важливі якості та індивідуальні особливості.

Використання професіограми як найбільш повного системного опису професійної компетентності фахівця, що надає можливість не лише виділити бажані її складові, але й визначити ті з них, які перешкоджають продуктивній діяльності. Такі протипоказання відіграють роль психологічних труднощів, бар'єрів, блокторів.

Бачення фахівцем «стратегії» досягнення вершин професіоналізму і дотримання логіки просування до них передбачає проходження низки етапів, кожен з яких означає подолання черговий рубіж професійної компетентності. Ці рубежі характеризуються такими рівнями професіоналізму, як: здатність успішно виконувати професійну діяльність, підготовленість до стабільної продуктивної праці, професійна майстерність в реалізації функцій та

обов'язків, творче опанування дослідницько-інноваційним стилем професійної діяльності.

*Сходження до вершин професії пролягає через створення власної системи праці (або авторської системи управлінської діяльності).*

## **2. Поняття професіоналізму управлінської діяльності**

Непрофесіоналізм в управлінні, так само як і в інших галузях діяльності не тільки перешкоджає процесу державотворення, призведе до величезних втрат в економіці, зовнішній і внутрішній політиці, а й сприяє зростанню психологічного дискомфорту, росту напруженості в міжособистісних та міжгрупових відносинах, збільшенню кількості конфліктів.

*Управлінську діяльність як професійну, виконують спеціально підготовлені фахівці з управління, які можуть і вміють використовувати надбання науково-технічного прогресу, наукові розробки суміжних з управлінням наук, в тому числі психології управління. Йдеться про врахування керівниками не лише тенденцій та закономірностей розвитку ринкової системи, але й особливостей розвитку людини, її індивідуальних, психофізіологічних можливостей у професіоналізації управління.*

*Професіоналізм управлінської діяльності складається із сукупності соціокультурних, загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь та навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного здійснення управлінської діяльності й корекції цієї діяльності. Професіоналізм керівника характеризується певним рівнем готовності здійснювати управлінську діяльність. З одного боку, професіоналізм – це інтегральна якість, властивість особистості, що формується у діяльності й спілкуванні, а з іншого, – це процес і результат діяльності та спілкування. Основи професіоналізму передбачають наявність у керівника здатності до самооцінки, самоаналізу, саморозвитку, самоорганізації, самоконтролю.*

*Виокремлюють такі компоненти професіоналізму управлінської діяльності керівника:*

- 1) професіоналізм діяльності керівника (готовність здійснювати управлінську діяльність, технології стимулювання до досягнення вершин професійної управлінської діяльності, чинники зовнішнього середовища);
- 2) професіоналізм спілкування та своєрідність стосунків, що складаються між керівниками й співробітниками;
- 3) професіоналізм особистості керівника (характеристика знань, умінь і навичок, спеціальних здібностей, що підвищують ступінь готовності здійснювати управлінську діяльність, самовиховання, самоосвіта й освіта як умови досягнення вершин професіоналізму);
- 4) сукупні показники активної діяльності співробітників, що характеризують їх психологічну й професійну зрілість (ступінь сформованості професійних знань, умінь та навичок, ціннісне ставлення до виконання завдань, спрямованих на досягнення загальної цілі організації, наявність спеціальних здібностей тощо).

***Професіоналізм управління – це ціннісне ставлення менеджера до управлінської діяльності, мотиваційна готовність здійснювати даний вид діяльності в умовах соціуму.***

Сучасне управління послідовно розгортається у бік психологізації. Пошук шляхів активізації людського чинним всередині організації та врахування психологічних і соціально-психологічних особливостей персоналу є однією з важливим умов підвищення ефективності управлінської діяльності.

Усі системи управління спрямовані на спонукання великого розмаїття здібностей і вмінь працівників. Це дає можливість, з одного боку, максимально їх використовувати в процесі діяльності виробництва, а з іншого, – розвиватися людині, яка все робить для того, щоб організація процвітала. З урахуванням японського досвіду, в багатьох європейських країнах та США останнім часом стали розроблятися моделі управління, у центрі уваги яких міститься людина, її знання та здібності, стиль і культура ділових взаємовідносин тощо.

Концепція професіоналізації управління, в центрі уваги якої є людина (психологічний аспект управлінської діяльності) дає можливість відповісти на такі запитання:

1. Які потреби, мотиви і ціннісні орієнтації учасників управлінського процесу мають свої специфічні особливості, своєрідність функціонування котрих істотно впливає на виконання професійних ролей, на форми прояву самосвідомості в управлінській діяльності?

2. Чи перебувають ці спонукальні сили суб'єктів та об'єктів управління в гармонії (суперечності) з традиційними нормами взаємодії між людьми, що функціонують у суспільній свідомості?

3. Чи усвідомлює сучасне покоління керівників і персоналу масштаби економічних, соціально-психологічних, моральних змін, що відбуваються, і пов'язані з цим відповідальність і психологічну готовність працювати в оновленій системі управління?

4. Чи готова сучасна система професійної освіти кадрів управління здійснювати передачу професійних знань і вмінь, виходячи з нових умов господарювання та життєдіяльності?

5. Яким чином впливає на професіоналізм управління соціокультурне та етнопсихологічне оточення і які дії об'єктів та суб'єктів управління найкраще сприятимуть успіху за цих обставин управлінської діяльності?

Передумови для побудови такої наукової концепції полягають у з'ясуванні психологічних чинників ефективності управлінської діяльності, до яких можна віднести:

- психологічне забезпечення професійної управлінської діяльності керівників, яке передбачає розв'язання *завдань* професійного самовизначення суб'єктів управління, стимулювання саморозвитку, задоволеності управлінською діяльністю; професійної підготовки й перепідготовки керівників, включаючи комунікативну підготовку; психодіагностики й корекції індивідуальних властивостей керівників та детермінант конкретного соціального оточення в певному часовому просторі; психолого-акмеологічного консультування з проблем управлінської діяльності;

- пошук і активізацію резервів кадрів управління, включаючи систематичну оцінку результатів діяльності працюючих керівників і відбір нових для потреб організації;
- виявлення залежностей між особливостями професіоналізму керівника в умовах управлінської діяльності та іншими його проявами поза сферою професійної діяльності;
- оцінку й покращення соціально-психологічного клімату в організації, згуртування персоналу навколо її цілей;
- вдосконалення комунікативної підготовки суб'єктів управління, стилю й культури ділових взаємовідносин;
- психологічне забезпечення саморозвитку й самовдосконалення особистості керівника та співробітників;
- психологічне забезпечення довгострокових цілей організації, включаючи управління людськими ресурсами.

Кожна людина індивідуальна, неповторна, оригінальна. Однак свою унікальність вона повинна доводити всім своїм буттям: спочатку з'являється на світ, потім «народжується» для суспільства як особистість, будує свою стратегію життя. І хоча етнопсихологічне середовище, культура, різні історичні епохи породжують свої уявлення про життєву перспективу особистості, людина завжди має залишатися автономною, активною соціокультурною та етнопсихологічною реальністю, творцем своєї долі.

Яким би складним не було життя, які б суперечності об'єктивного чи суб'єктивного характеру не доводилось долати, у кожній людині завжди є можливість усвідомити себе особистістю, подивитися на себе з боку, переступити через свої власні звички і стати кращою, змінити свою долю. Але оскільки людина будує своє життя сама, життєва перспектива є її індивідуальним надбанням, індивідуальним відкриттям. Людина має таке життя, яке вона сама собі обрала, побудувала. Принципова відмінність полягає у тому, що одна людина дійсно будує своє життя, і навіть достатньо свідомо, а інша тільки використовує те, що є у наявності і в житті, і в ньому

самому. Люди часто задають собі питання: Як складеться моє життя? Як стати корисним собі і суспільству? Як стати професіоналом, спеціалістом високого класу? Який життєвий шлях обрати? Подібні запитання виникають ще у школі, а розв'язуються вони протягом усього життя, і майже ніколи людину не задовільняють відповіді на них. Все життя особистість шукає найбільш правильні відповіді та все життя її переслідує психологічний стан незадоволеності, який у даному випадку є рушійною силою до самовдосконалення, самоактуалізації, самопізнання себе і навколишнього світу.

Керівник, відповідно до свого інтелектуального потенціалу, природних задатків і таланту, соціального статусу повинен розкрити себе, реалізувати і стати професіоналом своєї справи. Система професійного навчання і має бути спрямована на усвідомлення керівником своєї соціальної ролі, професійної кар'єри, становлення професійного «Я».

Професійний шлях керівника в системі управління значною мірою визначається його вмінням бачити свою *життєву перспективу*, яка є інтегральною, багатомірною категорією. Вона передбачає безліч автономних стратегій, тенденцій, можливостей розвитку особистості, є «доказом» необхідності певного життєвого шляху.

Життєва перспектива – це не щось абсолютне, ідеальне, недосяжне, це реальна можливість особистості стати кращою, зробити своє життя вагомішим, більш повноцінним; вона є специфічною формою відтворення потреб людини. Життєва перспектива конкретного суб'єкта управління залежить від загальних орієнтирів, смислів. Важливі етапи людського розвитку неможливо зрозуміти без урахування власних зусиль керівника та його взаємодії з іншими людьми в організації.

Психологічним механізмом, що дає підстави побачити спонукальний вплив осмисленості вибору, його внутрішньою стартовою умовою є *готовність індивіда до управлінської діяльності*, яка передбачає: 1) наявність загальних і спеціальних здібностей, інтересу до управлінської



діяльності; 2) готовність до прийняття ризикованих рішень, розв'язання складних завдань, допомагає особистості задовольнити свої потреби, а зовнішні впливи напружених ситуацій заради наміченої цілі, до активних дій в екстремальних умовах (дефіцит часу, порушення технологічного процесу тощо), тобто бажання й можливість діяти в умовах збільшення стресових навантажень; 3) готовність діяти в оточенні, що швидко змінюється; 4) наявність спеціальних знань і вмінь; 5) ціннісне ставлення до професіоналізму; 6) наявність уявного образу Я – уява про управлінську кар'єру; 7) самооцінку, самоаналіз, самоконтроль. Готовність пов'язана з переведенням зовнішніх регулюючих впливів у внутрішні регулятори поведінки. Основу особистісної активності складають ті ціннісні орієнтації, що прийняті нею, вони й регулюють її індивідуальну поведінку.

*Отже, готовність особистості керівника – це соціально детермінований і психічно зумовлений потребами людини мотивований процес, який виявляється в позитивному емоційно-вольовому відношенні до управлінської діяльності, це сконцентрований показник професіоналізму, це можливості людини, які характеризують здатність людини досягти вершин (акме) майстерності, це, нарешті, реальні вчинки особистості, що сприяють оптимальному й успішному функціонуванню та розвитку організації.* Суспільна детермінація не тільки не виключає, але й передбачає самостійне, творче, активне, свідоме начало суб'єкта управління в професійній діяльності. Кінцевий ефект залежить не від окремих зовнішніх регуляторів, а від загального соціокультурного, етнопсихологічного та особистісного контексту, в якому вони застосовуються та сприймаються людиною.

Але не завжди уявний образ «Я» про управлінську діяльність та майбутню кар'єру стає реальністю. Є чимало чинників об'єктивного і суб'єктивного плану, що впливають на цю обставину. Не всі зовнішні цінності приймаються особистістю, і отже, не завжди вони стають регуляторами індивідуальної поведінки, а лише тоді, коли вони не суперечать вже існуючим в особистісній структурі цінностям, коли нова перспектива, що

виникла в результаті прийняття цінностей, не викликають внутрішнього дискомфорту.

*Сутність ціннісного ставлення керівника до професіоналізму характеризується переходом, трансформацією структурних складових професіоналізму як соціально значущих управлінських цінностей в особистісні та реалізацією їх в управлінській діяльності.* Цінності - це ідеї, наукові управлінські концепції, успішна управлінська практика та передовий досвід, що сприяють підвищенню професіоналізму й ефективності управлінської діяльності. Ціннісне ставлення керівника до професіоналізму управлінської діяльності передбачає: 1) єдність об'єктивного й суб'єктивного, де перше діє через актуалізацію системи цілеспрямованих психічних і практичних учинків, тобто суб'єктивного; 2) свідоме, індивідуальне, суспільно зумовлене, емоційно-вольове реагування на компоненти професіоналізму, що проявляється в потребі їх вивчати, осмислювати, трансформувати у власні переконання й реалізацію в практичній управлінській діяльності.

Життя конкретної людини не випадкове, а закономірне, його можна не тільки описати, але й пояснити (Ш. Бюлер). Життєвий шлях – це еволюція самої особистості, як послідовність вікових етапів її розвитку, етапів її біографії. У життєвому самовизначенні особистості кожен етап відіграє важливу роль, що особистість не тільки залежить від різних життєвих обставин, а й сама впливає на них (С. Рубінштейн). Існує залежність життєвих подій від людини. Справжнє життя здійснюється, будується самою людиною. Невикористані, втрачені можливості, нереалізовані здібності – це проблема професіоналізму управлінської діяльності, відповідальності суб'єктів управління за їх вчинки, справи та результати цієї діяльності, за долю особистісного таланту, на створення відповідних умов для виявлення й розвитку інтересу до названого виду діяльності. Життєвий шлях – це рух уперед та уверх до вищих форм розвитку, до кращих проявів людської душі, до професіоналізму. Це не прямування від розквіту до занепаду, від

народження до смерті, це рух до етичного, соціального, психологічного, професійного вдосконалення, це досягнення не старості й кінця, а здобуток особистісної повноти, професійної довершеності.

Б. Ананьєв обґрунтував необхідність створення нової науки - *акмеології*, яка об'єднала зусилля вчених різних галузей знання, що досліджують людину, її розвиток та становлення й зосередила свою увагу на вивченні особистісних, психофізіологічних характеристик фізично і психічно зрілої дорослої людини, на з'ясуванні об'єктивних і суб'єктивних чинників, що дали можливість індивіду найбільш плідно проявити себе у житті.

Традиційно акмеологія розглядає закономірності, чинники, що забезпечують вищий рівень досягнень у будь-якій галузі діяльності (педагогічній, медичній, юридичній, управлінській та ін.) зрілих людей.

*Акме* - це найвища точка, зрілості особистості. Вивченням об'єктивних та суб'єктивних чинників, що визначають якісно-кількісні характеристики акме; розкриттям закономірностей та механізмів, наявність яких необхідна для того, щоб людиною було досягнуто повноцінне акме. Йдеться про ступінь зрілості людини і вершину цієї зрілості, яка показує наскільки людина відбулася як громадянин, як спеціаліст, професіонал в певній галузі діяльності, у тому числі і в управлінській, про умови й чинники, які цьому сприяли або ж не сприяли.

*Зрілість* - це найбільш тривалий період онтогенезу, що характеризується тенденцією до досягнення найвищого розвитку духовних, інтелектуальних і фізичних здібностей особистості. Це поняття ототожнюється з такими як «дорослість», «повноліття». Психологи виокремлюють такі характеристики зрілої особистості: розвинуте почуття відповідальності, потреба в турботі про інших людей, здатність до активної участі у житті суспільства і до ефективного використання своїх знань і здібностей, до психологічної близькості з іншою людиною, до конструктивного розв'язання різноманітних життєвих проблем на шляху до найбільш повної самореалізації.

Американський психолог Е. Берн прийшов до висновку, що в кожній людині можна знайти три типи станів власного «Я»: Батько, Дорослий, Дитина. Вчений вважає, що «незрілих особистостей» немає. Є люди, в яких Дитина зовсім не до речі та невміло бере на себе функцію управління всією особистістю, в той час як у них є і добре структурований Дорослий, якого потрібно тільки виявити і привести в дію. У так званих «зрілих людей», на думку психолога, навпаки контроль за поведінкою завжди здійснює Дорослий, але і у них Дитина може прорватися до влади. Стан «Дорослий» необхідний для життя: людина переробляє інформацію, шукає шляхи виходу із складних ситуацій тощо. Дорослий контролює дії Батька й Дитини, він є посередником між ними. За Е. Берном, всі три аспекти особистості дуже важливі для функціонування та виживання, кожний з них заслуговує однакової поваги, адже кожний стан по своєму робить життя людини повноцінним і плідним.

Є три ознаки зрілості особистості. *Перша* пов'язана і вибором основного для людини способу життя, визначенням його головних цілей, етапів. *Друга* передбачає розв'язання суперечностей життя, досягнення своїх життєвих планів, перспектив. *Третя* ознака стратегії життя полягає у творчості, професіоналізмі, поєднанні своїх потреб із своїм життям у вигляді його особливих цінностей. Здатність особистості регулювати, організовувати свій життєвий шлях як ціле, що підпорядковане цілям, цінностям, є вищий рівень і дійсна оптимальна якість зрілої людини. Часто в старості людина ще активно трудиться, а молодий виглядає старим, тому що нездатний (або не бажає) знайти своє місце в житті. Отже, поняття «зрілий» та «дорослий» не завжди тотожні: бути дорослим ще не означає бути зрілим.

Отже, зрілість ототожнюється з професіоналізмом. Опанування секретами майстерності, формування психологічної готовності здійснювати управлінську діяльність ефективно і результативно, бачення і розуміння шляхів, що ведуть до професіоналізму керівника має сьогодні як теоретичне, так і прикладне значення.

Для суспільства та для самої особистості керівника надзвичайно важливо *продовжити акме - найбільш активний творчий період життя людини*. Це нагальна потреба й актуальна проблема може розв'язуватися шляхом:

- правильної організації часу життя особи (його темп, ритм, частота);
- формування у людини етичної й професійної культури, активності у виборі певного життєвого шляху;
- виховання культури спілкування;
- розвитку ортобіотики (здоровий спосіб життя, вміння привести у відповідність свої здібності та типологічні особистісні властивості з умовами життя, його можливостями й обмеженнями);
- вивчення впливу етнопсихологічного оточення на розвиток і становлення особистості;
- створення умов для подолання суперечностей мікросередовища та особистості, що детермінують поведінку індивіда;
- самовдосконалення особистості, усвідомлення нею своїх реальних можливостей, ставлення до себе як до суб'єкта, творця свого життя.

### **3. Професіоналізм як системна організацій свідомості менеджера**

Перше, що асоціюється зі словом «професіоналізм» – це відповідність людини вимогам діяльності (не лише матеріальних цінностей, але й виробництва духовних цінностей, інформації, послуг, науково-грамотне управління соціальними процесами). Людина, працівник має відповідати вимогам діяльності. Діяльність може бути погано задуманою та реалізованою, а вимоги, що виражені в умовах праці, традиціях, посадових інструкціях, у реальному вигляді робочих місць, можуть просто не відповідати реальним можливостям людей, гігієнічним нормам тощо. Робоче місце (навіть здавалося б цілком сучасне, та обладнане комп'ютерною технікою) може бути спроектоване так, що працівник зазнає під час роботи багатьох незручностей.

Друге твердження полягає в тому, що не слід зводити ідею професіоналізму лише до уявлення про високий рівень вправності. Робота (праця) професіонала це не лише те, що бачить сторонній спостерігач.

Професіонал – це складна система, що має не лише зовнішні функції («віддачу»), але й найнеобхідніші і, як правило, складні внутрішні, зокрема, психічні функції. До цих внутрішніх функцій належать також побудова образу майбутнього результату діяльності, і уявлення про шляхи та способи, варіанти досягнення цього результату, і емоційне попереднє налаштування до праці, і загальне усвідомлення захищеності в суспільстві, упевненості в завтрашньому дні, і задоволення від ситуації в сім'ї, «вдома», і багато іншого. Нерозуміння, неврахування цієї обставини керівником, «роботодавцем» призводить до взаємного непорозуміння та до конфлікту у професійній, виробничій сфері.

Професіоналізм не просто найвищий рівень умінь та знань людини в конкретній галузі діяльності, а як системна організація свідомості, психіки людини, яка включає такі компоненти:

#### 1. Властивості людини як цілісної (особистості, суб'єкта діяльності):

- спрямованість на мотиви (соціально-зорієнтовані, діяльнісно-орієнтовані, звернені на сусідні предметні сфери);
- ставлення до зовнішнього світу, людей, діяльності;
- ставлення до себе, особливості саморегуляції;
- креативність (творчість), особливості її вияву;
- інтелектуальні риси індивідуальності;
- оперативні риси індивідуальності;
- емоційність, її особливості та вияви;
- особливості усвідомлювання близької та більш далекої спорідненості своєї професії з іншими;
- уявлення про складні здібності, поєднання особистих якостей (що на них сподіваються в даній спільноті) у менеджера;
- усвідомлення того, які якості дана професія розвиває в людини або яким дає можливість виявитися (а які стримує);
- уявлення про своє місце у професійній спільноті.

#### 2. Праксис професіонала:

- загальні та багатозначні характеристики, що породжені та існують у даній професійній спільноті і не відображені у словнику науки;
- моторика (рухи, координація рухів, статика);
- вміння, навички, дії, орієнтовані на предметну сферу праці;
- вміння, навички, дії організаційно-виробничі, комунікативні, соціально впливові;
- вміння інформаційно-перетворюючі (виконавський аспект);
- вміння, навички, дії саморегуляційні.

### 3. Гнозис:

- загальні та багатозначні характеристики, що породжені та існують у даній професійній спільноті і не відображені у словнику науки;
- приймання інформації, увага, професійна специфіка уваги, відчуття та сприймання;
- переробка інформації та ухвалення рішень – пам'ять, уявлення, їх професійна специфіка; мислення, розуміння, їх професійна специфіка;
- складні якості розуму;
- уява, ухвалення рішень, їх професійна специфіка;
- гностичні вміння, навички, дії: різновиди гностичних дій, їх професійна специфіка (розпізнає, стежить, відбраковує, контролює, знаходить причини неполадок, розбирається у нестандартних ситуаціях).

### 4. Інформованість, знання, досвід, культура професіонала.

- загальні та багатозначні характеристики, що породжені та існують у даній професійній спільноті і, можливо, не відображені у науковій мові;
- науки, сфери професійного знання, у яких професіонали вважають за доцільне орієнтуватися;
- професійні (специфічні) знання: про предметну галузь, про цілі своєї діяльності та життя, про засоби досягнення успіху, про умови професійного розвитку.

5. Психодинаміка працівника, психологічні труднощі навантаження в даній професійній сфері.

6. Віково-статева належність і професія, фізичні якості, зовнішній вигляд, здоров'я, протипоказання до праці у даній галузі.

Наведений перелік пунктів можна розглядати як програму для орієнтування в особливостях менеджера як професіонала.

*Суть і основні параметри високого професіоналізму у менеджменті.*

Представники професій цього типу «людині – людина», «людина – суспільство» вміють керувати групами, колективами, угрупованнями людей; вчити і виховувати людей певного віку, чинити корисні дії щодо обслуговування різноманітних потреб людей (матеріальних, духовних, соціальних).

Виконавсько-руховий бік праці тут має такі особливості: це, насамперед, мовленнєві дії (промовляння теж не буває без мовленнєво–рухових навичок – промовляння професійно теж треба навчатися, як навчаються робити сальто або водити зварювальним електродом). Це виразні рухи (міміка, пантоміміка) і, що цілком доречно, виразні властивості зовнішності й навіть одягу (так, вважають, що елегантність екскурсовода значно впливає на ефективність його праці).

Особливості пізнавальної діяльності менеджера багато у чому визначаються надзвичайною складністю перебігу, нестандартністю предметів розгляду впливу, пошуку, принциповим розподілом кордонів, які розділяють соціальні явища. І це єднає аналізовану професію з професіями типу «людина – художній образ».

Дуже важливим є вміння слухати (не перепиняючи) і чути, розуміти сторонню людину, розуміти саме її внутрішній світ, а не міряти її своєю міркою (не приписуючи їй те, що нам самим спало б на думку в її становищі).

Професіонал-менеджер повинен мати значний кругозір у галузі гуманітарного знання, розуміння внутрішнього стану тих людей, з якими доводиться мати справу, необхідно чітко виділяти нарівні з більш-менш «вічними» знаннями (як загальнокультурними, так і вузькоспеціальними) знання оперативні, що необхідні у конкретній ситуації «тут і зараз».

Менеджер має достеменно вміти розбиратися у неповторній та конкретній ситуації, в інформації, в технологіях тощо.

Найголовнішим у сфері пізнавальних процесів менеджерів є, звісно, не гострота зору чи слуху, спостережливість до вияву почуттів, розуму й



характери людини, до її поведінки, уміння або здатність подумки уявити, змоделювати її внутрішній світ (а не приписувати їй свій власний або будь-який інший).

Дуже важливим є оптимістичний проектувальний підхід, який базується на впевненості, що людина завжди може стати ще кращою.

Здатність співпереживати іншій людині, заново, знову і знову переживати ті події, про які не вперше мовиться, і передавати слухачам своє ставлення до них.

Дуже важливі: спостережливість за поведінкою, проявами душевної діяльності людини, чуйність, доброзичливість, готовність безкорисливо прийти на допомогу іншому, щира та діяльна занепокоєність долями людей (учнів, пацієнтів, різних підопічних), терпимість і поблажливість до різноманітних нестандартних виявів поведінки, зовнішнього виду, на пряму думок. Прогрес утримується на диваках – це слід твердо пам'ятати.

Громадянські якості, спрямовані на інтереси людей переконання – ось те, без чого людина повинна вважатися непридатною до роботи у професіях цього типу.

Від управлінця вимагається творчий розум, здатність ясно уявляти, моделювати варіанти можливих наслідків дії людей, наслідків їх конфліктів, протистоянь або, навпаки, об'єднань.

Особливості саморегуляції менеджера є такими: надзвичайна витримка, вміння строго узгоджувати свою поведінку, звернену до інших людей, з моральними та юридичними нормами, а це не завжди легко. Водночас, стосовно себе неможливо строго розмежувати час на робочий і неробочий.

Менеджери уміють гарно орієнтуватися, розбиратися в умовних позначеннях, мовних системах (природних і штучних) документах, текстах; вони створюють і перероблюють тексти, документи, таблиці, формули, переліки, каталоги різних об'єктів, креслення, карти. Він повинен урахувати безліч документів, стежити за їх проходженням, їх зберігати та спрямовувати за призначенням, а також повинен, для прикладу проглянути

велику кількість публікацій з конкретної тематики, «стиснувши» уміщену в них корисну інформацію до досить стислого огляду, на підставі якого проектувальники, конструктори могли би вирішити, чи варто їм звертатися до деяких з цих публікацій і до яких саме.

Професіонал-менеджер орієнтується в науковій картині світу (матеріального і соціального). Передбачається гарне володіння писемним мовленням, бездоганна грамотність, знання основних іноземних алфавітів.

Необхідні емоційна стійкість і відчуття слова, почуття контексту. Важливі скрупульозність, акуратність, систематичність у роботі, особливе поважне ставлення до ухвалених правил.

Менеджер, сприймаючи, розуміючи та приймаючи вимоги суспільства, відчуває потребу у власному розвитку. Ця потреба, як внутрішня детермінанта, віднаходить свій предмет в образі «Я – ідеальне професійне» і стає для неї мотивом праці над собою. Роль мотивації професійного самовдосконалення полягає у психічному регулюванні діяльності людини по шляху реалізації мотивів самовдосконалення.

#### **4. Типи мотивації та етапи професійного самовдосконалення менеджера**

##### *Мотивація професійного самовдосконалення менеджера*

У структурі мотивації можна виділити три взаємопов'язаних елементи:

- 1) мотивацію самосвідомості;
- 2) мотивацію планування самовдосконалення;
- 3) мотивацію реалізації програм самовдосконалення та самоконтролю.

Кожен з них у взаємозв'язку з іншими реалізує власні функції – виконує цілком визначені завдання. Їх здійснення передбачає проходження певних етапів:

- актуалізація мотивації та спонукання до самовдосконалення;
- вбачання мети і вибору дій;
- практичного самовдосконалення, самоконтролю та самокорекції.

Успішне їх проходження утворює цілісний процес формування мотивації професійного самовдосконалення (МПС) і призводить до необхідного результату – самовдосконалення професійної компетентності. При цьому кожен етап має цілком певну самостійність, бо в його рамках розв'язуються цілком певні завдання, без реалізації яких не відбудеться цілісний процес професійного розвитку людини.

Психологічні механізми, що діють на кожному етапі, можна охарактеризувати, розглянувши *основні функції МПС*.

*Функція спонукання* виражається у тім, що актуалізується потреба до активності й самої діяльності менеджера з професійного самовдосконалення шляхом інтегрування внутрішніх особистісних детермінант із зовнішніми спонукальниками мотивації. Психологічний механізм спонукальної функції багато у чому залежить від самооцінки фахівця. Тут він порівнює своє «Я–професійне реальне» з образом «Я–професійне ідеальне». В процесі порівняння народжується нове уявлення про себе (необхідне, бажане), новий прояв емоційно–чуттєвого механізму і, отже, нова підстава для оцінки власного «Я–професійне реальне». Процес, центрований на порівнянні бажаного з наявним в образі «Я» та ухвалення на цій підставі рішення на самовдосконалення, складає основу мотивації самопізнання.

Сутність *спрямовуючої функції* полягає у виборі управлінцем конкретної мети (ідеалу) для професійного самовдосконалення та у розв'язуванні відповідних до неї конкретних завдань. Мета (ідеал) – це не лише відбиток реальних або бажаних потреб, породжених практикою, але також і образ прогнозованого результату. У визначенні такої мети виявляється активність та самостійність суб'єкта діяльності, тому що з нею пов'язується побудова власних перспектив у особистісному розвитку. Провідні, домінуючі цілі постають спрямовуючою та спонукальною силою. Мотивація планування самовдосконалення передбачає конкретне порівняння потреб у розвитку власної особистості зі змістом образу «Я–професійне ідеальне» і перенесення активності на образ предмета в разі його прийняття. Лише в цьому випадку

будується поведінка й діяльність, спрямовані на привласнення предмета потреби.

*Функція регуляції та контролю виконання* полягає у підтримці стійкості мотиваційного процесу і керуванні дією, доки обрана мета (ідеал) не буде досягнутою, а також у виборі домінуючих мотивів (вузько особистісних або спеціально значущих) у процесі професійного самовдосконалення. Справа полягає у тім, що діяльність з метою самовдосконалення, як, до речі, і будь-який інший вид складної діяльності є полі мотивованою. Інакше кажучи, вона спонукається цілим комплексом мотивів, у складній ієрархії котрих одні постають провідними, а інші - підпорядкованими, що визначають окремі дії та вчинки і діють короткий час. Найпомітніше місце у цій ієрархії мотивів посідають ті з них, які мають найбільшу соціальну значущість для людини.

*Типи мотивації професійного самовдосконалення.* У структурі мотивації професійного самовдосконалення менеджера можна виділити такі групи мотивів. Рівень їх вираженості у процесі реальної діяльності змінюється залежно від впливу різноманітних умов і факторів.

*Першу групу складають мотиви досягнення і творчого пошуку:*

- прагнення до творчості та високого результату;
- відчуття задоволення від власного розвитку;
- настанова на опанування новими професійно-значущими якостями, професійними позиціями та акмеологічними інваріантами;
- потреба у самоаналізі та самооцінці.

*До другої групи належать особистісні соціально-значущі мотиви:*

- інтерес до процесів управління;
- бажання стати високоефективним управлінцем;
- потреба діяти відповідно до почуття обов'язку, честі, моралі та соціальним нормам;
- прагнення завоювати авторитет у колективі та серед колег;
- бажання краще опанувати своїм фахом, посадовими обов'язками.

*До третьої групи входять мотиви, пов'язані з результативністю діяльності:*

- прагнення до першості у праці;
- бажання бути не гіршим за інших;
- потреба бути задоволеним результатами власної діяльності;
- інтереси просування "по службі";

- прагнення отримати винагороду.

*Четверта група об'єднує мотиви уникнення неприємності:*

- вимогливість керівництва, вплив громадської думки та неформальних лідерів;
- усвідомлення неминучості контролю та оцінки;
- дія адміністративних та економічних механізмів впливу;
- орієнтація на досягнення нормативно запровадженого результату.

Усі мотиви, умовно об'єднані до зазначених груп у сукупності відображають загальну тенденцію розвитку мотивації професійного самовдосконалення на різних етапах діяльності менеджера. Усі вони перебувають у динамічно змінному ієрархічному взаємозв'язку та взаємодії. Співвідношення різних спонук є мобільним і дуже індивідуальним. Пріоритетність і домінантність будь-якої з них забезпечується через розв'язування суперечностей з іншими і часто супроводжується "боротьбою" між конкуруючими мотивами. Це призводить до дестабілізації МПС, зміни особистісних значень, позицій та дій у процесі професійного самовдосконалення.

Діяльність людини щодо професійного самовдосконалення може бути викликана певним складом мотивів і відповідним йому типом мотивації. Типи мотивації професійного самовдосконалення можна визначити за іншим критерієм. Позначимо зазначені типи складових мотивації професійного самовдосконалення: **П** - процесуальний тип, **Р** - результативний тип, **В** - мотивація винагороджування, **Н** - мотивація "уникнення неприємностей" (негативний тип мотивації).

*Ми виділяємо такі типи мотивації професійного самовдосконалення.*

**Процесуальний тип мотивації ( П ).** Він характеризує домінування в людини переважно орієнтацій на сам процес професійного самовдосконалення, що найбільше забезпечує розвиток професійно значущих якостей і в цілому професійної компетентності фахівця. Тут успіх розуміється не лише в абсолютному значенні як результат, а у відносному, як рівень творчого виконання професійної діяльності з урахуванням власних зусиль, здібностей, технологічності дій. Для такого фахівця важливий сам

процес самовдосконалення, де він отримує емоційне та моральне задоволення. Тут він реалізує свої прагнення у досягненні вершин власного професійного розвитку. Таке самовдосконалення забезпечується на основі поєднання особистісного та діяльнісного розвитку. Слід визнати значну соціальну та особистісну значущість МПС процесуального типу.

**Результативний тип мотивації ( P )** свідчить про спрямованість менеджера на досягнення результату в управлінській діяльності (виконання завдання, доручення, плану та ін.), у розвитку професійної компетентності, а також у дотриманні нормативних адміністративних або моральних вимог (почуття обов'язку, дотримання контракту, виконання особистих та інших обов'язків). Спрямованість на розв'язання завдань самовдосконалення ніби відступає на другий план, тому що розвиток управлінця відбувається остільки, оскільки він диктується загальним контекстом розв'язуваних завдань, іншими більш престижними та привабливими цілями. Даний тип мотивації також вирізняється високим ступенем суспільної значущості і, незважаючи на дещо "вимушений" характер роботи над собою, процес самовдосконалення фахівця може мати досить стабільний та продуктивний характер упродовж тривалого часу.

**Мотивація винагороджування ( B )** характеризує перевагу в управлінця її динамічної, ситуаційної складової. Для неї важливим є не кінцевий (остаточний) результат як перспективи особистісного зростання, а проміжний, який матеріалізується у тому чи іншому вигляді винагороди (заробітна платня, додаткові дивіденди, підвищення соціального статусу, заохочення, визнання тощо), у прагненні отримати позитивну оцінку за будь-яку ціну. Винагорода (оцінка) стає для такого управлінця самоціллю, основним сенсотвірним мотивом, а потреба у самовдосконаленні - лише засобом, інструментом, який сприяє цьому. При такому типі мотивації ієрархія мотивів самовдосконалення вкрай нестійка і залежить від рівня "успішності" досягнення менеджером своєї основної мети - отримання винагороди.

***Негативний тип мотивації (Н)*** - мотивація "уникнення неприємності".

Менеджер з таким типом мотивації не має професійно зумовлених цілей в управлінській діяльності. Вона лише усвідомлює: якщо не буде розвивати у собі певні якості, підтримувати на необхідному рівні професійну компетентність, то до неї будуть застосовані небажані для неї соціальні санкції. У цьому випадку фахівець змушений підкорятися вимогам, що висуваються до нього. Він націлений на опанування мінімально необхідним рівнем професіоналізму і орієнтується в самовдосконаленні на розвиток в собі "захисних механізмів поведінки та дій" заради уникнення покарання та інших небажаних соціальних санкцій. Під впливом зовнішніх факторів управлінець змушений поступитися вимогам та епізодично, залежно від ситуації, вдаватися до професійного самовдосконалення.

Ступінь впливу кожного з типів мотивації можна оцінити, для прикладу, за шкалою: 5 - надто важливий, 4 - важливий, 3 - не дуже важливий, 0 - не має жодного значення. Формалізований вираз мотиваційного профілю фахівця можна уявити у вигляді конкретних характеристик (П, Р, В, Н) із своїми значеннями (5,4,3,0).

Результати досліджень свідчать, що в процесі діяльності кожна людина виявляє характерне для неї ставлення до свого професійного самовдосконалення. Залежно від сукупності мотивів, що спонукують до професійного зросту, в МПС доцільно виділити 3 рівні, які можна подати у формалізованому вигляді.

*Високий рівень* характеризується яскраво вираженою потребою у самовдосконаленні, творчим ставленням до справи, прагненням досягти своїх вершин. За наявності мотивації такого рівня від людини не вимагаються додаткові зусилля та зовнішні впливи для розвитку своєї особистості. Сам процес професійного самовдосконалення виступає неодмінним компонентом її діяльності, якою вона задовольняється.

*Середній рівень* виражає переважно актуальний зміст, прагнення до самовдосконалення, та у самому процесі роботи людини над собою часто

відсутня жорстка система, бо "джерело" її активності не завжди складає внутрішню потребу людини. Він певною мірою подає детермінанти зовнішнього середовища, його стимули, які змушують людину до праці по самовдосконаленню.

*Низький рівень* виявляється через негативне ставлення людини до самовдосконалення та визначення її важливого місця у професійній діяльності. Спонукачами до праці (з метою підвищення професійної компетентності) в основному виступають жорсткі вимоги, систематичний контроль та інші регламентації для підтримки її установленого рівня.

Принципово важливе значення при формуванні мотивації професійного самовдосконалення має вибір правильних критеріїв і показників для визначення та оцінки її реального рівня. До того ж слід виходити з твердження, що МПС, з одного боку, детермінує активність менеджера по розвитку професійної компетентності і буквально пронизує усю пов'язану з нею психічну активність. З іншого боку, вона зумовлюється самою професійною діяльністю, яка акумулює в собі вимоги реального оточення.

Існує *система критеріїв* і відповідних показників, за допомогою яких надається можливість більш повно визначити відповідність МПС менеджера тому чи іншому рівню. *Одним з критеріїв* може бути *оптимальність* процесу професійного самовдосконалення. Його показниками можуть слугувати: активність, ініціатива і творчість в удосконаленні професійної компетентності; гармонійність поєднання самовдосконалення з контекстом загальної діяльності і стратегією життя, ставлення до успіхів та невдач процесу саморозвитку; наявність найбільш прийнятної моделі, алгоритму і технології професійного самовдосконалення.

*Іншим критерієм* мотивації професійного самовдосконалення слід вважати її *дієвість* у досягненні високого рівня компетентності. Показники такої дієвості: ідентичність ідеального та реального образу "Я-професійне", ступінь складності обраних задач (рівень домагань), суб'єктивний фактор контролю, реальні результати професійного самовдосконалення,



задоволеність своєю професією. Цей мінімальний перелік критеріїв, звісно, буде доповнюватись для більш повної та об'єктивної оцінки МПС.

Використання критеріїв і показників дає можливість оцінити не лише рівень МПС, але й визначити характер наявних у ній невідповідностей, суперечностей і провідних тенденцій-закономірностей. Невідповідності мають місце: у процесі самоорганізації професійного зростання, у реальному рівні професійної компетентності, у самооцінці результатів праці та їх визначенні в соціальному середовищі та ін. Суперечності: між ретроспективною, актуальною, рефлексивною та ідеальною само оцінками професійного самовдосконалення; між усвідомленням необхідності професійного зростання і реальним його здійсненням; між творчим потенціалом менеджера і наданими можливостями для його використання та ін.

Провідними тенденціями МПС, з одного боку, є сформовані тенденції-стереотипи (як продуктивні, так і малоефективні), що відіграють роль блокуатора. З іншого боку, затверджуються нові прогресивні тенденції-закономірності внаслідок усунення невідповідностей, розв'язування суперечностей і переборення стереотипів-блокуаторів. Тенденції, що виявляються як стереотипи-блокуатори, характеризуються зниженням МПС із зростанням неадекватності у самооцінках особистісного розвитку, зростанням суперечностей між мотивами та збільшенням питомої ваги в МПС мотивації винагороди та "уникнення неприємностей", зниженням рівня домагань у міру падіння престижності високо компетентної праці та інші. Як нові тенденції-закономірності затверджуються: розширення інтегративних функцій МПС, розвиток мотивації досягнення у професійному самовдосконаленні, посилення впливу акмеологічних інваріант у процесі професіоналізації та ін. Ці різноманітні тенденції не відображають усього реального їх спектра. Під впливом різних факторів їх коло розширюється. Усі вони свідчать на користь актуальності врахування проблеми мотивації професійного самовдосконалення.

Отже, мотивація професійного самовдосконалення — це процес психічної регуляції діяльності людини на підставі формування, реконструкції та розвитку усього ансамблю складових професійної компетентності. Результати цього процесу забезпечують мобілізацію та реалізацію його творчою потенціалу в інтересах продуктивної професійної діяльності. Знання та врахування спонукаючих механізмів процесу професійного самовдосконалення фахівця дають можливість перебороти дію негативних факторів, небажаних тенденцій та ефективно впливати на ствердження у його діяльності продуктивної практики розвитку професійної компетентності.

*Етапи професійного самовдосконалення менеджера.* Щоб праця менеджера була організована належним чином, йому необхідно постійно працювати над собою. Для цього вже майбутніх менеджерів треба спрямувати на такий стиль роботи, який включав би в себе вдосконалення свого професійного рівня, майстерності, потенційний керівник повинен розбити для себе програму професійного становлення, а також методи професійного самовиховання.

Що таке професійне самовдосконалення? Поняття «професійне самовдосконалення» узагальнює. Воно включає в себе якості складових елементів:

- а) самоосвіту (отримання знань, умінь, навичок);
- б) самовиховання (формування світогляду, мотивів і досвіду діяльності, якості особистості);
- в) саморозвиток (вдосконалення психічних процесів і здібностей).

Процес самовдосконалення - це різноманітні дії менеджера (у тому числі і випадкові, інтуїтивні), результатом яких є реальне збагачення, підвищення професійних можливостей керівника. Тоді можна говорити, наприклад, про самовдосконалення стихійне і цілеспрямоване, свідоме (як професійне самовдосконалення в більш вузькому і точному розумінні слів). На жаль, далеко не всі сучасні керівники перейшли від стихійного самовдосконалення своєї майстерності до цілеспрямованої і планомірної роботи над собою, а без

того переходу важко розраховувати на серйозний, якісний ріст рівня фаховості.

Самовдосконалення може бути пасивним, що здійснюється, в основному, під тиском зовнішніх обставин або лише на основі росту досвідченості, при малій активності самого керівника, однак, може бути і досить активним, керованим процесом.

Самовдосконалення буває локальним, частковим, що охоплює лише окремі сторони управлінської діяльності, і глобальним, комплексним, цілісним, коли керівник прагне вдосколювати свою особистість і свою майстерність у цілому (останнє не включає поетапності процесу самовдосконалення, але передбачає цілісне бачення менеджером своїх проблем і перспектив).

Процеси роботи над собою бувають епізодичними, (що виникають лише при певному настрої керівника) або постійними і безперервними. Самовдосконалення буває поверхневим, формальним і глибоким, істотним. Воно досягає в різних керівників різної міри інтенсивності. Нарешті, самовдосконалення може бути джерелом як зовнішніх, кількісних, такі внутрішніх, якісних змін у діяльності менеджерів і їхньої особистості.

Абсолютно очевидно, що різні варіанти, підходи до самовдосконалення призведуть до принципово різних результатів. Найбільших результатів можна досягнути у тому випадку, якщо професійне самовдосконалення:

- 1) стає постійною обов'язковою і особистісно-значущою частиною цілісної управлінської діяльності;
- 2) є свідомим, цілеспрямованим, планомірним;
- 3) охоплює всі сторони особистості і діяльності менеджера, має системний характер;
- 4) здійснюється безперервно, глибоко, інтенсивно;
- 5) спрямоване на досягнення глибоких, якісних змін у діяльності і її результатах, ставить перед собою важкі завдання, які, однак, можна виконати.

Поряд з цілями і завданнями, професійне самовдосконалення менеджера як система включає в себе зміст, форми, засоби, умови і результати, ділиться на певні ознаки і т.д. При цьому система самовдосконалення служить для побудови і вдосконалення іншої системи - особистості і управлінської діяльності керівника. Професійна біографія менеджера - складне багатоетапне явище:

Перший етап - етап професійної адаптації, коли управлінець як керівник, нагромаджує перший досвід практичної взаємодії із підлеглими, їх начальством тощо.

Другий етап - етап становлення індивідуального стилю і системи діяльності менеджера.

Третій етап - етап постійного вдосконалення, всебічної «добудови» оптимізації цієї системи.

Професійне самовдосконалення повинно бути наявне на всіх етапах його творчої біографії. У перші найбільш важкі роки його праці робота над собою допомагає швидше позбутись упущень, недоробок у базовій професійній підготовці, перебороти нерішучість, а інколи і страх перед спілкуванням, досягнути перших успіхів і на цій основі утвердитися в правильності (чи неправильності) займати посаду керівника. На другому і особливого на третьому етапі, взагалі не можна обійтись без постійної роботи над собою, більше того, така робота, очевидно, є головною умовою переходу від першого до наступних етапів: адже не секрет, що керівники протягом років так і не приходять до створення власної, індивідуально-неповторної і ефективної системи творчої діяльності, не кажучи вже про свідому «добудову» цієї системи до оптимального рівня. Виділяють такі етапи роботи із самовдосконалення:

- ◆ аналіз нових вимог до процесу керування, до професійної діяльності і особистості керівника;

- ◆ аналіз рівня своїх досягнень і труднощів, рівня своїх можливостей, майстерності в світлі вимог (самодіагностики);

- ◆ прийняття принципового рішення про необхідність спеціальної роботи над собою;
- ◆ цілеспрямовання, постановка конкретних цілей, задач професійного самовдосконалення;
- ◆ вибір засобів реалізації цих задач, а також послідовності і термінів їх застосування, використання - планування роботи над собою, тобто складання програми;
- ◆ реалізація плану, програми самовдосконалення - центральний етап роботи над собою;
- ◆ самоконтроль за ходом реалізації програми творчого росту;
- ◆ коректування (в разі потреби) ходу роботи над собою або коректування програми самовдосконалення на основі самоконтролю і самоаналізу роботи;
- ◆ самоаналіз результатів, досягнутих у ході роботи над собою, співставлення їх з поставленими цілями і завданнями, оцінка досягнутого і прийняття рішень про подальше самовдосконалення.

Важливим джерелом роботи керівника над собою є посилення, підвищення соціальних потреб і впливаючих із них: збільшення вимог суспільства до керівника, врахування зарубіжного досвіду.

Менеджер повинен знати актуальні вимоги до організації управлінського процесу, наприклад, вимоги до ведення переговорів, прийняття рішень, реалізація рішень, розв'язання суперечок. Корисно ознайомлюватися з професіограмами менеджерів, які є свого роду еталонами, моделями особистісних якостей і професійних умінь, вивчати досвід передових керівників.

Другим дуже істотним етапом професійного самовдосконалення менеджера є самодіагностика. У найбільш загальному вигляді можна виділити самодіагностику без спеціальної програми - коли керівник відзначає, що в його роботі добре - що спричинює труднощі, керуючись власним уявленням про головні моменти професійної діяльності - і самодіагностику за спеціальною програмою, наприклад, визначити і оцінити

рівень управлінської компетентності, рівень сформованості професійно-значущих якостей особистості; визначити стилі, управлінської взаємодії; виявити власну Я-концепцію.

Запитання для самоаналізу:

1. Чи знаю я насправді, яким здаюся їм я сам? Чи можу я поглянути на себе їхніми очима?

2. Що є для мене переважаючим орієнтиром - люди чи об'єкти? Подобаються мені тісні контакти з людьми?

3. Чи намагаюся я встановити причину труднощів, які виникають у роботі, чи я завжди готовий віднести їх на рахунок власної неспроможності? Чи намагаюся я змінити характер завдань та ін.?

4. Чи сприяє мій стиль викладання формуванню у школярів любові до навчання, до певної роботи і інтересу до предмету?

Наступний етап роботи - прийняття рішень про необхідність формування нових умінь і якостей особистості керівника - може бути дуже коротким за тривалістю протікання, але його значення важко переоцінити. Тому можна рекомендувати всім управлінцям незалежно від досвіду, стажу роботи, досягнутих результатів, час від часу ставити перед собою такі завдання:

1. "*Зміст формування*" - "які вміння і які якості особистості мені бажано формувати".

2. "*Питання вдосконалення*" - "які вміння і якості особистості необхідно розвивати надалі, вдосконалювати?".

3. "*Питання профілактики*" - "від яких якостей і проявів особистості варто себе вберегти?".

4. "*Питання подолання*" - "яких якостей і властивостей, що заважають у роботі, необхідно позбутися?".

Відповіддю на ці питання можуть стати конкретні завдання роботи над собою. Бажано, щоб ці завдання були максимально точними, чіткими, конкретними, могли контролюватися самим керівником. Завдання також повинні бути оптимальними за рівнем складності, тобто бути в зоні

найближчого розвитку менеджера. Занижені завдання мало що дають, а завищені призводять до зниження впевненості в своїх силах, ослабленню мотивації роботи над собою.

Завдання професійного самовдосконалення будуть розв'язані при наявності правильного вибору засобів їх реалізації, засобів самовдосконалення. Ці засоби повинні бути адекватними самій задачі, можливостям даного колективу і, звичайно, самого вчителя.

При постановці завдань на збагачення професійно значущих знань як найбільш дійовий засіб самовдосконалення виступає самоосвіта менеджера, вивчення наукової, науково-популярної літератури.

При постановці завдань на розвиток професійно-ціннісних орієнтацій світогляду управлінця як засіб виступає аналіз власних управлінських цінностей, участь у дискусії, вивчення передового досвіду.

При постановці завдань на розвиток мотивів творчої професійної діяльності засобом самовиховання виступає самоаналіз наявних мотивів діяльності.

При постановці завдань на розвиток рис морального обліку вчителя головним засобом є їх самовиховання в точному розумінні слова, прагнення реально проявити ці якості в діяльності, постійно контролювати свої вчинки.

При постановці завдань на розвиток професійної техніки, виконавської майстерності засобом їх реалізації повинні виступати різні варіанти практичного тренінгу менеджера, різні види вправ по відпрацюванні потрібних навичок.

При постановці завдань на розвиток емоційно-вольової сфери особливості керівника як адекватного засобу виступають постійний самоконтроль і тренування в управлінні своїм психічним станом, характером зовнішнього вираження своїх емоцій, переживань і т.д.

Коли завдання роботи над собою і засоби їх реалізації в основному зрозумілі, необхідно визначити програму, план роботи над собою, конкретну послідовність дій. Сьогодні кожний творчо працюючий керівник повинен

мати чітку програму професійного саморозвитку. Це не обов'язково повинен бути письмовий документ, важливо, щоб учитель точно знав, чого він хоче, які перспективи перед ним відкриваються.

Центральним планом роботи над собою є реалізація прийнятої програми самовдосконалення, тобто самозміна як така, коли менеджмент інтенсивно займається самоосвітою, самовихованням, самоаналізом, практично застосовує нові прийоми роботи, відпрацьовує й тренує професійні навички, дії, операції. Цей етап може бути тривалим, особливо якщо були поставлені серйозні завдання самоосвіти.

За всієї важливості самовдосконалення управлінця - не полігон для відпрацювання його нових умінь та навичок. Самозміна, самовплив вимагають від менеджера оперативного самоконтролю, врахування (вірніше обліку) успішних чи неуспішних спроб поліпшення своєї діяльності і збагачення особистості. Без самоконтролю робота над собою може втратити системний характер. Засобами самоконтролю можуть бути письмові документи: плани, програми, щоденники, а також самозвіти і т.д.

Завершальним етапом циклу професійного самовдосконалення є етап підбиття підсумків самоаналізу і самооцінки досягнутих результатів.

Професійне самовдосконалення управлінця - один із найважливіших резервів підвищення якості і ефективності управління.

## **ЛЕКЦІЇ З ДИСЦИПЛІНИ «КОНФЛІКТОЛОГІЯ»**

### **Лекція 1.**

#### **Розвиток конфліктології як науки і навчальної дисципліни**

План:

1. Об'єкт і предмет конфліктології.



2. Принципи і методи конфліктології.
3. Зв'язок з іншими науками.
4. Становлення конфліктології.

#### Література:

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999.
2. Бандурка А. М., Друзь В. А. Конфликтология. - Харьков: Ун-тет внутрених дел, 1997.
3. Гришина Н. В. Психология конфликта. - Спб.: Питер, 2000.
4. Здравомыслов А. Р. Социология конфликта. - М.: Кондор, 1996.
5. Зеркин Д. П. Основы конфликтологии: Курс лекций. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
6. История философии в коротком изложении. - М.: Мысль, 1991.
7. Конфликтология / Под редакцией А. С. Кармина. - Спб.: Лань, 1999.
8. Мир философии: Книга для чтения. В 2-х ч. - М.: Политиздат, 1991.

### **1. Об'єкт і предмет конфліктології.**

Необхідною передумовою будь-якого дослідження є визначення основних його понять, розробка понятійного апарату. Поняття та категорії є основними формами мислення, з яких складаються дві інші найважливіші його форми - судження й умовиводи.

Під предметом будь-якої науки розуміється уявна ідеальна теоретична модель того об'єкта, частини або сфери дійсності, на який спрямований її головний інтерес. Предмет і об'єкт науки тісно пов'язані між собою, близькі, однак вони не є тотожними поняттями. Між ними існує не тільки взаємозв'язок, але і певна дистанція, яка може скорочуватися, проте ніколи не може бути цілком переборена.

*Предметом конфліктології* є ідеальна модель конфліктної взаємодії, теорія, основою якої виступає понятійний апарат з його центральною ланкою - категорією конфлікту.

*Об'єктом конфліктології* є саме соціальне життя, вся нескінченна розмаїтість реальних конфліктів, якими наповнене минуле і сучасне суспільне життя.

Як самостійна наука конфліктологія існує недавно. Однак незважаючи на це можна вже виділити ряд проблем і питань, що вже увійшли до неї як парадигма сучасної конфліктології:

- сутність соціального конфлікту;
- типологія і класифікація конфліктів;
- еволюція конфліктів;
- генезис конфліктів;
- структура конфлікту;
- функції конфліктів;
- інформація в конфлікті;
- динаміка конфлікту;
- діагностика конфлікту;
- завершення конфлікту;
- керування конфліктом;
- механізми і способи вирішення конфлікту (розв'язання і попередження конфліктів).

Становлення конфліктології продовжується безупинно, що цілком зрозуміло, однак це відбувається на комплексній основі. Як теоретико-прикладна дисципліна ця наука має три рівні знань:

а) загально-теоретичний і методологічний, який пояснює природу конфліктів як соціальних феноменів, аналізує їх структуру, ознаки, елементи в системі суспільних взаємин;

б) теоретико-праксеологічний, на якому розробляються теорії, відслідковуються особливості та виокремлюються типи конфліктів у різних галузях, формах та інститутах громадського життя;

в) емпірично-прикладний, який є підґрунтям конфліктології й утворюється на основі емпіричних досліджень та складається із зафіксованих фактів, експериментів, тестувань, моделювання, тренінгів тощо.

Наявність подібних рівнів вивчення конфліктів дозволяє виявити кілька **функцій конфліктології** як науки: *теоретико-пізнавальну, прогностичну, управлінську.*

До **системи базових категорій** конфліктології можна віднести такі поняття: *конфлікт, протиріччя, зіткнення, протистояння, дихотомія, дилема, дезінтеграція, боротьба, аномалія.*

На основі цих категорій відбувається формування більшості **конфліктологічних понять**, а їх кількість залежить від рівня проникнення в сутність конфліктного явища. Серед цих понять - *учасники конфлікту, сторони конфлікту, девіантна поведінка та інші.*

Серед зазначених категорій і понять існують і ті, якими оперують й інші суспільствознавчі науки, однак залежно від специфічних умов використання конфліктологія наповнює їх власним змістом і відповідно інтерпретує.

**Протилежність конфлікту** - це *згода, єдність, інтеграція, співробітництво, злагода.* Ці категорії відображають перспективу після завершення конфлікту або ж його альтернативу і так само використовуються у конфліктології.

Мобільність запозичення багатьох категорій і понять у конфліктології з інших наукових дисциплін не є чимось особливим, ймовірніше це можна виділити як характерну рису всіх суспільствознавчих дисциплін. Ми повинні розглядати конфлікт, як явище не субстанціональне, яке не може існувати само собою, незалежно від інших явищ і процесів. Конфлікт необхідно розглядати як один з багатьох станів соціальних взаємин, причому він, при всій своїй поширеності, все-таки виступає як тимчасове явище, а в якості постійного стану суспільства виступає згода.

## **2. Принципи і методи конфліктології**

Будь-яка наука має свій набір методів, під яким розуміється сукупність певних правил, прийомів, норм практичного і теоретичного освоєння

дійсності. Сукупність цих методів має назву методологія. Отже, методологією науки називається комплекс методів одержання знань. Методологія базується на вже отриманих результатах дослідження якоїсь сфери реальності, і тому вона залежить від прийнятих початкових світоглядницьких установок.

Методологічний арсенал конфліктології складається з методологічних принципів, загальнонаукових дослідницьких підходів і спеціальних методів.

***До методологічних принципів відносяться:***

Принцип діалектичного розвитку. Несе в собі розуміння безперервності розвитку і зміни будь-якого явища і процесу. Цей принцип вимагає при вивченні конфлікту виявляти тенденції їх еволюції. Розвиток конфлікту може бути поступовим, безперервним, тривалим, нерівним, скачкоподібним від одних форм до інших, частіше від простих до складніших.

Принцип всезагального зв'язку передбачає пошук зв'язків конфлікту з іншими явищами, процесами і своїми підсистемами; не слід обмежуватися розглядом його окремих елементів чи аспектів. Методологічне втілення цього принципу здійснюється через врахування дії основних законів діалектики та взаємодій її парних категорій. Так, закон єдності та боротьби протилежностей висвітлює внутрішні джерела розвитку конфліктів. Закон переходу кількісних змін у якість розкриває наявний спосіб еволюції та динаміки конфліктів, орієнтує на пошук закономірностей. Парні категорії діалектики - матерія і рух, час і простір, кількість та якість, одиничне і загальне, сутність та явище" зміст і форма - дозволяють визначити комплексний підхід до конфліктів.

Принцип діалектичної єдності теорії, експерименту і практики допомагає будувати дослідницькі стратегії в конфліктології, зіставляючи емпіричну базу і теоретичні конструкції.

Принцип системності вимагає розгляду конфлікту як складно організованого об'єкта, що має ієрархічну систему, яка, у свою чергу, може

бути підсистемою більш високого рівня. Досить важливо виявляти все різноманіття елементів у структурі конфлікту, зв'язки між ними, а також відношення і залежність конфлікту від зовнішніх явищ і чинників.

Принцип історизму вимагає врахування конкретних умов протікання конфлікту: місця, часу, країни, культури, етноменталітету, інституційних форм, певних обставин.

Принцип об'єктивності - один з найважливіших принципів наукової оцінки - вимагає від конфліктолога мінімізувати вплив особистісних і групових інтересів, настанов, упереджень та інших проявів суб'єктивізму щодо процесу вивчення конфліктів і висновків.

Найефективніший результат цей принцип дає тоді, коли він поєднується з принципом суб'єктивного підходу, який вимагає врахувати точку зору протилежних сторін конфлікту.

Загальнонаукові підходи містять у собі філософський, загальносоціологічний, історичний, логічний, загальнопсихологічний.

Сучасні умови суспільного життя вимагають від наукової діяльності інтенсивної взаємодії багатьох галузей знань. Розмаїтість методів неминуче спричинила проблему вибору найбільш адекватних і перспективних з них для розв'язання спеціальних дослідницьких завдань.

**Спеціальні методи**, до яких ми можемо віднести "функціональні і структурно-функціональні" методи, аксіологічний метод, ресурсно-ціннісний метод, біхевіористичний метод, метод факторного аналізу, метод статистичного аналізу, порівняльно - правовий метод, математичний та "ігровий" метод, методи і технології управління конфліктними ситуаціями і та.ін.

Сукупність зазначених основних методів конфліктології складає її методологічну стратегію. Її реалізація передбачає використання цілого арсеналу конкретних методик і процедур, які утворюють тактику конфліктологічного дослідження. Правильність вибору прямо впливає на ефективність, практичну значимість теоретичних висновків. Соціально -

психологічна природа більшості конфліктів потребувала використання інструментарію, що застосовує соціологія і психологія.

При всьому позитивному значенні наукової методології варто знати, що не можна і переоцінювати її. Неприпустимість абсолютизації якихось методів пізнання пов'язана з такими причинами, обмеженістю у можливостях людського пізнання, а також специфікою протікання самого процесу конфлікту, що може розвиватися не на основі раціональності і логічності, а на основі ірраціональних пристрастей. Розпалювання пристрастей дуже часто приводить до некерованості процесу конфлікту, що, у свою чергу, створює труднощі для застосування яких-небудь раціональних методів.

У той же час, не можна впадати і в іншу крайність, тому що незважаючи на наявні труднощі ефективного керування конфліктами, звуження можливості його руйнівних наслідків можливе тільки на раціональній основі, шляхом застосування наукової методології.

### ***3. Зв'язок з іншими науками***

Утворення конфліктології не було штучним процесом. Її виникнення було обумовлено, насамперед, тим, що в основі будь-якого конфлікту лежать протиріччя, які відіграють системну і освітню роль, що вивчають різні науки. Виходячи з цього, багатогранні дослідження, що нагромадилися в різних парадигмах соціальних і деяких природознавчих наук (насамперед, в математиці і біології) із проблем конфліктних відносин вимагали свого окремого наукового осмислення. Реальність конфліктів виявлялася в їх цілісності, а не в їх яких-небудь філософських, психологічних, соціологічних, правових та інших аспектах. На певному етапі свого розвитку перед суспільними науками виникла гостра необхідність у цілісних і комплексних знаннях про такий соціальний феномен як конфлікт. Виходячи з того що конфліктологія є досить молодого науковою дисципліною, деякі автори розглядають цю науку як відносно самостійну. Останнім часом вона все більше набирає статусу повноцінної й автономної дисципліни, що має

комплексний характер і поліпарадигмальний предмет. Конфліктологія використовує емпіричні дані, концептуальні основні теоретичні моделі як самостійні, так і будь-якої іншої науки, методи і способи, які дозволили б поглиблювати вивчення конфліктів.

Найбільш тісно сучасна конфліктологія пов'язана із соціологією, яка, вивчаючи суспільну думку щодо різних проблем суспільства, роблячи стосовно них власні висновки, може виявити болючі її зони, а також простежити наслідки цих явищ для суспільства.

Оскільки конфлікти завжди пов'язані з боротьбою інтересів людей або їх поглядів, величезну роль відіграє психологічний фактор. Через цикл психологічних дисциплін конфліктологія робить глибоке осмислення проблемних ситуацій, протиріч, драм і трагедій, сприяє більш умілій поведінці з опонентами, пошуку психологічних резервів особистості для запобігання проблемних ситуацій, а також виходу з них або їх розв'язанню, якщо конфлікт вже розпочався.

Психодіагностика допомагає конфліктології проводити дослідження з питань прогнозування конфліктів. Психокорекція, психотерапія, психологічне консультування допомагають налагодити взаємини всередині груп, а також і на міжособистісному рівні. Велике значення має досвід психологічної науки в питаннях розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів.

Саме життя вимагає пошуку взаємозв'язку конфліктології з педагогічними науками. Сфера взаємозв'язку може лежати в процесі виховання дитини як особистості і майбутнього активного учасника суспільного життя, а так само в наявності педагогічного такту в ході розв'язання різних проблемних ситуацій.

Історія, філософія і сучасна філософська думка сформулювали загальні принципи розуміння конфлікту як найгострішої форми виявлення протиріччя, як зіткнення і взаємодії протилежностей.

Зв'язок з циклом математичних наук, насамперед, із прикладною математикою, представляється у вигляді абстрактних математичних моделей, які можна інтерпретувати на реальних об'єктах. У багатьох сферах громадського життя можна застосовувати Математичне моделювання конфліктних ситуацій і розраховувати на певний результат.

Зв'язок конфліктології з циклом правових наук полягає в тому, що вони стверджують принципи і норми, права й обов'язки, у рамках яких має знаходитися людина, група і все суспільство. Порушення цих норм і прав призводить до конфліктних ситуацій, які можуть вилитися в конфлікти. У той же час через правове поле вони дають обґрунтування границь, які можна використовувати при вивченні і запобіганні конфлікту.

Цикл історичних наук дає конфліктології багатий і різноплановий матеріал для аналізу політичних, соціальних, військових та інших конфліктів у суспільстві. Історичний досвід показує, які втрати несуть у собі конфлікти, дає унікальну можливість знайти способи їх запобігання, а врахування негативного досвіду в минулому може дати можливість уникнути його у майбутньому.

Культурно - мистецтвознавський цикл наук здобуває у сьогоденні підвищену увагу. Зв'язок з конфліктологією ми можемо побачити у тому, що саме культура і мистецтво посідають все більше місце в духовній сфері життя людини, вони безпосередньо впливають на формування несхожості і протилежності життєвого укладу людини, які, у свою чергу, стають джерелом безперервної низки конфліктних ситуацій у суспільному житті.

#### ***4. Становлення конфліктології***

Конфліктологія - відносно молода наука, у завершеному вигляді вона з'явилася лише в середині ХХ століття. Однак конфлікти існували завжди, тому перші спроби їх осмислення ми можемо побачити вже в античну епоху, тому що з'явилася необхідність виявити причини соціальної диференціації та розподілу суспільства на прошарки.



У міркуваннях *Геракліта Ефеського* про універсальність світу ми побачимо Його суперечливу сутність, що, окрім протиріччя і ворожнечі, у світі присутні гармонія та згода.

У працях *Платона* й *Аристотеля* стверджувалося, що держава, право і справедливість - це різні сторони державних відносин, які закладені в людині природою. Поділ людей на тих, хто володарює, та підлеглих — є природним, тому і боротьба проти подібного розподілу розглядалася ними як супротивне природі. У той же час, визнаючи соціальну сутність людини, автори підкреслювали її здатність до співробітництва для створення стабільних умов існування самого суспільства.

У праці "Політика" Аристотель виділив дві головні причини соціальних суперечок і джерел конфлікту. По-перше, це майнова нерівність; по-друге, нерівність одержання пошани, що сприяє зростанню корисливості і переродженню суспільства. Крім основних причин, називалися і такі, які могли за певних обставин породити соціальні конфлікти, серед них - нахабність, страх, презирство, приниження, несхожість характерів, неуважне ставлення та ін.

Епоха Середньовіччя характеризувалася повним пануванням у всій Європі християнської релігії, заснованої на ідеях людинолюбства, рівності всіх перед Богом, однак спокою і миру не було.

*Фома Аквінський* (1225-1274 рр.) у своїх міркуваннях говорив про війну, як про цілком припустиме явище в суспільному житті, тобто, конфлікт - об'єктивна реальність.

Повне панування однієї релігії не припинило зіткнень, вони продовжувалися не тільки між віруючими і невіруючими, але і між самими одновірцями. З цього приводу *Еразм Роттердамський* (1469-1536 рр.) відзначав абсурдність самої ситуації, що Хрис-тос був присутнім в обох таборах, начебто він сам із собою вів боротьбу. Міркуючи з проблем існуючих війн, автор відзначає власну логіку конфліктів: конфлікти після свого початку можуть втягти у свою орбіту нові сили, що його не починали.

Загальне в поясненні корінних причин існування у світі різних колізій філософи, як дохристиянські, так і початкового християнського періоду, вбачали в універсальності явища конфліктності те, що подібна властивість притаманна буттю, природі.

У період Нового часу можна спостерігати формування двох підходів до розуміння природи соціального конфлікту: песимістичного й оптимістичного.

Як приклад песимістичного підходу можна розглядати вчення англійського філософа *Томаса Гоббса* (1588-1679 рр.). У своїй книзі "Левіафан" (1651 р.) він негативно оцінив людську природу. Людина за своєю природою егоїстична та заздрісна, тому стан людського суспільства він оцінив як "війну всіх проти всіх". Коли стан відносин для людей стає нестерпним, вони укладають договір про державотворення, яке, спираючись на власну силу, здатне позбавити людей безмежної ворожості.

На політичні помилки в управлінні державою і психологічні фактори соціальних проблем як причини соціальних конфліктів вказував і інший англійський філософ *Ф. Бекон* (1561-1626 рр.). Однак, розглядаючи причини конфліктів, автор звернув увагу на можливість заходів щодо попередження конфліктів, найважливішим з них він вважав мистецтво політичного маневрування.

*Г. Гегель* (1770-1831 рр.) вбачав причини конфліктів у соціальній поляризації суспільства, яку він вважав цілком природною.

*Ч. Дарвін* (1809-1902 рр.) та *Л. Гумплович* (1838-1909 рр.) з різних позицій виділяли головну причину конфліктів у суспільстві - природне прагнення людей боротися за виживання.

Прикладом оптимістичного підходу можна вважати погляди французького філософа *Ж-Ж Руссо* (1712-1778 рр.), який вважав людину доброю за своєю природою, а джерелами конфліктів у суспільстві вважав недоліки в його організації. Інструментом відновлення природного для

людей миру і згоди повинна стати демократична держава, що спирається на ненасильницькі заходи.

**I. Кант** (1724-1804 рр.) так само вважав, що мирне проживання людей є природним станом, а проблемність і конфліктність є природним для системи геополітичних процесів.

XIX століття характерне розробками досить детальної концепції соціального конфлікту, що запропонував німецький економіст і соціолог **К. Маркс** (1818-1887 рр.). Марксизм визнає конфлікти у всіх сферах соціального життя, а історія існування суспільства була історією соціальної боротьби. Причиною такої постійної боротьби в суспільстві філософи-марксистки вважали панування приватної власності на засоби виробництва. Помилковість марксистів полягала в тому, що вони вважали за можливе в майбутньому, після знищення приватної власності на засоби виробництва, утворення безконфліктного суспільства.

Послідовник К. Маркса в Росії В.І. Ленін (1870-1924 рр.) вважав за можливе зникнення гострих соціальних протиріч уже при соціалізмі, тому що зникає для цього соціальна база. Головним методом розв'язання соціальних конфліктів вважалось революційне насильство, а реформи і компроміси - лише його побічним продуктом.

Американський соціальний дарвініст **В. Самнер** (1842-1910 рр.) бачив у соціальних конфліктах "конфлікт інтересів", а боротьбу за існування вважав фактором прогресу.

Німецький соціолог **Г. Зіммель** (1858-1918 рр.) першим ввів в науковий обіг поняття "соціологія конфлікту", вивчав стійкі форми соціальних відносин, конфлікт вважав не тільки нормою, але й важливою формою суспільного життя. Перехрещення групових інтересів, незважаючи на їх егоїстичність, саме і повинне пом'якшувати конфліктність і бути основою для стійкості демократичного суспільства.

На думку німецького вченого **М. Вебера** (1864-1920 рр.) суспільство являє собою сукупність груп, які розрізняються за своїм статусом. Подібна

відмінність формує протилежність інтересів, що і є причиною більшості соціальних конфліктів. Усілякі надії на можливість усунення конфліктів з життя суспільства є ілюзорними.

Необхідно визнати неминучість існування вічної боротьби одних людей проти інших.

У середині ХХ ст. теорія конфлікту стала самостійною областю соціології. Її розробниками можна вважати німецького соціолога ***Р. Дорендорфа*** та американського соціолога ***Л. Козера***.

Дорендорф розглядає конфлікт як головну категорію соціології. Для нього наявність конфліктів - природний стан суспільства. Знаходячись на позиціях неомарксизму в розгляданні ролі протиріч у якості фактора суспільного прогресу, Дорендорф вважав джерелом конфліктів до ХХ століття класове протистояння. Для постіндустріального суспільства джерело конфліктів він бачив вже в політичних протиріччях між соціальними групами, тому що об'єктивно зростає кількість ліній диференціювання інтересів, а значить і ліній їх поділу. На зміну різкого, поляризованого поділу суспільства приходять плюралістичне суспільство, інтереси в якому можуть перетинатися. Конфлікти на економічному ґрунті в такому суспільстві позбавлені вибухової сили і тому можуть бути вирішені без застосування революційних методів, характерних для попереднього періоду.

Розвиваючи ідеї Вебера і Зіммеля про загальність і універсальність конфлікту, американський соціолог Л. Козер у своїх працях детально дослідив функціональну користь соціального конфлікту. На його погляд, конфлікт є засобом зняття напруги і його результатом є більш чітке виявлення інтересів груп, а також прискорення структуризації та інституціоналізації соціальних і суспільних утворень.

Козер запропонував цілу низку законів, що стали теоретичним фундаментом сучасної науки про конфлікт. Так, постійним джерелом соціальних конфліктів є непереборний дефіцит ресурсів, влади, цінностей, престижу, що існує в будь-якому суспільстві. Тому поки в суспільстві будуть

люди, які прагнутимуть до цих дефіцитних ресурсів, буде існувати й напруженість, що переростатиме, час від часу, у конфлікти. Гостроту конфліктів зумовлює "реалістичність або нереалістичність" інтересів сторін, що беруть участь. Розкол у суспільстві на ворожі, засновані на ідеології табори, завжди несе в собі революційно - насильницькі дії. У "відкритих", демократично облаштованих суспільствах, незважаючи на численність різноманітних протиріч, розв'язання конфліктів відбувається на основі конструктивних дій.

Важливість праць Р. Дорендорфа і Л. Козера варто розглядати і з позиції того, що вони стали, по своїй суті, протилежністю крайнім вченням марксистської спрямованості, а з іншого боку, різноманітним концепціям соціальної згоди і миру, які отримали значне поширення в країнах не соціалістичного табору.

Подібні концепції досить повно були представлені в працях американських соціологів *Т. Парсонса* (1902-1979 рр.) і *Е. Мейо* (1880-1949 рр.).

Т. Парсонс у своїх працях розглядав конфлікт як соціальну аномалію, свого роду соціальну хворобу, яку необхідно лікувати. Нормою він вважав стан безконфліктності, якоїсь гармонії, якої можна було досягти через зняття соціальної напруженості. Цього можна досягти, якщо суб'єкт соціальних дій у своїх бажаннях і цілях буде враховувати реакцію інших суб'єктів. Дисбаланс подібного стану, що реально виникає в ході реалізації соціальних змін, стає головним джерелом соціальної напруги і потенційного конфлікту. Власне, соціальні зміни Парсонс розглядав у двох варіантах. По-перше, постійно відбуваються внутрішньосистемні зміни, тому що вона, сама система, не є постійною. По-друге, відбувається зміна самої системи в цілому під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів і подій. Як результат дисбалансу відносин між структурними елементами соціальної системи автором виділяється певна категорія - "напруженість". У разі сильної напруженості контрольні механізми соціальної системи можуть не

справитися із завданням підтримки балансу відносин, що може призвести до руйнування системи взагалі.

Засновник теорії "людських відносин" Е. Мейо також стверджував, що головною проблемою сьогодення повинне стати подолання небезпечної соціальної хвороби - конфліктності. На його думку, соціальне здоров'я - це "соціальна рівновага", "стан співробітництва". До такого стану в суспільстві можна було прагнути не тільки застосовуючи економічні методи, але і використовуючи психологічні методи для формування сприятливого психологічного клімату в колективах, почуття задоволеності власною працею, розширюючи демократичний стиль керування і т.ін.

Завершення формування конфліктології в якості самостійної наукової дисципліни пов'язане з американським соціологом *К. Боулдінгом*.

Вихідним посиланням його концепції було те, що конфліктне поведіння людей є природною для них формою поведінки. Критичним подібний стан він не вважав, тому що людський розум і моральні норми здатні удосконалювати людину і пом'якшувати форми конфліктних взаємин. Для цього необхідно виявити загальні елементи і тенденції розвитку, властиві для всіх конфліктів.

Специфіку суспільних конфліктів Боулдінг пов'язував зі складним характером мотивів, що їх викликають, наявністю в них не лише явних, але й прихованих моментів. Ключ до природи будь-якої ситуації вчений бачив у самосвідомості сторін. У той же час ним було виявлене і єдине, універсальне джерело конфліктів, - несумісність потреб сторін при обмежених можливостях їх задоволення.

Для гармонізації ситуації, пошуку раціонального моменту Боулдінгом було запропоновано використовувати теорію ігор, моделювання конфліктних ситуацій, точного розрахунку в поведінці конфліктуючих сторін, розробку плану конфліктних дій, "стратегії конфлікту" і т.ін.

Дослідження Боулдінга привернули увагу широкого кола соціологів, результатом чого стало формування наукового інтересу з даної

проблематики, проведення різних наукових семінарів і конференцій, створення періодичних видань і наукових центрів. Нагромадження наукових знань, а також підвищення суспільної потреби привело до появи фахівців, здатних надавати послуги, у тому числі і в якості посередників, з питань врегулювання різного роду конфліктів.

Практика досудового улагоджування конфліктів виявила потребу їх врегулювання не тільки соціологічного, але і психологічного підходу. Все більш очевидною стала друга можлива сторона соціального конфлікту, його внутрішні установки, цінності, погляди і почуття, потреби й Інтереси, тобто психологічна складова.

Австрійський психолог **З. Фрейд** (1856-1939 рр.) бачив головне джерело всіх соціальних конфліктів у дисгармонії людської душі, споконвічно притаманний людській психіці конфлікт між свідомим і безсвідомим, інстинктивним потягом і вимогою моралі та правових норм.

Один із послідовників Фрейда **К. Юнг** (1875-1961 рр.) запропонував класифікацію характерів людей, в основі якої лежав критерій, що розрізняв способи розв'язання внутрішніх конфліктів. Юнг запропонував два психотипи: інтровертів - людей, звернених на внутрішні фактори і екстравертів - людей, звернених на оточення.

Американський психолог **Е. Берн** (1902-1970 рр.) розробив концепцію трансактивного аналізу. Відповідно до його теорії, усі люди розділяються за трьома основними станами, які домінують у їх психіці: "дитина", "батьки", "дорослі". Конфліктні ситуації саме і виникають, коли виникають відносини між людьми з однотипною психікою.

У середині 50-х років ХХ ст., коли теорія конфлікту стала всебічно розглядатися в західній соціології, у радянській літературі стали з'являтися наукові праці з проблем соціального конфлікту, але стосувалися вони переважно міжнародних відносин, відносин у родині і на виробництві. У цілому теорія конфлікту розглядалася як "буржуазна" і не прийнятна для соціалістичного ладу.

Пострадянський період показав усю небезпеку, яку несе в собі політика замовчування конфліктних проблем у суспільстві. Реальність виявилася, щонайменше, загрозливою, тому що не існувало такої сфери суспільного життя на пострадянському просторі, яка не була б охоплена кризовими явищами, корені яких ішли в далекий радянський період.

В Україні конфліктологія тільки почала формуватися, зовсім недавно її почали викладати в навчальних закладах. Становлення проблематики конфліктності проходить по різних напрямках виходячи з визнання її багатоаспектності. Становлення і розвиток конфліктології як науки можна розглядати через призму проведення ряду наукових конференцій, організація спеціальних підвідділів в інститутах НАН України, створення незалежних аналітичних центрів.

Вихід цілого ряду навчальних посібників для викладання навчальних курсів з конфліктології не може заповнити відсутність загальних концептуальних підходів, що могли б дати можливість осмислення, насамперед, політичних і соціальних конфліктів у сучасній Україні. Проблема полягає у тому, що сучасна конфлікто-логічна наука, насамперед, європейських країн, довгий час розвивалася в умовах стабільних і правових суспільств, що для України, як і для більшості пострадянських країн, не прийнятні. Конфлікти в українському суспільстві необхідно розглядати, виходячи із специфіки його розвитку і, насамперед, історичного. Нові вимоги ще більше підкреслюють необхідність залучення різних наукових дисциплін для створення технологій розв'язання проблем сучасного суспільства.

Вивчення конфліктології стає все більшою необхідністю для сучасного суспільства, тому що дає практичні навички попередження конфліктів або їх розв'язання, якщо вони все-таки виникли. Стрімке ускладнення різних відносин у сучасному суспільстві поставило перед людством складну парадигму - зберегти людину і природу в гармонійній єдності.



## **Лекція 2.**

### **Природа конфлікту**

План:

1. Конфлікт - феномен соціального явища.
2. Структурна модель конфлікту.
3. Границі конфлікту.
4. Функції конфліктів.

Література:

1. *Анцупов А. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999.
2. *Бандурка А. М., Друзь В. А.* Конфликтология. - Харьков: Ун-тет внутрених дел, 1997.
3. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. - Спб.: Питер, 2000.
4. *Зеркин Д. П.* Основы конфликтологии: Курс лекций. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
5. Конфликтология / Под редакцией А. С. Кармина. - Спб.: Лань, 1999.

#### ***1. Конфлікт - феномен соціального явища***

Розвиток будь-якого суспільства являє собою складний процес, що протікає через зародження, розвиток і розв'язання різноманітних протиріч. Тим часом, само собою протиріччя - це ще далеко не конфлікт, а, можливо, що воно і зовсім не переросте в конфлікт. Серйозною помилкою є їх ототожнення, у той же час і їх протиставлення. Для переростання протиріччя в конфлікт повинна проявитися ціла низка факторів, сполучення яких дозволить перетворити протиріччя у відкрите протиборство. При цьому важливо врахувати, що необхідним є сполучення всіх факторів разом. Розглянемо їх. По-перше, конфлікт можливий лише між двома і більше

сторонами. У процесі розвитку конфлікту повинна чітко намічатися тенденція до поляризації Інтересів сторін щодо об'єкта конфлікту. По-друге, необхідна чітка визначеність дефіцитності й обмеженості в можливості задоволення всіма сторонами своїх потреб. По-третє, конфлікт виникає за умови, коли сторони прагнуть реалізувати свої інтереси за рахунок своїх опонентів. Таким чином, конфлікт є прояв об'єктивних і суб'єктивних протиріч в протиборстві їх носіїв.

Будь-який конфлікт, що виникає в соціальному середовищі між людьми, є соціальним у широкому значенні цього слова. Сторони, які беруть участь у соціальному конфлікті, мають чіткі соціальні інтереси, реалізація яких зустрічає протидію.

Одним з різновидів соціального конфлікту, у його вузькому розумінні, є конфлікт у соціальній сфері.

Актуальним на сьогоднішній залишається питання про пріоритетність, первинність суспільної або індивідуальної основи. Суперечки і дискусії з цього питання ведуться дотепер, однак реальне життя невблаганно демонструє неможливість прояву в "чистому вигляді" якої-небудь позиції: індивідуалізм доповнюється формами співробітництва, а колектив сприяє розвитку особистості.

Соціальний конфлікт у вузькому значенні цього поняття являє собою боротьбу соціальних спільнот з протилежними інтересами за домінування або підвищення їх соціального статусу.

Соціальний статус як предмет соціального конфлікту являє собою визнаний та узаконений у суспільстві показник того місця, яке соціальна спільнота та її представники займають у даній соціальній системі. Джерелом конфлікту в даній ситуації виступає не сам статус як такий, тому що його має кожен член суспільства. Суперечності виникають у результаті виникнення нерівності статусів у соціальній системі, коли в системі створюються штучні перешкоди, що не дозволяють представникам нижчих статусів одержувати вищі статуси. Мова йде про фактичну соціальну нерівність. Подібну

ситуацію можна розглядати як загальну передумову існування соціального конфлікту, а також усіх закономірностей, які регулюють його виникнення і розвиток.

Розглянемо сутність конфлікту. Найбільш поширеним розумінням конфлікту є тлумачення, запропоноване американським ученим Л. Позером. Так, під *конфліктом* він запропонував розуміти *боротьбу за цінності і претензії на окремий соціальний статус, владу, недостатні матеріальні блага; боротьбу, в якій цілями конфліктуючих сторін є нейтралізація, заподіяння шкоди або знищення супротивника.*

Отже, ми повинні розглядати конфлікт як реальну боротьбу двох людей, груп або організацій, незалежно від наслідків, а також способів і методів, що застосовуються. У той же час ми повинні мати на увазі, що протиріччя не завжди приводять до конфліктів. Для перетворення в конфлікт необхідне чітке осмислення протилежності інтересів, несумісності цілей для кожної із сторін, яке, у свою чергу, має визначати готовність сторін втілювати конкретні дії для їх реалізації.

Розглядаючи сутність конфлікту, необхідно чітко розрізняти протиборство і протидію, тому що існує ціла низка соціальних явищ, де присутнє протиборство, але вони не є конфліктами. До таких соціальних явищ можна віднести різні форми і види змагальності, а також конкуренцію в економічній сфері. Зовні тут ми можемо побачити деякі елементи конфлікту, такі як зіткнення протилежних інтересів, дефіцитність призу, протиборство.

Насамперед, будь-яка змагальність споконвічно передбачає наявність заздалегідь обговорених правил, на базі яких вона і проводиться. Учасники змагань попередньо ознайомлені з ними і без примусу намагаються їх дотримуватися в процесі своєї участі в них. Це можна розглядати як головну відмінність подібного явища від конфліктів.

Наступним фактором варто вважати добровільність участі в подібних змаганнях суб'єктів, які можуть, знову ж таки, згідно з попередніми правилами, не брати участі або ж вийти з них вже в ході дії. У ході реалізації

таких явищ протиборство не переходить у протидію, а агресивність не перетікає у ворожість. Якщо відбуваються порушення раніше обговорених умов, то ми вже не говоримо про змагання або конкуренцію, а причини таких порушень варто шукати в іншій площині.

Під предметом конфлікту розуміється об'єктивно існуюча або уявна проблема, яка стала причиною розбіжності між сторонами. Кожна зі сторін зацікавлена у вирішенні даної проблеми на свою користь і заради цього готова вступити в протиборство.

Конфлікт може мати основний предмет, який, у свою чергу, може розпадатися на частини. Прикладом подібних предметів можуть виступати тривалі сімейні і затягнуті в часі міжнаціональні і міжконфесійні конфлікти.

Об'єктом конфліктів виступають матеріальні або духовні цінності, до оволодіння якими прагнуть сторони конфліктів. Об'єктом конфліктів можуть виступати також елементи матеріального світу або соціальної реальності, якщо він знаходиться на перетині інтересів соціальних суб'єктів.

**Об'єкт конфлікту** - це завжди який-небудь дефіцитний ресурс, тому якщо виникає можливість компенсації дефіциту ресурсу, то в багатьох випадках виникає реальна можливість усунення конфліктної проблеми.

Необхідно мати на увазі і можливість так званих безоб'єктних конфліктів, коли обидві сторони не мають прагнень до контролю над будь-чим. Прикладом можуть виступати інтелектуальні конфлікти. Чимало прикладів подібних конфліктів ми можемо бачити у моральній сфері суспільних відносин.

Суб'єктами соціальних конфліктів виступають соціальні утворення, насамперед, необхідно говорити про великі утворення.

Практичними діючими учасниками соціальних конфліктів в конкретні індивіди, що пов'язані між собою загальними інтересами або статусом. Належність індивіда до конкретної соціальної групи перетворює його в реального або потенційного учасника будь-якого соціального конфлікту. У розмаїтості сукупності їх індивідуальних дій і вчинків реалізуються загальні

цілі та позиції. Зведення індивідуальних зіткнень не означає ігнорування волі, ініціативи окремих людей, тому що загальна боротьба завжди складається з їх сукупності.

## ***2. Структурна модель конфлікту***

Процес конфлікту складається з цілого ряду структурних елементів, які взаємопов'язані між собою і, в той же час, кожен з них відіграє достатню і самостійну роль. Розглянемо структурну модель конфлікту. Схема конфлікту може бути представлена в такий спосіб: ***Конфліктна ситуація - Інцидент - Конфлікт.***

Неоднорідність сприйняття навколишньої дійсності людьми і наявність у них особистісних оцінок об'єктивно призводить до створення спірних ситуацій. У разі коли хоча б одна із сторін взаємодії вважає, що виникла ситуація несе в собі погрозу для реалізації її мети, то подібна ситуація має всі передумови, щоб перейти в конфліктну. Для такого переростання необхідно, щоб сформувалися такі фактори:

- ◆ усвідомлення значимості ситуації для всіх, або хоча б для більшості учасників, як спірної ситуації;
- ◆ усвідомлення існуючих перешкод, що створює своєю діяльністю один з учасників ситуації;
- ◆ наявність бажання і можливість перебороти виниклі перешкоди.

Конфліктна ситуація є основною умовою виникнення конфлікту, яка виявила і чітко позначила дисбаланс інтересів учасників спірної ситуації.

Поштовхом для переростання ситуації в конфлікт може стати зовнішній фактор або інцидент.

***Інцидент*** - це певна подія або дія, що різко уразила інтерес однієї зі сторін, що призвело до активної протидії.

Інцидентом можуть стати дії третьої сторони, причому як свідомі, так і несвідомі. Інцидент може відбутися і незалежно від бажання учасників, а як

наслідок яких-небудь об'єктивних процесів. Психічний стан однієї зі сторін так само може стати причиною інциденту.

Як виняток, ми можемо розглядати конфлікти, що відбулися без видимої наявності конфліктної ситуації. Подібні конфлікти можуть бути помилковими або випадковими. Тобто, ми можемо говорити, що у разі коли конфліктна ситуація відсутня, або вона ілюзорна, вірогідність виникнення конфлікту вкрай мало ймовірна. За наявності однієї конфліктної ситуації конфлікт закономірний. У разі, коли одна конфліктна ситуація породжує іншу або відбувається накладення декількох, конфлікт є неминучим.

Розглянемо *елементи структури конфлікту*.

1. **Сторони конфлікту** - це, насамперед, суб'єкти соціальної дії, які можуть бути представлені окремими людьми або групами, що знаходяться в стані протиставлення. В окрему групу учасників конфлікту можна виділити людей, дії яких так чи інакше пов'язані з конфліктом, що відбувається, - це співчуваючі, провокатори, миротворці, консультанти, безневинні.

2. **Зона розбіжності** - предмет, факт, проблема. Найбільш складним для виявлення є елемент конфлікту, який в ході конфлікту може неодноразово видозмінитися, відкривати нові зони, виявляти нові проблеми.

3. **Уявлення про ситуації**. Кожний з учасників конфлікту має своє уявлення про конфлікт, що і породжує підставу для їх зіткнень. Реальність розуміння конфлікту приводить до реальності конфліктних наслідків.

4. **Мотиви конфліктів** розглядаються як внутрішні, суб'єктивні причини вступу сторін у конфлікт. Мотиви є в кожного учасника конфлікту, інша справа, що вони можуть бути різними, а часто протилежними, однак усі вони зводяться до бажання задоволення власних інтересів.

5. **Дії**. Дії кожної зі сторін конфлікту спрямовані на реалізацію власних інтересів, при цьому створюються умови для перешкоджання іншій стороні у

реалізації своєї мети, тому оцінюються обома сторонами як негативні або некоректні.

### ***3. Границі конфліктів***

Для визначення границь конфліктів виділяють чотири аспекти: часовий, просторовий, суб'єктивний і внутрішньо системний.

***Часові границі*** - це тривалість конфлікту, його початок і завершення. Важливість їх виявлення визначається експертною оцінкою дій учасників конфлікту в певний момент часу, роллю і відповідальністю осіб, що приєдналися до конфлікту на різних його етапах.

***Початок конфлікту*** визначається об'єктивними (зовнішніми) актами поведінки, які свідомо спрямовані проти дій іншого учасника конфлікту за умови, що він усвідомлює їх як дії, спрямовані конкретно проти нього й активно починає їм протидіяти.

***Закінчення конфлікту*** - це процес припинення всіх активних дій протиборчих сторін, незалежно від причини початку конфлікту.

Завершення конфлікту може виявлятися в різних формах: він може бути вичерпаний, а може припинитися через припинення дій однієї зі сторін. Можливою формою припинення конфлікту є втручання третьої сили.

***Просторові межі*** визначаються територією, на якій відбувається конфлікт. Вони можуть бути як мінімальними, так і глобальними.

Суб'єктні межі конфлікту визначаються кількістю учасників на різних етапах його прояву.

Внутрішньосистемні границі визначаються тим, що практично будь-який конфлікт відбувається у визначеній системі; це може бути родина, трудовий колектив, група приятелів або держава. Так, конфлікт між суб'єктами однієї системи може бути глибоким, широким, частковим, обмеженим. Визначення таких границь дозволяє, по можливості, чітко визначити кількість і ступінь залучення людей у конфлікт. Так само знання їх необхідне для впливу на реалізацію процесів щодо попередження конфліктів.

#### **4. Функції конфліктів**

Насамперед, функції конфліктів можна поділити на дві великі групи щодо основних сфер громадського життя - матеріальні і духовні.

Матеріальна функція виявляється в тому, що різноманітні конфлікти пов'язані, насамперед, з економічною стороною життя суспільства. Це матеріальний інтерес, користь і втрати. Матеріальні функції можуть нести як негативні матеріальні наслідки, так і творчий аспект, які можуть сприяти загальному прогресу і розвитку матеріального виробництва.

Духовна функція конфлікту виявляється у вигляді стимулятора швидких і важливих змін в духовній сфері суспільства. У процесі соціального конфлікту відбувається руйнування норм, цінностей, ідеалів попередніх періодів життя суспільства, створюються умови для осмислення нових можливостей його розвитку.

Можна виділити ще ряд *функцій - це сигнальна, інформаційна, диференційна та динамічна.*

*Сигнальна функція* як би оповіщає про необхідність вживання термінових заходів для пошуку й усунення причин соціальної напруги.

*Інформаційна функція* конфлікту відмінна від сигнальної, тому що протікання самого конфлікту несе інформацію про фактори, які його породили, без знання яких процес суспільного пізнання ускладнений.

*Диференційна функція* виявляється в ході протікання конфлікту, коли відбувається поляризація протиборних сил. У той же час відбувається і протилежний процес - інтеграція і консолідація соціальних сил навколо нових центрів.

*Динамічна функція* реалізується в можливостях більш швидкого соціального розвитку, які може із собою нести соціальний конфлікт.

Досить поширеною сьогодні є точка зору стосовно того, що для поліпшення ефективності процесу керування деякі конфлікти просто бажані, тому що вони несуть у собі позитивні результати і підвищують ефективність



організації в цілому. У даному випадку конфлікт може нести функціональне навантаження. У разі, коли ефективність діяльності організації знижується в результаті конфлікту, він є дисфункціональним.

Дослідження в сфері функціональних можливостей конфліктів дозволило виділити групи позитивних і негативних функцій конфліктів. Розглянемо спочатку позитивні функції.

У результаті конфлікту визначаються проблемні місця і невирішені питання в управлінні організацією, її побудові і функціонуванні.

У результаті конфлікту відбувається вихід негативної реакції, що допомагає зняти емоційну напругу, веде до зниження інтенсивності негативних емоцій.

Конфлікти підтримують соціальну активність людей, сприяють попередженню застою, є джерелами певних інновацій.

Конфлікти із зовнішнім суб'єктом об'єднують групу, організацію, дозволяють перебороти виникаючі загрози, як зовнішню, так і внутрішню.

У ході конфлікту більш пильно розглядаються проблемні питання, що дозволяє успішніше виявляти об'єктивні причини конфліктів.

Конфлікти допомагають виробляти відповідні протидії можливим конфліктам у майбутньому.

Конфлікти дозволяють виявляти порушення функціонування організації, тобто зміни, які необхідно провести. До негативних функцій можна віднести наступні. Конфлікти приводять до погіршення психологічного клімату в колективах, що може помітно вплинути на продуктивність його роботи, приводить до відволікання від роботи частини працівників.

Між учасниками конфліктуючих сторін можуть відбуватися неадекватні дії, вже не пов'язані із самим конфліктом.

Після завершення конфлікту, причому незалежно від його результату, може тривалий час залишатися напруженість, недовіра, озлобленість між

суперниками, що прямо може послабити співробітництво не тільки між ними, але і цілісність усього колективу.

Будь-який конфлікт може нести із собою моральні та матеріальні втрати, тривалий період відновлення ділових і дружніх відносин.

### Лекція 3.

#### **Динаміка конфлікту і механізми його розвитку**

План:

1. Об'єктивні і суб'єктивні причини конфліктів.
2. Етапи і фази конфлікту.
3. Поведінка людей у конфлікті.

#### *Література:*

1. *Анцупов А. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999. - Гл. 16, 17.
2. *Берн Е.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. - Спб.; М.: «Университетская книга» АСТ, 1998.
3. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. - Спб.: Питер, 2000.
4. Конфликтология / Под редакцией А. С. Кармина. - Спб.: Лань, 1999. - Гл. 3.

#### **1. Суб'єктивні й об'єктивні причини конфліктів**

У цілому причинність у соціальному середовищі характеризується величезною складністю і заплутаністю. Практично кожна соціальна дія тягне за собою цілий ланцюг різних, часом суперечливих за своїм значенням, дій. Дуже часто сам конфлікт може бути викликаний безвинними для стороннього спостерігача діями індивіда або групи, що можуть знаходитися, часом, у дуже віддаленому зв'язку з конфліктуючими сторонами. Якщо ми хочемо розібратися з причинами конфлікту, запобігти йому, або якщо він уже

виник і розвивається, то мінімізувати його наслідки, нам необхідно проаналізувати весь ланцюг різноманітних дій людей і подій.

У цілому виникнення і розвиток причин конфліктів можна об'єднати в кілька груп: це об'єктивні причини, організаційно - управлінські, соціально - психологічні, особистісні. Перші дві групи причин несуть у собі об'єктивну основу конфліктів, дві останні - суб'єктивну.

До об'єктивних причин конфліктів можна віднести ті обставини, які своєю появою або існуванням сприяли появі причин, що викликали зіткнення інтересів людей. Об'єктивні причини є причинами виникнення передконфліктних обставин, що, у свою чергу, є об'єктивним компонентом передконфліктної ситуації.

Суб'єктивні причини конфліктів, насамперед, зв'язані з такими психологічними особливостями сторін, що впливають на вибір ними саме конфліктного способу вирішення спірних питань. Практично в будь-якій передконфліктній ситуації існує можливість вибору способу вирішення її. Саме причини, за якими одна або обидві сторони протистояння вибирають саме конфліктний спосіб вирішення протиріччя, і носять суб'єктивний характер.

Розглядаючи характер взаємозв'язків між об'єктивними і суб'єктивними причинами конфлікту, необхідно враховувати такі обставини: по-перше, не можна жорстко розділяти суб'єктивні й об'єктивні причини конфліктів, а так само і протиставляти. Будь-яка об'єктивна причина відіграє свою роль у виникненні конкретної конфліктної ситуації, зокрема з причини дії суб'єктивних чинників. По-друге, немає таких конфліктів, що не були б викликані тільки суб'єктивними або об'єктивними причинами. Якщо людина особисто не приймає рішення про початок конфліктної протидії, навіть в умовах міжособистісних протиріч, конфлікту не буде. Практично будь-який конфлікт несе в собі цілий комплекс об'єктивно - суб'єктивних причин. Тобто більшість об'єктивних причин певною мірою є суб'єктивними, а більшість суб'єктивних причин конфліктів врешті-решт об'єктивно детерміновані.

Розглянемо першу групу об'єктивних причин конфліктів. Природне зіткнення матеріальних і духовних інтересів у процесі життєдіяльності. Постійно спілкуючись у процесі своєї життєдіяльності, людина зіштовхується з численними проблемами, які їй необхідно вирішити, і ці численні зіткнення є необхідними. Участь або не участь у більшості цих зіткнень не залежить від волі або бажання людини, саме це і створює об'єктивну основу можливих конфліктних ситуацій.

Недостатня розробка правових і нормативних процедур вирішення соціальних протиріч, що виникають у процесі взаємодії людей. Так, найменш розроблені у нас механізми захисту підлеглих від свавілля начальників. Судове спростування дій керівників малоефективне, тому в більшості передконфліктних ситуацій підлегли або відступають, або йдуть на конфлікт.

Недостатність духовних і матеріальних благ для життєдіяльності тих або інших соціальних груп населення. Товарно-грошові відносини і ринкові принципи організації суспільства створюють величезну кількість об'єктивних передумов для появи конфліктних ситуацій, а самі процеси можна розглядати як конфліктні.

Стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових відносин. Більшість стереотипів мають великий історичний стаж, є й такі, які сформувалися досить недавно. Важка спадщина перейшла до нас з колишнього радянського минулого. До цих стереотипів необхідно віднести нерозуміння деяких демократичних принципів організації взаємин, змагальності на ринку праці, матеріальної нерівності як результату цієї змагальності. Практично безперервна боротьба не тільки із зовнішніми ворогами, а й з різними внутрішніми не могла не позначитися на характері міжособистісних стосунків людей в цілому. Серйозною проблемою виступає недостатня терпимість до інтересів інших. Приниженість і ображеність стали серйозною передумовою до здійснення різних протидій. Оскільки ми дуже довго були принені та ображені державою, то дуже легко і не вагаючись готові йти на

будь яку протидію. Добрі взаємини не культивувалися як головна самоціль суспільних відносин.

Групу об'єктивних причин, що можуть впливати на конфліктність людей, також можуть складати недостатньо досліджені сьогодні наукою екологічні нормативи, явища електромагнітних полів, активність сонця, техногенність середовища і так далі.

Другу групу об'єктивних причин складають причини організаційно - управлінського характеру.

Структурно-організаційні причини конфліктів породжуються невідповідністю структури організацій тій діяльності, якою вони займаються. Причинами можуть бути: по-перше, помилки, допущені при створенні організації. По-друге, часті зміни завдань і діяльності організації породжують численні невідповідності. Чим менш гнучко керівництво організації пристосовує її структуру до вимог діяльності, тим більше в організації може виникати конфліктів.

Функціонально-організаційні причини конфлікту виникають через дисфункціоналізацію зв'язків організацій з навколишнім середовищем, між структурними елементами організації, між окремими працівниками. Ефективна робота організації неможлива без функціональних зв'язків із зовнішнім середовищем, структурними елементами організації. Треба чітко розуміти, що зараз будь-яка організація є елементом системи більш високого порядку. Без чіткої організації функціонального зв'язку існування в сучасних умовах будь-якого об'єднання людей неможливе. Порушення їх веде до конфлікту. Функціональні зв'язки між структурними підрозділами повинні відповідати вимогам роботи й об'єктивним законам функціонування самої організації. Цим вимогам повинні відповідати функціональні зв'язки між окремими працівниками організації.

Особистісно-функціональні причини конфліктів виникають за умови невідповідності рівня працівника щодо вимог тієї посади яку він обіймає. Істотні вимоги до особистих якостей працівника висувають діяльність і

необхідність взаємодії з оточуючими. Якщо людина не відповідає цим вимогам, то можливість конфліктів стає дуже реальною і по горизонталі, і по вертикалі.

Ситуаційно-управлінські причини конфліктів виникають при виникненні помилок, що були допущені в процесі прийняття управлінських рішень. Прийняття хибного управлінського рішення об'єктивно створює можливість конфліктів між авторами рішення та його виконавцями. Невиконання підлеглими такого завдання додатково також можуть створювати передумови для виникнення конфліктів з цього приводу.

Третя група причин конфліктів представлена соціально-психологічними причинами. Чітких границь між групами, як ми уже відзначали, не існує, тому ми можемо говорити про виділення декількох типових причин, що мають соціально - психологічний характер.

Недостатня інформація, втрата чи відсутність її взагалі, а також перекручення інформації в процесі міжособистісних і міжгрупових комунікацій. Людина в процесі спілкування, з різних причин, не в змозі передати всю інформацію в спочатку задуманому обсязі і подробицях. Причини можуть носити як суб'єктивний, так і об'єктивний характер. Результат - можливо правильне розуміння або тлумачення отриманої інформації, що може послужити причиною для виникнення конфліктної ситуації або ускладнити вже існуючі протиріччя. Відсутність важливої інформації (приховування, замовчування, нерозголошення) доволі часто породжує чутки, що приводить до виникнення конфліктних ситуацій.

Незбалансованість рольових відносин між людьми - інша типова причина. Дуже часто в ситуації міжособистісного спілкування люди на або обидва партнери можуть грати не ті ролі, на які очікує партнер по взаємодії. Найбільш небезпечними в плані виникнення конфлікту є роль старшого за психологічним статусом партнера по взаємодії, роль рівного партнера та роль молодшого.

Нерозуміння того, що розбіжність позицій викликана не реальними розбіжностями, а неправильністю підходів до проблеми. Причина розбіжностей буде в тому, що кожна із сторін буде мати оцінку тільки частини загальної правди.

Серйозною типовою причиною конфліктів стає розходження способів оцінки різними сторонами результатів діяльності один одного. Оцінюючи дії інших, люди звичайно за основу оцінки беруть те, що не вдалося зробити порівняно з первісним ідеалом, з поставленими раніше завданнями, діяльністю інших людей, що уже виконували цю роботу. Свою роботу, найчастіше, порівнюють з діяльністю іншої людини, яка цю роботу виконала гірше. Тому одну і ту ж роботу можна оцінити неоднаково. Така ситуація створює широкі можливості для зародження конфліктів.

Крім зазначених типових причин, можна вказати на цілу низку інших соціально-психологічних причин, які можуть носити приватний або ситуаційний характер. До них можна віднести: внутрішньогруповий фаворитизм, конкурентний характер у взаєминах, обмежені здібності (можливості) змінювати свої позиції в ході взаємин з іншими людьми, прагнення до влади, психологічна несумісність та ін.

Особистісні причини конфліктів найчастіше пов'язані з індивідуальними і психологічними особливостями учасників протистояння, психологічним кліматом, в якому він протікає, а також навколишньому середовищі.

Однією з головних причин особистісних конфліктів виступає суб'єктивна оцінка поведінки партнера як неприпустима для іншої сторони. Вступаючи в різні відносини, кожний із партнерів має певний діапазон сподівань у відповідних діях. Якщо ці сподівання збіглися з діями партнера або носили припустимий характер, то подальші взаємини можуть протікати без конфлікту. Небажана поведінка може привести до утворення конфліктної ситуації, а неприпустима - до конфлікту.

Нездатність або незнання поводження в стресових ситуаціях, способів виходу з конфліктних ситуацій створює умови для входження людини в стан конфлікту. До конфлікту приводить саме невідповідність людини до ефективних дій у таких ситуаціях. Крім того, людина може не мати достатньої психологічної стійкості до негативного впливу на психіку стресових чинників конфліктної ситуації

Серйозною причиною може виступати нерозуміння емоційного стану людини, її здатності до емпатії. Поведінка людини, яка не розуміє емоцій та почуттів партнера по взаємодії, може викликати конфліктну реакцію.

Завищений рівень домагань, самооцінки може, у свою чергу, викликати негативну реакцію з боку оточуючих. Занижена самооцінка може проявитися в наростаючій тривожності, неврівноваженості, ухиленні від відповідальності.

Дуже часто особистісною причиною конфліктів виступають акцентуації характеру. Подібний стан виявляється в надмірному домінуванні у людини окремих рис характеру. Це може проявитися в максимальних варіантах норми, що може вже граничити з психопатією.

Коли виникає потреба пояснювати активність та спрямованість дій опонентів у конфлікті, ми шукаємо їх мотиви.

Мотивація в конфлікті - це спонукання до вступу в конфлікт для задоволення своїх потреб, це сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, що можуть викликати конфліктну активність суб'єкта. У конфлікті дуже важко, а часом і неможливо, відразу побачити щирі мотиви конфліктуючих сторін, тому що вони найчастіше приховані, а заявлені декларації, знову ж, як правило, можуть відрізнитися від первинних мотивів. Мотив обов'язково є в обох сторін, при цьому він не обов'язково повинен збігатися; він навіть може бути і протилежним. Якщо ми знаємо мотивацію конфліктуючих сторін, то можемо розуміти сенс їх протистояння.

Базовим спонуканням активності людей для вступу у конфлікт виступають їх потреби, що формуються в результаті існування якого-небудь



на даний момент дефіциту. Близькими до інтересів є й цінності, які можна відстоювати у конфлікті. Це можуть бути загальнолюдські цінності, цінності, виражені у якомусь конкретному творі мистецтва, а також особистісні цінності

Мотиви конфлікуючих сторін конкретизуються відповідно до мети, на досягнення якої націлені дії людей у конфлікті. Ціллю суб'єкта в конфлікті є його уявлення про кінцеві результати конфлікту. Ці цілі можуть бути як стратегічними, так і тактичними. Первісна мета, як правило, одна. Вже в процесі розвитку конфлікту первісна мета може змінитися на іншу.

Обов'язково необхідно враховувати, що ще одним елементом, який направляє людину, соціальну групу в конфлікті є позиція - система відносин до елементів конфліктної ситуації.

Концепція деривації характеризує розбіжність між очікуваннями людей і можливостями їхнього задоволення. Згодом депривація може підсилюватися, зменшуватися або залишатися незмінною. Зростання депривації можна спостерігати при скороченні способів задоволення запитів, що могли сформуватися в яких-небудь кризових ситуаціях, або коли очікування ростуть швидше можливості їхньої реалізації.

Збереження стабільного рівня депривації можливе при зниженні рівня запитів, або прискореному зростанні задоволення перед ростом сподівань. Подібні процеси можуть формувати психологічні умови для стабілізації морально-психологічної атмосфери, ослаблення напруги. У разі посилення депривації йде наростання настрою агресивності, спрямованості на фрустрацію (блокування поведження іншого).

## ***2. Етапи і фази конфлікту***

Особливостями конфлікту як соціального явища, механізмів його виникнення і вирішення є те, що конфлікт виступає не як одномоментне явище, а як процес, що зароджується, проходить певні етапи і завершується.

Конфлікту у своїй реальній формі передує латентна фаза. На цій стадії сформувалися практично всі елементи конфлікту, відсутні тільки активні дії. Ця стадія сама собою не є одномоментною, вона містить кілька етапів і за часом може продовжуватися дуже довго.

Перший етап містить у собі зародження об'єктивної проблемної ситуації майбутнього конфлікту.

Другий етап містить процес усвідомлення суб'єктом об'єктивної проблемної ситуації. На цьому етапі існує найбільш реальна можливість уникнути переростання ситуації в конфлікт ще на латентній стадії. Події цього етапу несуть у собі такі аспекти: перший аспект - це усвідомлення будь-якою зі сторін проблемності ситуації, що створилася. Інтереси можуть бути які цілком реальними, так само і неправильно сприйнятими.

Другий аспект містить у собі процес усвідомлення перешкод, які можуть стати на шляху реалізації своїх інтересів. Майбутні перешкоди можуть бути трьох типів:

- перешкоди, що впливають з об'єктивної ситуації і зовсім не залежать від інших, можливих суб'єктів майбутнього конфлікту;

- перешкоди, що можуть виникнути залежно від особистих якостей можливого учасника конфлікту;

- перешкоди зовнішнього характеру, що можуть виступати як персоніфіковані.

Третій аспект містить у собі усвідомлення співвідношення своїх інтересів з можливими і явними перешкодами.

Третій етап можна розглядати як спробу вирішення конфліктної ситуації неконфліктними способами. Можливість подібного вирішення ситуації може полягати в тому, що протилежна сторона, реалізуючи свій інтерес, своїми діями може і не доводити до конфлікту. Взаєморозуміння на цьому етапі створює реальну можливість не дати проблемній ситуації перерости в реальний конфлікт.

Четвертий етап характеризується конкретними діями, що були спрямовані на реалізацію своїх інтересів обома сторонами і які в результаті мали негативні наслідки. На цьому етапі чітко позначаються позиції обох сторін і проводиться підготовча робота. З формальної сторони цей етап можна розглядати як передконфліктний, хоча насправді конфлікт уже розпочався.

Представлені етапи можна розглядати як ідеальний варіант зародження конфлікту. У реальному житті деякі етапи можуть випадати або навіть повторюватися.

Закінчення останнього етапу завершує латентну фазу динаміки конфлікту. Перехід у відкриту фазу визначається декількома обставинами. По-перше, для всіх учасників стає очевидним стан конфлікту. По-друге, дії учасників назріваючого конфлікту все більше набувають форми зовнішньої спрямованості. По-третє, про вихід конфлікту з латентної фази довідається третя сторона. Конфлікт починає відчувати зовнішній вплив, що не обов'язково може привести до його ескалації, цей вплив може виконати позитивну роль, тобто загасити його.

Відкрита фаза конфлікту починається з інциденту - дії, зіткнення, що носить явно непримиренний характер. Подібні дії можуть носити як випадковий характер, так і організований однією із сторін. Значення інциденту в тому, що з нього починаються відкриті дії проти суперника, а інцидент додає цим діям ніби законний (лігітимний) характер. Розміри інциденту значення не мають. Навпаки, незначність, на думку стороннього спостерігача, інциденту, що привів до відкритого прояву конфлікту, може говорити про глибину протиріч і невідповідності відкритого протистояння.

Окремо необхідно виділити групу інцидентів, які можна віднести до випадкових, тому що вони більшою мірою, ніж останні випадки, можуть залежати від зовнішнього фактора впливу на розвиток конфліктної ситуації. Частина випадкових інцидентів можна пов'язати з об'єктивними факторами, природа яких мінімально залежить від впливу людини. Дуже часто їх

характеристика пов'язана із збігом об'єктивних обставин. Другу групу випадкових інцидентів можна пов'язати з суб'єктивним фактором, а саме - з цілеспрямованою діяльністю третіх осіб, зацікавлених в ескалації конфліктного протистояння.

Після інциденту конфлікт може розвиватися як у негативному, так і в позитивному напрямку. Однак, найчастіше боротьба підсилюється, а сам конфлікт розростається. Цей період фази відкритого протистояння називається ескалація.

Закономірністю ескалації конфлікту є укрупнення суб'єктів протистояння за рахунок залучення нових учасників. Міжособистісний конфлікт може перерости в міжгруповий. В умовах ескалації кожен наступний дії однієї із сторін стають більш руйнівними щодо інтенсивності ніж попередні. Це знаходить виправдання в мотивації, як протидія іншій стороні. Це, у свою чергу, викликає агресивні, відповідно сильніші дії. Ситуація стає все більш заплутаною. На даному етапі найчастіше конфлікт переходить від суперечки аргументів до безапеляційних претензій, до особистісних звинувачень і навіть фізичних дій. Критика сприймається вже тільки у формі погрози. Протистояння набуває такої форми гостроти, коли його сторони можуть почати розуміти необхідність переходу до конструктивних дій і пошуку взаємно зрозумілих позицій. На зміну диференціації може прийти інтеграція інтересів, можливість якої впливає з необхідності виходу з конфлікту. Причина і джерело конфлікту при цьому не зникають, однак наслідки конфлікту можуть примусити обидві сторони почати шукати можливості припинення відкритого протистояння.

Ситуація на цьому етапі досить непередбачувана, складно прогнозована, тому варіант початку вирішення конфлікту можливий як через дії самих учасників конфлікту, так і через залучення третьої сили. Великий ступінь ймовірності розвитку конфлікту і за іншим варіантом, коли одна зі сторін приймає рішення активізувати свої дії і завершення конфлікту бачить тільки у знищенні іншої сторони. Це може стати результатом усвідомлення

можливості вийти переможцем з конфлікту або просто рішенням йти до кінця.

Усі дії в конфлікті мають конкретну спрямованість і їх можна розбити на декілька типів протиборства:

- а) дії, спрямовані на захоплення або втримання об'єкта при різних життєвих ситуаціях;
- б) створення перешкод і непрямой шкоди;
- в) використання слів і дій, що несуть прямий образливий зміст і спрямовані безпосередньо проти протилежної сторони;
- г) підпорядкування або знищення суб'єкта, позбавлення його мотивації і бажання до самостійних дій за допомогою психологічного тиску або безпосереднього насильства;
- д) здійснення прямих збитків, фізичних утрат з метою перетворення однієї зі сторін конфлікту із суб'єкта боротьби в об'єкт володарювання.

Припинення конфлікту - це закінчення активних дій сторонами конфлікту з різних причин. Форми припинення конфлікту можуть бути різними:

- ◆ припинення конфлікту через взаємне примирення сторін;
- ◆ припинення конфлікту шляхом його симетричного рішення, коли обидві сторони або виграють, або програють;
- ◆ припинення конфлікту шляхом його асиметричного вирішення, коли виграє одна сторона, а інша програє;
- ◆ переростання конфлікту в інше протиборство;
- ◆ поступове згасання конфлікту.

Завершення конфліктів може проходити і в інших формах, таких, наприклад, як мирне врегулювання, використання насильства третьою стороною, т.зв. "глухий кут", відхід від конфлікту однієї зі сторін, пропозиція третього варіанта розв'язання конфлікту.

Припинення конфлікту не означає автоматичного припинення існування конфліктної ситуації, тому конфлікт може переходити з відкритої фази знову в латентну - постконфліктну. Її особливість полягає у тому, що на цьому етапі конфлікт може протікати навколо пошуку нормалізації відносин і створення умов для повного вирішення проблемних питань.

Після активної фази конфлікту знову може настати латентна, постконфліктна фаза, яка може містити в собі два етапи.

Перший етап може включати часткову нормалізацію відносин, коли глибина протиріч ще існує, але вже усунуті механізми для розростання конфлікту. Протистояння ще може зберігатися і навіть може бути заморожене на тривалий час, поки буде присутній об'єкт конфлікту. Другий етап - це повна нормалізація конфлікту. Заходи, що проводяться на цьому етапі, спрямовані на подолання самих причин конфліктної ситуації. Подібні дії можливі при взаємному бажанні їх усунути. При цьому не варто забувати, що можливість поновлення конфлікту може залишатися і на цьому етапі, приводом можуть послужити недомовки, недомовленості, а так само моменти морального плану.

### ***3. Поведінка людей у конфліктах***

У будь-якому соціальному конфлікті, незалежно від його рівня і сфери, учасниками виступають люди - індивіди, групи, прошарки, класи, національно-етнічні утворення, організації, суспільні і політичні об'єднання, держави, міждержавні утворення, вони можуть бути представлені як офіційними, юридичними, так і приватними особами.

Міра залучення в конфлікт у кожного із суб'єктів може бути різною, тому в конфліктології було введено поняття - конфліктуючі сторони. Це суб'єкти конфлікту, сукупність учасників, які реалізують активні дії один проти одного.

Конфлікти, де беруть участь, як мінімум, дві конфліктуючі сторони - це біполярні конфлікти. Якщо ж конфлікт набув мультиполярної форми, то конфліктантів може бути декілька.

Протидіючі сторони - це ключова частина конфлікту, із зникненням однієї зі сторін конфлікт припиняється. У разі коли один з учасників міняється на іншого учасника, конфлікт може частково або цілком набути нової форми.

Одним з важких моментів аналізу конфліктів є той факт, що конфліктуючі сторони можуть не завжди бути виявлені відразу після його початку. Проблема полягає в тому, що дійсні опоненти далеко не завжди прагнуть проявити себе відкрито і часто виставляють другорядних учасників, або навіть опосередкованих як головних суб'єктів конфлікту. Такі ситуації дуже часто відбуваються на перших етапах політичних, етнічних, адміністративно-трудова і кримінально-правових конфліктів.

При аналізі учасників конфлікту необхідно виділяти соціально-рольові позиції, які займають суб'єкти протиборства, а також соціальні ролі членів третіх сил.

Суб'єкт, що ініціює конфлікт, виконує роль ініціатора. Роль ініціатора конфлікту не повинна сприйматися лише в негативному плані. Навпаки, позитивність у діях ініціаторів конфлікту ми можемо побачити в інноваційних, а також у цілій низці конструктивних і функціональних конфліктах.

Соціальну роль підбурювача може грати особа, організація або установа, що підштовхує конкретних суб'єктів до конфлікту, власне кажучи, така позиція сумісна з позицією провокатора. Він може і не брати участі у самому конфлікті, однак, його метою є створення умов для здійснення зіткнення між конкретними опонентами.

У структурі конфліктуючих сторін виділяється певна група учасників, що відіграють роль групи підтримки. Вона може складатися з осіб або організацій, що відкрито або таємно виступають на підтримку однієї з

конфліктуючих сторін. Призначення групи, її методи, а також її тактика поведінки цілком може породити таку роль, як підсобник. Призначення подібної ролі - сприяти розвитку конфліктної ситуації, переростанню її в конфлікт і підтримку однієї зі сторін у ході подальшого протистояння. Це може відбуватися через матеріальну, технічну, організаційну або моральну допомогу, надання посередницьких або консультативних послуг.

Організатор - це особа, група або інституція, що планує конфлікт, його розвиток, враховує ресурси, формує сили протистояння, розглядає різні шляхи досягнення висунутих цілей. Організатор може бути асоційований з однією із сторін, однак, дуже часто організатором може виступати якась самотійна фігура в конфлікті, часом навіть невідома для учасників протягом тривалого часу.

Не самотійну, але досить активну роль у конфліктах можуть виконувати подільники, виконавці й учасники безпосередніх дій і протидій.

Епізодичні ролі в конфліктах можуть виконувати цілий ряд його учасників - це безневинні жертви, таємні координатори, консультанти і т. ін.

Особливе місце серед учасників конфліктів займають посередники і судді. Хоча вони і беруть участь у конфлікті, однак, у них принципово інші цілі в цих конфліктах, ніж в інших учасників. Їх ціль - розібратися в причинах конфлікту і виступити з пропозиціями щодо його вирішення. Таку участь можна асоціювати з третьою стороною в конфлікті, що не бере участі у протистоянні, а її дії спрямовані на ліквідацію цього протистояння.

Розглядаючи ролі учасників конфлікту, варто мати на увазі, що серед його учасників може бути присутнім і імітація соціальних ролей з метою введення в конфлікт інтриги, загострення протистояння чийхось інтересів, залучення нових учасників у конфлікт або через емоційний стан когось з учасників. У разі з т.зв. "помилковими" конфліктами ситуація може виглядати так, що практично всі його учасники є імітаторами своїх ролей.

У ході конфлікту кожна із сторін проводить свою лінію поведінки, що може залежати від багатьох суб'єктивно-психологічних факторів. За



характером прийняття рішень конфлікт може бути логічний, закономірний, випадковий, нетрадиційний і навіть парадоксальний. На прийняття рішень щодо вибору стратегії поведінки в конфлікті впливають дві групи факторів.

Перша група - ситуаційні фактори, куди ми можемо віднести оцінку можливого успіху обраного способу дії, роль і соціальний статус протилежної сторони, наявність необхідного часу для вибору найбільш успішних дій.

Інша група - особистісні фактори, куди відносяться мотивації учасників конфлікту, домінування типу відносин до оточуючих, наявність в учасників яких-небудь акцентуацій характеру.

Конфліктна поведінка - це чергування взаємних реакцій, спрямованих на реалізацію інтересів кожної зі сторін і на обмеження інтересів опонента.

Стратегія поведінки в конфлікті розглядається як орієнтація його суб'єкта на певні форми поведінки в конкретній ситуації протиборства.

Розглянемо стратегії поведінки, що можуть вибрати учасники конфліктів.

Суперництво. Полягає в нав'язуванні протилежній стороні вигідних тільки для себе умов. Суперництво бачить результат протистояння тільки в перемозі над суперником, тому сторони не можуть мати загальних цілей і інтересів, боротьба ведеться жорстко. Суперництво може нести позитив тільки за умови, якщо його результат сприятиме прогресу, стимулюватиме розвиток. Тривале в часі суперництво в якості стратегії втрачає ефективність, тому що виснажує ресурси обох сторін, може вплинути на розміщення балансу сил, підштовхнути до переходу на більш цинічні методи боротьби або втягування в нього інших сил.

Співробітництво сприяє пошуку обома сторонами такого рішення, що змогло б їх задовольнити. Така стратегія є активною, тому що обидві сторони прагнуть до взаємовигідного розв'язання конфлікту. Однак, вона не завжди буває можливою, тому що, крім бажання, необхідне ще і величезне зусилля обох сторін, відмовлення від свого егоїзму.

Компроміс як стратегія передбачає взаємні поступки з обох сторін, що можуть бути не завжди вигідними, однак, саме через поступки кожна зі сторін може реалізувати найбільш вагому частину своїх первісних цілей. Причини переходу до такої стратегії можуть бути найрізноманітніші, часом компроміс є єдиним способом зберегти мирний варіант вирішення проблеми. У той же час, коли він реалізується не на паритетній основі, то може законсервувати глибинні причини конфлікту і привести в подальшому до його рецидиву.

Стратегія пристосування або поступок реалізується однією зі сторін через свідоме зниження своїх вимог, прийняття умов опонента аж до повного визнання позиції іншої сторони. Поступове визнання правоти протилежної сторони може на одному з етапів таких поступок привести до повної капітуляції перед його вимогами. Вибір даної стратегії може бути викликаний різними причинами, це можуть бути і визнання правоти опонента, і виснаження своїх ресурсів, і визнання безперспективності продовження боротьби, і спроба зберегти сили для подальшої боротьби і т.ін. Досить часто поступки однієї зі сторін можуть сприйматися іншою стороною як прояв слабкості і тому можуть викликати ескалацію конфлікту, прагнення цілком добити опонента, що поступається. Ціна вибору такої стратегії буває дуже великою.

Стратегія ухилення виявляється в прагненні однієї зі сторін, знаходячись у стані конфлікту, всіляко ухилитися від активних дій проти іншої сторони. Сторона, яка вибрала подібну тактику, усіяко намагається не визнавати і при цьому всіляко ухилитися від відповідних дій опонента. Найчастіше таке відбувається, коли одна зі сторін не вважає предмет конфлікту значущим для себе.

У реальних конфліктних протистояннях використовується комбінація декількох стратегій при можливому домінуванні однієї з них. Приклади численних досліджень говорять про те, що в початковій стадії відкритого протистояння у переважній більшості застосовується стратегія суперництва.

Розростання відкритої форми протистояння має небезпеку власного переростання в найбільш небезпечну свою фазу - конфронтацію. На цій стадії конфлікту протидії кожної зі сторін набувають явно агресивних форм, відбувається остаточне розмежування і непримиренність їхніх цілей, взаємосприйняття набуває антагоністичної форми, відбувається свідоме розривання будь-яких попередніх об'єднуючих соціальних зв'язків.

Стратегія поведінки в конфлікті реалізується через різноманітні тактики, тобто сукупність прийомів, способів і методів впливу на опонента.

За своїм характером конфліктні тактики можна розділити на жорстокі, нейтральні і м'які; за своєю ефективністю - на раціональні та ірраціональні.

### Лекція 3.

#### **Динаміка конфлікту і механізми його розвитку**

План:

1. Об'єктивні і суб'єктивні причини конфліктів.
2. Етапи і фази конфлікту.
3. Поведінка людей у конфлікті.

*Література:*

1. *Анцупов А. Я., Шитлов А. И.* Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999. - Гл. 16, 17.
2. *Берн Е.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. - Спб.; М.: «Университетская книга» АСТ, 1998.
3. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. - Спб.: Питер, 2000.
4. Конфликтология / Под редакцией А. С. Кармина. - Спб.: Лань, 1999. - Гл. 3.

## **1. Суб'єктивні й об'єктивні причини конфліктів**

У цілому причинність у соціальному середовищі характеризується величезною складністю і заплутаністю. Практично кожна соціальна дія тягне за собою цілий ланцюг різних, часом суперечливих за своїм значенням, дій. Дуже часто сам конфлікт може бути викликаний безвинними для стороннього спостерігача діями індивіда або групи, що можуть знаходитися, часом, у дуже віддаленому зв'язку з конфліктуючими сторонами. Якщо ми хочемо розібратися з причинами конфлікту, запобігти йому, або якщо він уже виник і розвивається, то мінімізувати його наслідки, нам необхідно проаналізувати весь ланцюг різноманітних дій людей і подій.

У цілому виникнення і розвиток причин конфліктів можна об'єднати в кілька груп: це об'єктивні причини, організаційно - управлінські, соціально - психологічні, особистісні. Перші дві групи причин несуть у собі об'єктивну основу конфліктів, дві останні - суб'єктивну.

До об'єктивних причин конфліктів можна віднести ті обставини, які своєю появою або існуванням сприяли появі причин, що викликали зіткнення інтересів людей. Об'єктивні причини є причинами виникнення передконфліктних обставин, що, у свою чергу, є об'єктивним компонентом передконфліктної ситуації.

Суб'єктивні причини конфліктів, насамперед, зв'язані з такими психологічними особливостями сторін, що впливають на вибір ними саме конфліктного способу вирішення спірних питань. Практично в будь-якій передконфліктній ситуації існує можливість вибору способу вирішення її. Саме причини, за якими одна або обидві сторони протистояння вибирають саме конфліктний спосіб вирішення протиріччя, і носять суб'єктивний характер.

Розглядаючи характер взаємозв'язків між об'єктивними і суб'єктивними причинами конфлікту, необхідно враховувати такі обставини: по-перше, не

можна жорстко розділяти суб'єктивні й об'єктивні причини конфліктів, а так само і протиставляти. Будь-яка об'єктивна причина відіграє свою роль у виникненні конкретної конфліктної ситуації, зокрема з причини дії суб'єктивних чинників. По-друге, немає таких конфліктів, що не були б викликані тільки суб'єктивними або об'єктивними причинами. Якщо людина особисто не приймає рішення про початок конфліктної протидії, навіть в умовах міжособистісних протиріч, конфлікту не буде. Практично будь-який конфлікт несе в собі цілий комплекс об'єктивно - суб'єктивних причин. Тобто більшість об'єктивних причин певною мірою є суб'єктивними, а більшість суб'єктивних причин конфліктів врешті-решт об'єктивно детерміновані. Розглянемо першу групу об'єктивних причин конфліктів. Природне зіткнення матеріальних і духовних інтересів у процесі життєдіяльності. Постійно спілкуючись у процесі своєї життєдіяльності, людина зіштовхується з численними проблемами, які їй необхідно вирішити, і ці численні зіткнення є необхідними. Участь або не участь у більшості цих зіткнень не залежить від волі або бажання людини, саме це і створює об'єктивну основу можливих конфліктних ситуацій.

Недостатня розробка правових і нормативних процедур вирішення соціальних протиріч, що виникають у процесі взаємодії людей. Так, найменш розроблені у нас механізми захисту підлеглих від свавілля начальників. Судове спростування дій керівників малоефективне, тому в більшості передконфліктних ситуацій підлеглі або відступають, або йдуть на конфлікт.

Недостатність духовних і матеріальних благ для життєдіяльності тих або інших соціальних груп населення. Товарно-грошові відносини і ринкові принципи організації суспільства створюють величезну кількість об'єктивних передумов для появи конфліктних ситуацій, а самі процеси можна розглядати як конфліктні.

Стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових відносин. Більшість стереотипів мають великий історичний стаж, є й такі, які сформувалися досить недавно. Важка спадщина перейшла до нас з колишнього радянського

минулого. До цих стереотипів необхідно віднести нерозуміння деяких демократичних принципів організації взаємин, змагальності на ринку праці, матеріальної нерівності як результату цієї змагальності. Практично безперервна боротьба не тільки із зовнішніми ворогами, а й з різними внутрішніми не могла не позначитися на характері міжособистісних стосунків людей в цілому. Серйозною проблемою виступає недостатня терпимість до інтересів інших. Приниженість і ображеність стали серйозною передумовою до здійснення різних протидій. Оскільки ми дуже довго були принені та ображені державою, то дуже легко і не вагаючись готові йти на будь яку протидію. Добрі взаємини не культивувалися як головна самоціль суспільних відносин.

Групу об'єктивних причин, що можуть впливати на конфліктність людей, також можуть складати недостатньо досліджені сьогодні наукою екологічні нормативи, явища електромагнітних полів, активність сонця, техногенність середовища і так далі.

Другу групу об'єктивних причин складають причини організаційно - управлінського характеру.

Структурно-організаційні причини конфліктів породжуються невідповідністю структури організацій тій діяльності, якою вони займаються. Причинами можуть бути: по-перше, помилки, допущені при створенні організації. По-друге, часті зміни завдань і діяльності організації породжують численні невідповідності. Чим менш гнучко керівництво організації пристосовує її структуру до вимог діяльності, тим більше в організації може виникати конфліктів.

Функціонально-організаційні причини конфлікту виникають через дисфункціоналізацію зв'язків організацій з навколишнім середовищем, між структурними елементами організації, між окремими працівниками. Ефективна робота організації неможлива без функціональних зв'язків із зовнішнім середовищем, структурними елементами організації. Треба чітко розуміти, що зараз будь-яка організація є елементом системи більш високого

порядку. Без чіткої організації функціонального зв'язку існування в сучасних умовах будь-якого об'єднання людей неможливе. Порушення їх веде до конфлікту. Функціональні зв'язки між структурними підрозділами повинні відповідати вимогам роботи й об'єктивним законам функціонування самої організації. Цим вимогам повинні відповідати функціональні зв'язки між окремими працівниками організації.

Особистісно-функціональні причини конфліктів виникають за умови невідповідності рівня працівника щодо вимог тієї посади яку він обіймає. Істотні вимоги до особистих якостей працівника висувають діяльність і необхідність взаємодії з оточуючими. Якщо людина не відповідає цим вимогам, то можливість конфліктів стає дуже реальною і по горизонталі, і по вертикалі.

Ситуаційно-управлінські причини конфліктів виникають при виникненні помилок, що були допущені в процесі прийняття управлінських рішень. Прийняття хибного управлінського рішення об'єктивно створює можливість конфліктів між авторами рішення та його виконавцями. Невиконання підлеглими такого завдання додатково також можуть створювати передумови для виникнення конфліктів з цього приводу.

Третя група причин конфліктів представлена соціально-психологічними причинами. Чітких границь між групами, як ми уже відзначали, не існує, тому ми можемо говорити про виділення декількох типових причин, що мають соціально - психологічний характер.

Недостатня інформація, втрата чи відсутність її взагалі, а також перекручення інформації в процесі міжособистісних і міжгрупових комунікацій. Людина в процесі спілкування, з різних причин, не в змозі передати всю інформацію в спочатку задуманому обсязі і подробицях. Причини можуть носити як суб'єктивний, так і об'єктивний характер. Результат - можливо правильне розуміння або тлумачення отриманої інформації, що може послужити причиною для виникнення конфліктної ситуації або ускладнити вже існуючі протиріччя. Відсутність важливої

інформації (приховування, замовчування, нерозголошення) доволі часто породжує чутки, що приводить до виникнення конфліктних ситуацій.

Незбалансованість рольових відносин між людьми - інша типова причина. Дуже часто в ситуації міжособистісного спілкування люди на або обидва партнери можуть грати не ті ролі, на які очікує партнер по взаємодії. Найбільш небезпечними в плані виникнення конфлікту є роль старшого за психологічним статусом партнера по взаємодії, роль рівного партнера та роль молодшого.

Нерозуміння того, що розбіжність позицій викликана не реальними розбіжностями, а неправильністю підходів до проблеми. Причина розбіжностей буде в тому, що кожна із сторін буде мати оцінку тільки частини загальної правди.

Серйозною типовою причиною конфліктів стає розходження способів оцінки різними сторонами результатів діяльності один одного. Оцінюючи дії інших, люди звичайно за основу оцінки беруть те, що не вдалося зробити порівняно з первісним ідеалом, з поставленими раніше завданнями, діяльністю інших людей, що уже виконували цю роботу. Свою роботу, найчастіше, порівнюють з діяльністю іншої людини, яка цю роботу виконала гірше. Тому одну і ту ж роботу можна оцінити неоднаково. Така ситуація створює широкі можливості для зародження конфліктів.

Крім зазначених типових причин, можна вказати на цілу низку інших соціально-психологічних причин, які можуть носити приватний або ситуаційний характер. До них можна віднести: внутрішньогруповий фаворитизм, конкурентний характер у взаєминах, обмежені здібності (можливості) змінювати свої позиції в ході взаємин з іншими людьми, прагнення до влади, психологічна несумісність та ін.

Особистісні причини конфліктів найчастіше пов'язані з індивідуальними і психологічними особливостями учасників протистояння, психологічним кліматом, в якому він протікає, а також навколишньому середовищі.



Однією з головних причин особистісних конфліктів виступає суб'єктивна оцінка поведінки партнера як неприпустима для іншої сторони. Вступаючи в різні відносини, кожний із партнерів має певний діапазон сподівань у відповідних діях. Якщо ці сподівання збіглися з діями партнера або носили припустимий характер, то подальші взаємини можуть протікати без конфлікту. Небажана поведінка може привести до утворення конфліктної ситуації, а неприпустима - до конфлікту.

Нездатність або незнання поведінки в стресових ситуаціях, способів виходу з конфліктних ситуацій створює умови для входження людини в стан конфлікту. До конфлікту приводить саме невідповідність людини до ефективних дій у таких ситуаціях. Крім того, людина може не мати достатньої психологічної стійкості до негативного впливу на психіку стресових чинників конфліктної ситуації

Серйозною причиною може виступати нерозуміння емоційного стану людини, її здатності до емпатії. Поведінка людини, яка не розуміє емоцій та почуттів партнера по взаємодії, може викликати конфліктну реакцію.

Завищений рівень домагань, самооцінки може, у свою чергу, викликати негативну реакцію з боку оточуючих. Знижена самооцінка може проявитися в наростаючій тривожності, неврівноваженості, ухиленні від відповідальності.

Дуже часто особистісною причиною конфліктів виступають акцентуації характеру. Подібний стан виявляється в надмірному домінуванні у людини окремих рис характеру. Це може проявитися в максимальних варіантах норми, що може вже граничити з психопатією.

Коли виникає потреба пояснювати активність та спрямованість дій опонентів у конфлікті, ми шукаємо їх мотиви.

Мотивація в конфлікті - це спонукання до вступу в конфлікт для задоволення своїх потреб, це сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, що можуть викликати конфліктну активність суб'єкта. У конфлікті дуже важко, а часом і неможливо, відразу побачити щирі мотиви конфліктуючих сторін,

тому що вони найчастіше приховані, а заявлені декларації, знову ж, як правило, можуть відрізнятись від первинних мотивів. Мотив обов'язково є в обох сторін, при цьому він не обов'язково повинен збігатися; він навіть може бути і протилежним. Якщо ми знаємо мотивацію конфлікуючих сторін, то можемо розуміти сенс їх протистояння.

Базовим спонуканням активності людей для вступу у конфлікт виступають їх потреби, що формуються в результаті існування якого-небудь на даний момент дефіциту. Близькими до інтересів є й цінності, які можна відстоювати у конфлікті. Це можуть бути загальнолюдські цінності, цінності, виражені у якомусь конкретному творі мистецтва, а також особистісні цінності

Мотиви конфлікуючих сторін конкретизуються відповідно до мети, на досягнення якої націлені дії людей у конфлікті. Ціллю суб'єкта в конфлікті є його уявлення про кінцеві результати конфлікту. Ці цілі можуть бути як стратегічними, так і тактичними. Первісна мета, як правило, одна. Вже в процесі розвитку конфлікту первісна мета може змінитися на іншу.

Обов'язково необхідно враховувати, що ще одним елементом, який направляє людину, соціальну групу в конфлікті є позиція - система відносин до елементів конфліктної ситуації.

Концепція деривації характеризує розбіжність між очікуваннями людей і можливостями їхнього задоволення. Згодом депривація може підсилюватися, зменшуватися або залишатися незмінною. Зростання депривації можна спостерігати при скороченні способів задоволення запитів, що могли сформуватися в яких-небудь кризових ситуаціях, або коли очікування ростуть швидше можливості їхньої реалізації.

Збереження стабільного рівня депривації можливе при зниженні рівня запитів, або прискореному зростанні задоволення перед ростом сподівань. Подібні процеси можуть формувати психологічні умови для стабілізації морально-психологічної атмосфери, ослаблення напруги. У разі посилення

депривації йде наростання настрою агресивності, спрямованості на фрустрацію (блокування поведження іншого).

## ***2. Етапи і фази конфлікту***

Особливостями конфлікту як соціального явища, механізмів його виникнення і вирішення є те, що конфлікт виступає не як одномоментне явище, а як процес, що зароджується, проходить певні етапи і завершується.

Конфлікту у своїй реальній формі передує латентна фаза. На цій стадії сформувалися практично всі елементи конфлікту, відсутні тільки активні дії. Ця стадія сама собою не є одномоментною, вона містить кілька етапів і за часом може продовжуватися дуже довго.

Перший етап містить у собі зародження об'єктивної проблемної ситуації майбутнього конфлікту.

Другий етап містить процес усвідомлення суб'єктом об'єктивної проблемної ситуації. На цьому етапі існує найбільш реальна можливість уникнути переростання ситуації в конфлікт ще на латентній стадії. Події цього етапу несуть у собі такі аспекти: перший аспект - це усвідомлення будь-якою зі сторін проблемності ситуації, що створилася. Інтереси можуть бути які цілком реальними, так само і неправильно сприйнятими.

Другий аспект містить у собі процес усвідомлення перешкод, які можуть стати на шляху реалізації своїх інтересів. Майбутні перешкоди можуть бути трьох типів:

- перешкоди, що випливають з об'єктивної ситуації і зовсім не залежать від інших, можливих суб'єктів майбутнього конфлікту;

- перешкоди, що можуть виникнути залежно від особистих якостей можливого учасника конфлікту;

- перешкоди зовнішнього характеру, що можуть виступати як персоніфіковані.

Третій аспект містить у собі усвідомлення співвідношення своїх інтересів з можливими і явними перешкодами.

Третій етап можна розглядати як спробу вирішення конфліктної ситуації неконфліктними способами. Можливість подібного вирішення ситуації може полягати в тому, що протилежна сторона, реалізуючи свій інтерес, своїми діями може і не доводити до конфлікту. Взаєморозуміння на цьому етапі створює реальну можливість не дати проблемній ситуації перерости в реальний конфлікт.

Четвертий етап характеризується конкретними діями, що були спрямовані на реалізацію своїх інтересів обома сторонами і які в результаті мали негативні наслідки. На цьому етапі чітко позначаються позиції обох сторін і проводиться підготовча робота. З формальної сторони цей етап можна розглядати як передконфліктний, хоча насправді конфлікт уже розпочався.

Представлені етапи можна розглядати як ідеальний варіант зародження конфлікту. У реальному житті деякі етапи можуть випадати або навіть повторюватися.

Закінчення останнього етапу завершує латентну фазу динаміки конфлікту. Перехід у відкриту фазу визначається декількома обставинами. По-перше, для всіх учасників стає очевидним стан конфлікту. По-друге, дії учасників назріваючого конфлікту все більше набувають форми зовнішньої спрямованості. По-третє, про вихід конфлікту з латентної фази довідається третя сторона. Конфлікт починає відчувати зовнішній вплив, що не обов'язково може привести до його ескалації, цей вплив може виконати позитивну роль, тобто загасити його.

Відкрита фаза конфлікту починається з інциденту - дії, зіткнення, що носить явно непримиренний характер. Подібні дії можуть носити як випадковий характер, так і організований однією із сторін. Значення інциденту в тому, що з нього починаються відкриті дії проти суперника, а інцидент додає цим діям ніби законний (лігітимний) характер. Розміри інциденту значення не мають. Навпаки, незначність, на думку стороннього

спостерігача, інциденту, що привів до відкритого прояву конфлікту, може говорити про глибину протиріч і не випадковості відкритого протистояння.

Окремо необхідно виділити групу інцидентів, які можна віднести до випадкових, тому що вони більшою мірою, ніж останні випадки, можуть залежати від зовнішнього фактора впливу на розвиток конфліктної ситуації. Частина випадкових інцидентів можна пов'язати з об'єктивними факторами, природа яких мінімально залежить від впливу людини. Дуже часто їх характеристика пов'язана із збігом об'єктивних обставин. Другу групу випадкових інцидентів можна пов'язати з суб'єктивним фактором, а саме - з цілеспрямованою діяльністю третіх осіб, зацікавлених в ескалації конфліктного протистояння.

Після інциденту конфлікт може розвиватися як у негативному, так і в позитивному напрямку. Однак, найчастіше боротьба підсилюється, а сам конфлікт розростається. Цей період фази відкритого протистояння називається ескалація.

Закономірністю ескалації конфлікту є укрупнення суб'єктів протистояння за рахунок залучення нових учасників. Міжособистісний конфлікт може перерости в міжгруповий. В умовах ескалації кожні наступні дії однієї із сторін стають більш руйнівними щодо інтенсивності ніж попередні. Це знаходить виправдання в мотивації, як протидія іншій стороні. Це, у свою чергу, викликає агресивні, відповідно сильніші дії. Ситуація стає все більш заплутаною. На даному етапі найчастіше конфлікт переходить від суперечки аргументів до безапеляційних претензій, до особистісних звинувачень і навіть фізичних дій. Критика сприймається вже тільки у формі погрози. Протистояння набуває такої форми гостроти, коли його сторони можуть почати розуміти необхідність переходу до конструктивних дій і пошуку взаємно зрозумілих позицій. На зміну диференціації може прийти інтеграція інтересів, можливість якої впливає з необхідності виходу з конфлікту. Причина і джерело конфлікту при цьому не зникають, однак

наслідки конфлікту можуть примусити обидві сторони почати шукати можливості припинення відкритого протистояння.

Ситуація на цьому етапі досить непередбачувана, складно прогнозована, тому варіант початку вирішення конфлікту можливий як через дії самих учасників конфлікту, так і через залучення третьої сили. Великий ступінь ймовірності розвитку конфлікту і за іншим варіантом, коли одна зі сторін приймає рішення активізувати свої дії і завершення конфлікту бачить тільки у знищенні іншої сторони. Це може стати результатом усвідомлення можливості вийти переможцем з конфлікту або просто рішенням йти до кінця.

Усі дії в конфлікті мають конкретну спрямованість і їх можна розбити на декілька типів протиборства:

- а) дії, спрямовані на захоплення або втримання об'єкта при різних життєвих ситуаціях;
- б) створення перешкод і непрямой шкоди;
- в) використання слів і дій, що несуть прямий образливий зміст і спрямовані безпосередньо проти протилежної сторони;
- г) підпорядкування або знищення суб'єкта, позбавлення його мотивації і бажання до самостійних дій за допомогою психологічного тиску або безпосереднього насильства;
- д) здійснення прямих збитків, фізичних утрат з метою перетворення однієї зі сторін конфлікту із суб'єкта боротьби в об'єкт володарювання.

Припинення конфлікту - це закінчення активних дій сторонами конфлікту з різних причин. Форми припинення конфлікту можуть бути різними:

- ◆ припинення конфлікту через взаємне примирення сторін;
- ◆ припинення конфлікту шляхом його симетричного рішення, коли обидві сторони або виграють, або програють;

- ◆ припинення конфлікту шляхом його асиметричного вирішення, коли виграє одна сторона, а інша програє;
- ◆ переростання конфлікту в інше протистояння;
- ◆ поступове згасання конфлікту.

Завершення конфліктів може проходити і в інших формах, таких, наприклад, як мирне врегулювання, використання насильства третьою стороною, т.зв. "глухий кут", відхід від конфлікту однієї зі сторін, пропозиція третього варіанта розв'язання конфлікту.

Припинення конфлікту не означає автоматичного припинення існування конфліктної ситуації, тому конфлікт може переходити з відкритої фази знову в латентну - постконфліктну. Її особливість полягає у тому, що на цьому етапі конфлікт може протікати навколо пошуку нормалізації відносин і створення умов для повного вирішення проблемних питань.

Після активної фази конфлікту знову може настати латентна, постконфліктна фаза, яка може містити в собі два етапи.

Перший етап може включати часткову нормалізацію відносин, коли глибина протиріч ще існує, але вже усунуті механізми для розростання конфлікту. Протистояння ще може зберігатися і навіть може бути заморожене на тривалий час, поки буде присутній об'єкт конфлікту. Другий етап - це повна нормалізація конфлікту. Заходи, що проводяться на цьому етапі, спрямовані на подолання самих причин конфліктної ситуації. Подібні дії можливі при взаємному бажанні їх усунути. При цьому не варто забувати, що можливість поновлення конфлікту може залишатися і на цьому етапі, приводом можуть послужити недомовки, недомовленості, а так само моменти морального плану.

### ***3. Поведінка людей у конфліктах***

У будь-якому соціальному конфлікті, незалежно від його рівня і сфери, учасниками виступають люди - індивіди, групи, прошарки, класи, національно-етнічні утворення, організації, суспільні і політичні об'єднання,

держави, міждержавні утворення, вони можуть бути представлені як офіційними, юридичними, так і приватними особами.

Міра залучення в конфлікт у кожного із суб'єктів може бути різною, тому в конфліктології було введено поняття - конфлікуючі сторони. Це суб'єкти конфлікту, сукупність учасників, які реалізують активні дії один проти одного.

Конфлікти, де беруть участь, як мінімум, дві конфлікуючі сторони - це біполярні конфлікти. Якщо ж конфлікт набув мультиполярної форми, то конфліктантів може бути декілька.

Протидіючі сторони - це ключова частина конфлікту, із зникненням однієї зі сторін конфлікт припиняється. У разі коли один з учасників міняється на іншого учасника, конфлікт може частково або цілком набути нової форми.

Одним з важких моментів аналізу конфліктів є той факт, що конфлікуючі сторони можуть не завжди бути виявлені відразу після його початку. Проблема полягає в тому, що дійсні опоненти далеко не завжди прагнуть проявити себе відкрито і часто виставляють другорядних учасників, або навіть опосередкованих як головних суб'єктів конфлікту. Такі ситуації дуже часто відбуваються на перших етапах політичних, етнічних, адміністративно-трудоових і кримінально-правових конфліктів.

При аналізі учасників конфлікту необхідно виділяти соціально-рольові позиції, які займають суб'єкти протистояння, а також соціальні ролі членів третіх сил.

Суб'єкт, що ініціює конфлікт, виконує роль ініціатора. Роль ініціатора конфлікту не повинна сприйматися лише в негативному плані. Навпаки, позитивність у діях ініціаторів конфлікту ми можемо побачити в інноваційних, а також у цілій низці конструктивних і функціональних конфліктах.

Соціальну роль підбурювача може грати особа, організація або установа, що підштовхує конкретних суб'єктів до конфлікту, власне кажучи,



така позиція сумісна з позицією провокатора. Він може і не брати участі у самому конфлікті, однак, його метою є створення умов для здійснення зіткнення між конкретними опонентами.

У структурі конфлікуючих сторін виділяється певна група учасників, що відіграють роль групи підтримки. Вона може складатися з осіб або організацій, що відкрито або таємно виступають на підтримку однієї з конфлікуючих сторін. Призначення групи, її методи, а також її тактика поведінки цілком може породити таку роль, як підсобник. Призначення подібної ролі - сприяти розвитку конфліктної ситуації, переростанню її в конфлікт і підтримку однієї зі сторін у ході подальшого протистояння. Це може відбуватися через матеріальну, технічну, організаційну або моральну допомогу, надання посередницьких або консультативних послуг.

Організатор - це особа, група або інституція, що планує конфлікт, його розвиток, враховує ресурси, формує сили протистояння, розглядає різні шляхи досягнення висунутих цілей. Організатор може бути асоційований з однією із сторін, однак, дуже часто організатором може виступати якась самостійна фігура в конфлікті, часом навіть невідома для учасників протягом тривалого часу.

Не самостійну, але досить активну роль у конфліктах можуть виконувати подільники, виконавці й учасники безпосередніх дій і протидій.

Епізодичні ролі в конфліктах можуть виконувати цілий ряд його учасників - це безневинні жертви, таємні координатори, консультанти і т. ін.

Особливе місце серед учасників конфліктів займають посередники і судді. Хоча вони і беруть участь у конфлікті, однак, у них принципово інші цілі в цих конфліктах, ніж в інших учасників. Їх ціль - розібратися в причинах конфлікту і виступити з пропозиціями щодо його вирішення. Таку участь можна асоціювати з третьою стороною в конфлікті, що не бере участі у протистоянні, а її дії спрямовані на ліквідацію цього протистояння.

Розглядаючи ролі учасників конфлікту, варто мати на увазі, що серед його учасників може бути присутнім і імітація соціальних ролей з метою

введення в конфлікт інтриги, загострення протистояння чийхось інтересів, залучення нових учасників у конфлікт або через емоційний стан когось з учасників. У разі з т.зв. "помилковими" конфліктами ситуація може виглядати так, що практично всі його учасники є імітаторами своїх ролей.

У ході конфлікту кожна із сторін проводить свою лінію поведінки, що може залежати від багатьох суб'єктивно-психологічних факторів. За характером прийняття рішень конфлікт може бути логічний, закономірний, випадковий, нетрадиційний і навіть парадоксальний. На прийняття рішень щодо вибору стратегії поведінки в конфлікті впливають дві групи факторів.

Перша група - ситуаційні фактори, куди ми можемо віднести оцінку можливого успіху обраного способу дії, роль і соціальний статус протилежної сторони, наявність необхідного часу для вибору найбільш успішних дій.

Інша група - особистісні фактори, куди відносяться мотивації учасників конфлікту, домінування типу відносин до оточуючих, наявність в учасників яких-небудь акцентуацій характеру.

Конфліктна поведінка - це чергування взаємних реакцій, спрямованих на реалізацію інтересів кожної зі сторін і на обмеження інтересів опонента.

Стратегія поведінки в конфлікті розглядається як орієнтація його суб'єкта на певні форми поведінки в конкретній ситуації протиборства.

Розглянемо стратегії поведінки, що можуть вибрати учасники конфліктів.

Суперництво. Полягає в нав'язуванні протилежній стороні вигідних тільки для себе умов. Суперництво бачить результат протистояння тільки в перемозі над суперником, тому сторони не можуть мати загальних цілей і інтересів, боротьба ведеться жорстко. Суперництво може нести позитив тільки за умови, якщо його результат сприятиме прогресу, стимулюватиме розвиток. Тривале в часі суперництво в якості стратегії втрачає ефективність, тому що виснажує ресурси обох сторін, може вплинути на розміщення

балансу сил, підштовхнути до переходу на більш цинічні методи боротьби або втягування в нього інших сил.

Співробітництво сприяє пошуку обома сторонами такого рішення, що змогло б їх задовольнити. Така стратегія є активною, тому що обидві сторони прагнуть до взаємовигідного розв'язання конфлікту. Однак, вона не завжди буває можливою, тому що, крім бажання, необхідне ще і величезне зусилля обох сторін, відмовлення від свого егоїзму.

Компроміс як стратегія передбачає взаємні поступки з обох сторін, що можуть бути не завжди вигідними, однак, саме через поступки кожна зі сторін може реалізувати найбільш вагомую частину своїх первісних цілей. Причини переходу до такої стратегії можуть бути найрізноманітніші, часом компроміс є єдиним способом зберегти мирний варіант вирішення проблеми. У той же час, коли він реалізується не на паритетній основі, то може законсервувати глибинні причини конфлікту і привести в подальшому до його рецидиву.

Стратегія пристосування або поступок реалізується однією зі сторін через свідоме зниження своїх вимог, прийняття умов опонента аж до повного визнання позиції іншої сторони. Поступове визнання правоти протилежної сторони може на одному з етапів таких поступок привести до повної капітуляції перед його вимогами. Вибір даної стратегії може бути викликаний різними причинами, це можуть бути і визнання правоти опонента, і виснаження своїх ресурсів, і визнання безперспективності продовження боротьби, і спроба зберегти сили для подальшої боротьби і т.ін. Досить часто поступки однієї зі сторін можуть сприйматися іншою стороною як прояв слабкості і тому можуть викликати ескалацію конфлікту, прагнення цілком добити опонента, що поступається. Ціна вибору такої стратегії буває дуже великою.

Стратегія ухилення виявляється в прагненні однієї зі сторін, знаходячись у стані конфлікту, всіляко ухилятися від активних дій проти іншої сторони. Сторона, яка вибрала подібну тактику, усіляко намагається не

визнавати і при цьому всіляко ухилитися від відповідних дій опонента. Найчастіше таке відбувається, коли одна зі сторін не вважає предмет конфлікту значущим для себе.

У реальних конфліктних протистояннях використовується комбінація декількох стратегій при можливому домінуванні однієї з них. Приклади численних досліджень говорять про те, що в початковій стадії відкритого протистояння у переважній більшості застосовується стратегія суперництва. Розростання відкритої форми протистояння має небезпеку власного переростання в найбільш небезпечну свою фазу - конфронтацію. На цій стадії конфлікту протидії кожної зі сторін набувають явно агресивних форм, відбувається остаточне розмежування і непримиренність їхніх цілей, взаємоприйняття набуває антагоністичної форми, відбувається свідоме розривання будь-яких попередніх об'єднуючих соціальних зв'язків.

Стратегія поведінки в конфлікті реалізується через різноманітні тактики, тобто сукупність прийомів, способів і методів впливу на опонента.

За своїм характером конфліктні тактики можна розділити на жорстокі, нейтральні і м'які; за своєю ефективністю - на раціональні та ірраціональні.

## Лекція 5.

### **Сфери розгортання конфліктів**

План:

1. Рольові конфлікти.
2. Політичні конфлікти.
3. Соціальні конфлікти.
4. Сімейні конфлікти.
5. Міжетнічні конфлікти.
6. Міжконфесійні конфлікти.
7. Конфлікти культур і духовних цінностей.
- 8 Юридичний конфлікт.

## 9. Економічний конфлікт.

### *Література:*

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999. - Гл. 26, 28, 29.
2. Здравомыслов А. Р. Социология конфликта. - М.: Аспект Прогресс, 1996. - Розд. II, гл. 2, 3; розд. III.
3. Зеркин Д. П. Основы конфликтологии: Курс лекций. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
4. Козирев Р. И. Введение в конфликтологию. - М.: Владос, 1999. - Гл. VII.
5. Конфликтология / Под редакцией А. С. Кармина. - Спб.: Лань, 1999. - Гл. 6.
6. Философия: Учебное пособие / Под общ. редакцией В. Н. Лавриненко. - М., 1996. - Из. 359-386.

### **1. Рольові конфлікти**

Динамічні процеси в суспільстві не можуть не впливати на людину, на її цілі і способи їх досягнення. На подібну зовнішню залежність людини від соціального життя і звернули увагу американські вчені Дж. Міда і Ч. Лантухи, що стали основоположниками наукового напрямку - інтеракціоналізму (від англ. - взаємодія).

Члени групи виконують у процесі групових дій різні функції, що називаються ролями. Кожен учасник у групі має свій шлях, свою роботу, але в той же час зіштовхується з іншими. В умовах групи необхідно рахуватися з іншими, адже усі разом працюють над реалізацією однієї загальної мети.

Особистість є системою різних ролей, адже в різних групах їй доводиться виконувати завдання, як правило, дуже різні. Подібна багатогранність поведінки особистості не тільки не стирає її особливості, але і дозволяє їй ще краще проявитися, усвідомити своє місце в соціальній ніші. У разі виникнення конфлікту в системі одну з конфліктних ролей можна замінити на іншу - еквівалентну.

## **2. Політичний конфлікт**

Політичний конфлікт, як і інші соціальні конфлікти, є особливим видом соціальних відносин, що реалізуються щодо політичної влади і її функціонування.

Поняття політичного конфлікту визначає боротьбу за вплив у системі політичних відносин за доступ до прийняття загальнозначущих рішень, за монополію своїх інтересів і визнання їх суспільно необхідними, тобто за все те, що становить зміст влади і політичного панування.

Об'єктом політичного конфлікту є державна влада, предметом - боротьба за оволодіння владою система владних інститутів.

Домінуючою думкою сьогодення є думка про те, що політичні конфлікти відіграють позитивну роль у суспільному житті, тому що вони сигналізують суспільству і владі про Існування протиріч різних думок громадян і стимулюють конкретні дії, здатні нормалізувати ситуацію в суспільстві. Дестабілізація влади і дезінтеграція суспільства виникають не тому, що виникають конфлікти, а через невміння врегулювати політичні протиріччя, або елементарно ігнорувати виникаючі колізії.

### **Типологія політичних конфліктів.**

**1. З точки зору зон і галузей їх виявлення — це зовнішньо- і внутрішньополітичні конфлікти.**

Зовнішньополітичні конфлікти виявляють себе так:

а) "балансування на грані війни", що відображає висунення однією державою вимог до іншої, з таємною надією, що супротивник швидше відійде від боротьби, ніж вестиме її;

б) "виправдання ворожнечі", що характеризує провокаційну діяльність держав проти потенційного супротивника для того, щоб використати складну ситуацію для висунення йому неможливих вимог.

Внутрішньополітичні конфлікти також поділяються на кризи, протистояння і зіткнення, які розкривають взаємодію різних об'єктів влади.

**2. За ступенем радикалізації виділяють обмежені і радикальні конфлікти.**

а) Обмежені конфлікти. Конфлікти, які передбачають часткові зміни у політиці владних структур та їх діях. У них беруть участь лише деякі владні структури і політична еліта, зацікавлені у вирішенні (чи не вирішенні) конкретних проблем. До подібних конфліктів можна віднести зіткнення між окремими гілками влади, між окремими суб'єктами політичної боротьби (політичними партіями, об'єднаннями),

б) Радикальні конфлікти. Конфлікти подібного типу впливають із протиріччя між корінними політичними інтересами, потребами і цінностями великих соціальних верств. Вони, як правило, у процесі своєї ескалації розділяють суспільство на два великі ворогуючі табори.

**3. Політичні конфлікти** можна розділити за ознакою політичного поля, на якому вони виникають і розгортаються: на вищому рівні організації влади і управління; на регіональному; місцевому; у центрі політичної системи або на периферії.

**4. За часовими характеристиками** їх можна розділити як тривалі і короткочасні.

**5. За ознакою об'єктивності подій** виділяють конфлікти:

а) дійсні, тобто такі, що спричинені об'єктивними суперечностями;

б) випадкові, умовні, тобто ті, що існують до того часу, доки його учасники не усвідомлять незначного змісту суперечності;

в) змішані, причини яких лише побічно пов'язані з об'єктивними причинами;

г) неправильно уявлені конфлікти, тобто конфліктуючі сторони зовсім не ті, що перебувають у стані протиборства;

г) помилкові конфлікти, які не мають реальних причин.

Змістом політичних конфліктів є політична боротьба. Боротьба - це протидія політичних суб'єктів, у ході якої кожна сторона має своєю метою протидіяти цілям іншої сторони.

Для політичної боротьби характерні закономірності, які носять загальний характер:

- політична боротьба - це завжди боротьба за корінні інтереси і цілі певних великих соціальних груп. Кожен суб'єкт політичного конфлікту намагається представити свої цілі як загальні для соціальних угруповань, знайти підтримку з їх боку, перетворити свою боротьбу на суспільно-масову;
- в основі політичного конфлікту будь-якого рівня лежить прагнення суб'єктів конфлікту обґрунтувати свою легітимність і нелегітимність конфронтуючого суб'єкта;
- до політичного конфлікту приєднуються великі маси людей. Слід зазначити, що маси тут виступають не як скупчення у вигляді натовпу, а певна спільнота, об'єднана в політичній боротьбі єдиною настановою.

До основних принципів політичної боротьби відносяться:

- 1) адекватне розуміння конкретних політичних протиріч, що складають основу і джерело конкретного конфлікту.
- 2) взаємозв'язок політичного конфлікту з економічною і соціальною ситуацією.
- 3) врахування об'єктивних і суб'єктивних підсумків політичної боротьби.

У політичній боротьбі використовуються різні методи і прийоми - від чесних і до т.зв. "брудних", від мирних до насильницьких. Звичайно, політична боротьба не завжди є аморальною, антигуманною, однак, не можна вважати, що в політиці немає справедливості і чесності. Дійсна політика, боротьба за загальні інтереси народу, за прогрес - моральна і гуманна, хоча вона і не буває простою.



Досить умовно всю розмаїтість методів політичної боротьби можна поділити на дві великі групи: мирні і насильницькі. У більш детальному вигляді їх можна класифікувати як легітимні і нелегітимні.

Розмаїтість методів і прийомів боротьби в конфлікті, поєднання мирних і збройних, законних і незаконних методів і форм є одним із закономірностей політичного протиборства.

У сучасній конфліктології і політичній науці велика увага приділяється пошуку способів контролю за процесами протікання конфліктів і виробленню ефективних технологій керування ними. Варто пам'ятати, що контролювати конфліктну ситуацію бажає не тільки та сторона, що захищається або прагне до її розв'язання, але і той, хто зацікавлений у її загостренні або консервації.

Хто б не прагнув до контролю за керуванням політичним конфліктом, пошук технологій регулювання конфліктами завжди спирається на розв'язанні ряду універсальних завдань. Це:

а) призупинити розвиток конфлікту або його ескалацію, тобто переходу в таку стадію, що перевищувала б соціальну ціну його врегулювання;

б) вивести приховані, нечіткі конфлікти у відкриту форму, для того щоб зменшити неконтрольовані процеси протиборства, уникати випадкових потрясінь, на які неможливо буде оперативно реагувати;

в) мінімізувати ступінь соціальної напруги в суміжних соціальних сферах, щоб не спровокувати додаткових потрясінь.

Специфікою політичного конфлікту можна вважати те, що врегулювання конфлікту може тільки зменшити гостроту протиборства сторін. У той же час, досягнутий між сторонами компроміс може не усунути причини конфлікту, і тому він здатний виникнути знову. Вирішення політичного конфлікту дуже часто розв'язує предмет суперечки, а не створює обстановку для ліквідації можливого рецидиву.

Конфліктні відносини виникають тоді, коли з'являється конкретний предмет суперечки і конкуренція, розбіжності позицій політичних суб'єктів.

На цьому етапі можна передбачити розвиток протиріччя в загальних контурах. Складність контролювання розвитку конфлікту полягає в тому, що сторони намагаються замаскувати дійсні причини протиріччя. Влада може вибрати одну з трьох моделей поведінки: ігнорувати виникнення конфлікту, даючи йому можливість розвиватися і перетікати в інші сфери; запобігати публічній оцінці його природи і пристосовуватися до думки різноманітних прошарків населення; активно брати участь у регулюванні або розв'язанні конфлікту.

На етапі розвитку конфлікту, коли чітко проявилися сили, які підтримують або протистоять кожній з конфліктуючих сторін, особлива роль приділяється умінню ретельно відібрати достовірну інформацію.

Закінчення політичного конфлікту, звичайно, має два варіанти - досягнення примирення або не примирення, тобто створення безвихідної ситуації. Досягти примирення можна через згоду, компроміс, підпорядкування, поступки і відмовлення від минулого.

Непримиренність конфлікту вимагає пошуку нової стратегії і тактики контролювання конфлікту. Розглянемо найбільш типові способи і шляхи примирення сторін:

1. компроміс на основі збереження позицій: згода, побудована на взаємних поступках; зменшення ресурсів однієї зі сторін; прийняття прав і інтересів іншої сторони;

2. примирення на основі насильства, що дозволяє ігнорувати аргументи іншої сторони. Нав'язування іншій стороні характеру взаємин може відбуватися на основі:

а) явної переваги сил і ресурсів в однієї зі сторін;

б) ізоляції однієї зі сторін, зниження її статусу, ослаблення позицій;

в) знищення супротивника, у результаті чого мир установлюється через відсутність супротивника.

Вибрані суб'єктом управління засоби врегулювання конфліктів повинні обов'язково узгоджуватися з культурними й історичними особливостями

політичного розвитку країни, враховувати особливості часу і психічний стан учасників. Найбільш поширеним способом досягнення примирення сторін у технології управління політичними конфліктами завжди залишаються переговори.

### **3. Соціальний конфлікт**

Конфлікти в соціальній сфері завжди є наслідком яких-небудь суспільних відносин, що з різних причин не збігаються. Ми маємо в соціальній системі зовсім різні і різнонаправлені відносини, тому ми можемо говорити, що конфліктні ситуації є швидше нормою, ніж ознакою її нездоров'я. У своїй більшості конфлікти виконують конструктивну функцію.

Суспільство, як і весь навколишній світ, розвивається через різні протиріччя. У цьому величезному різноманітті конфліктів можна виділити дві групи протиріч.

- Протиріччя, що сформувалися соціально-економічним, матеріально - побутовим станом людей.
- Протиріччя, що виникли через неприйняття політикою сил, що знаходяться при владі.

Конфлікти, як правило, усвідомлюються на суб'єктивному рівні окремої особистості, соціальної групи, організації, партії. У цьому ми можемо побачити базову відмінність їх від протиріч, саме в їх суб'єктивному усвідомленні.

Самі собою протиріччя не завжди приводять до конфлікту. Для переростання протиріч у конфлікт необхідне розуміння протилежності інтересів і відповідних мотивацій. Передумовою будь-якого соціального катаклізму завжди було різке зменшення базових інстинктів більшості населення, мінімізація задоволення його потреб. Серед таких інстинктів можна назвати потребу в їжі, інстинкт самозбереження, потребу колективного самозбереження, потребу в житлі, одязі, потребу в мінімальній

волі. Максимальне обмеження цих та інших базових інстинктів породжує соціальну напругу, соціальний вибух і конфлікт.

Серед реальних причин соціального конфлікту необхідно виділити і нормативно-ціннісний, котрий характеризується розбіжністю цілей і інтересів людей і певних соціальних груп.

Аналізуючи різні типи соціальних конфліктів, варто враховувати, що:

- конфлікт робить соціальні відносини мобільними, звичні норми поведінки, що тривалий час задовольняли більшість людей, рішуче відкидаються;
- незважаючи на різноманітність конфліктних ситуацій, поведінка в соціальних конфліктах характеризується підвищеною емоційністю, що не завжди може стримати і регіональний аспект.

Раціональна поведінка людей у конфліктних ситуаціях достатньо специфічна. Людина діє вибірково і завжди шукає соціальну опору для наступних зіткнень, поділяє усіх на супротивників і прихильників, шукає союзників, що, у свою чергу, стимулює протилежну сторону шукати способи ухилення від зіткнень, від конфліктів.

#### **4. Сімейні конфлікти**

Родина - найважливіший соціальний інститут протягом усього періоду існування людського суспільства. Уже тільки тому вчинкам, що приводять до конфліктів у сімейних відносинах, варто приділяти підвищену увагу. Причини сімейних конфліктів завжди багатогранні, надзвичайно заплутані, можуть мати складну і тривалу причину і тому вимагають індивідуального підходу.

Родина постійно знаходиться в процесі розвитку, що породжує нові непередбачені ситуації, і членам родини доводиться реагувати на всі ці зміни. Серйозний вплив на поведінку в різних ситуаціях справляє темперамент, характер і сама особистість, що цілком закономірно породжує різного роду

зіткнення. У сімейному житті існують чимало періодів, коли виникають серйозні зміни, здатні викликати конфліктні ситуації. Назвемо основні з них.

Перший період можна назвати адаптаційним, труднощі звикання один до одного породжують величезне коло проблем, саме тому близько третини родин розпадаються в цей період.

Другий період пов'язаний з появою дітей, періодом особистісних і професійних становлень членів родини. Цей період супроводжується величезною кількістю міжособистих конфліктів.

Третій період пов'язаний з віковими трансформаціями в сімейних відносинах, можливими переоцінками своїх минулих дій.

Серед важливих причин конфліктів у родині можна виділити кілька груп найбільш характерних:

- міжособистісна несумісність;
- претензії на лідерство;
- претензії на перевагу;
- розподілення домашніх справ;
- претензії на управління бюджетом;
- вплив родичів і друзів;
- інтимно-особистісна адаптація.

Складна причинно-наслідкова характеристика сімейних конфліктів вносить у причини велику кількість різних факторів, кожний з яких може породити конфліктну ситуацію. Назвемо деякі з них:

- коли партнер (партнерка) занадто багато чогось очікує від партнера, робить тільки його (її) відповідальним за своє особисте щастя;
- помилковість сексуальних вимог у сімейному житті;
- заздрість успіхам партнера в житті;
- несерйозність відносин до проблем партнера;
- непривабливість партнера;

- знецінювання взаємин.

У родині повинна бути особистісна воля, що повинна поширюватися на всіх членів родини. Подальші міркування з даної проблеми можуть містити в собі такі фактори:

- кожен член родини повинен мати свій життєвий простір;
- кожен член родини повинен пам'ятати про необхідність поважати інтереси іншого;
- кожен член родини впливає на навколишнє середовище і сам знаходиться під впливом інших;
- кожен член родини повинен мати свої обов'язки і не ухилятися від їх виконання.

Народні традиції несуть у собі вікову мудрість сімейного життя, що відкидати, посилаючись на його несучасність, просто нерозумно. Так, вони вчать, що зміцнює родину, сприяє її благополуччю вірність один одному, вміння почути один одного, спілкування, гнучкість у взаєминах. Важливим моментом є культивування в родині самостійності і відповідальності, щоб кожен член родини зміг зберегти свою індивідуальність.

## **5. Етнонаціональний конфлікт**

Національні (міжетнічні) конфлікти належать до найбільш заплутаних і складно розв'язуваних. Як показує історія, у більшості поліетнічних країн міжнаціональні, міжетнічні зіткнення за своїми масштабами, тривалістю та інтенсивністю значно перевершують інші типи соціальних конфліктів, а деякі з них вважаються недозволеними і дотепер.

Міжнаціональні конфлікти - форма міжгрупового конфлікту, в якому групи з протилежними інтересами відрізняються за етнічними ознаками. Протистояння здійснюється за принципом "ми - вони", "свої - чужі" за етнічною ознакою.

Поняття "етнічний конфлікт" охоплює велике коло різних ситуацій, тому конфлікт у чистому вигляді, який з'явився лише внаслідок ворожості,

зустрічається вкрай рідко. Найчастіше подібний конфлікт зароджується на економічній, соціально-економічній або іншій якійсь основі, на певному етапі він може набути національного відтінку і надалі визначати весь хід протікання конфлікту. Різниця причин зародження національних конфліктів не впливає на їх одну загальну природу. Базовими причинами всіх цих конфліктів виступають порушення прав якої-небудь нації або етнічної групи, порушення рівноправності в міжнаціональних відносинах.

Об'єктом етнонаціональних конфліктів виступають ті соціальні відносини в суспільстві, що, на думку етносу, порушують їх права.

Суб'єктами виступають етнічні співтовариства, у тому числі етносоціальні організми (народності, нації). Етнос - це стійке співтовариство людей, що історично утворилося на конкретній території, має усталені зв'язки і загальні риси, специфічні особливості культури, стабільні звичаї, а також усвідомлює свою єдність і відмінність від інших подібних груп (самосвідомість). До первинних ознак етносу необхідно віднести: мову, єдність побуту, ритуали, обряди, звичаї, народну творчість, норми поведінки. Жодна з ознак не в змозі утворити етносу або привести до його зникнення. Тільки у своїй сукупності вони відображають цілісність етнічної культури.

Розглянемо декілька теоретичних підходів, які пояснюють причини появи етнонаціональних конфліктів.

Соціологічний підхід пояснює причини конфліктів за допомогою аналізу етнічних параметрів основних соціальних утворень (класи, верстви, соціально-демографічні і професійні групи). Йдеться про відмінності в соціальній стратифікації і поділі праці залежно від етнічної характеристики населення країни або регіону. У поліетнічних державах можливі процеси узурпування привілеїв одними етнічними групами за рахунок інших, формування пануючих елементів і верств у соціально-класовій піраміді за етнічною ознакою.

Соціально - економічний підхід розглядає причини етнічних конфліктів у погіршенні соціально-економічної ситуації: через нерівномірність розвитку

регіонів, нерівномірність модернізації "ядра" і етнопонаціональну периферію у поліетнічній державі. У разі усвідомлення економічної нерівності як національного гноблення, подібна ситуація стає основою прояву етнічної солідарності в боротьбі за рівноправність.

Слід відзначити, що зв'язок між соціально-економічним станом у країні і етнічним конфліктом може, у більшості випадків, мати складний причинно-наслідковий зв'язок. Цей зв'язок може бути прямим і опосередкованим, закономірним і випадковим, односпрямованим і взаємним.

Політологічний підхід підкреслює роль національних еліт, які інтегрують і мобілізують етнічні почуття, підігриваючи міжнаціональну напруженість, і доводять її до відкритого конфлікту. Для цих еліт етнопонаціоналізм розглядається як ідеологічна течія, яка спрямована на досягнення автономії і збереження ідентичності конкретної етнічної групи. Політичний зміст етнопонаціоналізму виражається в прагненні одержати ті чи інші ознаки державності, аж до утворення і власної держави.

Важливу роль у національних конфліктах відіграє соціально-психологічний механізм. В умовах економічних і соціально-політичних криз дуже часто представники різних етносів починають шукати т.зв. винуватців сформованих труднощів. І вони обов'язково знаходяться. Як правило, їх знаходять серед яких-небудь національних меншин, тобто не своєї, чужої національності. Через подібні обвинувачення національних меншин або громадян не титульного етносу і спрямовується накопичена в суспільстві негативна енергетика, агресивність стає цілеспрямованою.

Подібна ситуація викликає відповідну захисну реакцію. Іноді така реакція може бути ілюзорною, а може стати і могутнім мобілізаційним стимулом, що згодом переростатиме у відповідну агресію, аж до екстремізму.

Проблему престижу і символів, на відміну від матеріальних інтересів, що найчастіше лежить в основі соціальних конфліктів, розв'язати набагато складніше, тому що символічні вимоги неможливо перерозподілити або вирішити через компроміс.



Протиріччя, що виникають у процесі міжетнічних відносин, можуть носити масу всіляких аспектів. Подібну картину ми можемо спостерігати в численних конфліктах на території пострадянського простору. Зробимо спробу виділити найбільш типові групи конфліктів.

Конфлікти, які пов'язані з історичним минулим. В історичній пам'яті народів назавжди зберігаються образи, приниження і горе, що їм було нанесено. Час не завжди заліковує ці рани. Об'єднання якихось факторів може викликати з минулого трагічні наслідки, дуже часто вони можуть відродитися в надзвичайно гіпертрофованому вигляді.

Територіальні конфлікти. Найбільш поширеною причиною виступає прагнення з'єднати роздроблені в минулому території або повернути старі національні кордони.

Конфлікти, пов'язані з відновленням територіальних прав депортованих народів, теж належать до подібного типу конфліктів.

Конфлікти, викликані фактичною нерівністю в економічному, соціальному і культурному розвитку. До цього типу можна віднести і нерівність у рівнях життя. У подібних конфліктах національний фактор може виступати як об'єднуючий символ для боротьби в досягненні справедливості.

Конфлікти, викликані етнодемографічними або еміграційними процесами. Одна з найбільш молодих причин конфліктів для країн Європи, що викликані масовим в'їздом іммігрантів з африканських і азійських країн. Схожу природу має проблема, пов'язана з масовим переміщенням біженців і переселенців.

Перелічені типи конфліктів, як ми уже відзначали, досить умовні. У чистому вигляді рідко ми можемо їх побачити. Найчастіше вони накладаються один на одного, стають як би "багатотиповими".

Етнонаціональний конфлікт, як і соціальний, є процесом, що протікає в тимчасових межах, має свої етапи, початок, розвиток і своє завершення. Динаміка етнонаціонального конфлікту має декілька стадій, що послідовні у своєму протіканні.

У латентний період можливе існування протиріч між національними групами, однак, поки вони не усвідомлюються, конфліктна ситуація не виникає. Коли погроза небезпеки від однієї зі сторін починає сприйматися реально, виникає конфліктна ситуація.

Відкрита стадія конфлікту починається з інциденту, що стає дійсним детонатором, часто залишаючись для більшості учасників дійсною причиною конфлікту.

На стадії ескалації національні конфлікти мають деякі особливості. У процесі загострення протистояння ми можемо спостерігати наростання інтенсивності в кожних наступних діях обох сторін. Можна виділити такі ознаки:

- по-перше, йде різке збільшення кількості учасників конфлікту, наростання йде за рахунок залучення найбільш активних сил;
- по-друге, росте кількість проблемних ситуацій і погіршується первинна проблемна ситуація;
- по-третє, конфлікт супроводжується наростанням емоційної напруги;
- по-четверте, формування стійкого образу ворога, компроміс сприймається як капітуляція, кожна зі сторін націлена тільки на перемогу. Перемога за будь-яку ціну сприймається цілком природною, а жертви при цьому цілком виправданими. Домінування ірраціональних установок орієнтує сторони на можливість і необхідність застосування насильницьких методів;
- по-п'яте, ескалація національних конфліктів може супроводжуватися залученням третіх сил. Це може відбуватися, коли конфлікт доходить до стадії "генералізації". Глибинні протиріччя, у свою чергу, породжують нові вогнища протиріч.

Будь-який конфлікт, а особливо міжнаціональний, найкраще попередити, не доводити виходу його з латентної стадії. Крім загальних

прийомів і способів роботи з конфліктами, існує цілий ряд специфічних особливостей, характерних для даної сфери.

1. Необхідно зрозуміти суть національного конфлікту і використовувати методи національної політики. Етнічним групам повинні бути створені гарантії щодо їхніх інтересів. Будь-яке обмеження веде до наростання негативних тенденцій.

2. Стратегічною метою національної політики держави повинне бути прагнення до усунення розходжень між регіонами, де живуть різні етнічні групи

3. Враховуючи важливість економічного фактора, необхідно пам'ятати, що домінантою етнічних конфліктів завжди виступає політика.

4 Важливим для поліетнічних держав є проблема взаємин центру з регіонами. Наповнення достатніми політичними й економічними повноваженнями національних регіонів дозволить відсунути на другий план чисто етнічний аспект.

5. Екстремісти використовують національну ідею у своїх інтересах тільки тоді, коли для цього є явні або приховані провали в національній політиці, тому в центрі уваги повинні бути "болючі точки". Розв'язання цих проблемних вузлів може позбавити базу для національних екстремістів.

Постійне удосконалення практики розв'язання етнонаціональних конфліктів дало можливість появи так званих альтернативних методик. Суть цього методу у використанні нестандартного, неординарного набору варіантів рішення конфліктів, наприклад, "територія в обмін на мир", економічні або територіальні поступки в обмін на пільги, відновлення прав конкретної етнічної групи. Головною на сьогодні можна вважати появу реальних передумов, щоб при розв'язанні виниклих конфліктних ситуацій уникнути використання насильства.

## **6. Міжконфесійні конфлікти**

Релігійні конфлікти виникають в духовній сфері життя суспільства і торкаються питань віри і духовних цінностей. Релігійні конфлікти належать до групи конфліктів цінностей, тому об'єктом аналізу є релігійна свідомість, релігійні уявлення і форми релігійного життя соціокультурних об'єднань людей.

Релігійний конфлікт - це зіткнення і протидія між носіями релігійних цінностей (від окремих носіїв - віруючих до конфесій), яка обумовлена відмінностями в їх світобаченні, уявленнях і ставленні до Бога, різною участю в релігійному житті.

За своїми характеристиками релігійні конфлікти є соціальними, оскільки сама релігія є духовною основою людського суспільства.

Релігійні конфлікти мають політичний аспект, оскільки більшість націй формувалася на основі однієї загальної релігії. Більшість сучасних конфліктів європейських і азіатських держав виникли через прагнення національно-релігійних меншин цих країн до політичної і релігійної незалежності. На сьогодні чисто релігійних конфліктів немає, за своїм змістом вони швидше національно-релігійні або релігійно-політичні.

Ідеологічний аспект виражається в різних поглядах на взаємозв'язок між релігією і політикою. Серед різноманіття різних поглядів можна виділити з даного питання три підходи. Перший підхід полягає в тому, що релігія і політика - це два різних світи, які не перетинаються. Другий підхід ряду дослідників стверджує, що релігія об'єднує людей для віддзеркалення зовнішньої загрози, подолання внутрішніх проблем. Третій підхід стверджує повну тотожність релігії з політикою.

Історичний аспект дозволяє точніше розібратися з генезисом конфліктів, а так само із зовнішніми межами у просторі та часі. Наприклад, існують так звані "вікові конфлікти" між церквою і державою, між світовими релігіями, які продовжуються впродовж всього періоду існування цих вірувань у всіх країнах світу. Є конфлікти, які мають конкретну межу,

наприклад, конфлікт, пов'язаний з розколом церков в 1054 р. Будь-яка релігія має історичний характер.

Релігійним конфліктам властиві психологічні характеристики. По-перше, будь-який конфлікт - це багатомірне психологічне явище, що потребує духовних та фізичних сил, а іноді і жертв, і матеріальних втрат. По-друге, типи поведінки людей в конфлікті від агресивної до таких проявів, коли людина схильна уникнути конфліктної ситуації. Найбільш небезпечним є релігійний фанатизм - нетерпиме, вороже ставлення до інших віросповідань, думок і дій, які можуть мати загрозу для їх релігії. Фанатизм небезпечний і для самої релігії, бо насадження релігії через насильство дискредитує її духовне єство.

Об'єктивними причинами релігійних конфліктів потрібно вважати ті, які виникли на протистоянні інтересів віруючих різних релігій, взаємовиключних формах організації релігійного життя, загострення проблем між церквою і державою.

Внутрішні, суб'єктивні причини необхідно розглядати через мотиви, які визначають дії кожного учасника конфлікту.

Аналізуючи причини протистояння різних конфесій, часто можна помітити, що вони зводяться до задоволення інтересів відповідних суспільних груп, які пов'язані з конкретними формами релігійних організацій і відносинами між священнослужителями і "миряними".

У різних церквах нагромадилися певні відмінності, які об'єктивно вступають в протиборство і можуть бути вирішені тільки через конфлікт.

Догматичні відмінності. Так, православні дотримуються в незмінному вигляді символу віри, проголошеному першим і другим Вселенськими Соборами, догмату про Божу природу Христа, догмату про рівність і єдиносутність Бога Духу Святого з Богом Отцем і Богом Сином, тоді як католики додали твердження про походження Святого Духу не тільки від Отця, але і від Сина, прийняли догмати про чистилище, "непорочне зачаття" і вознесіння Діви Марії, про непогрішність папи в справах церкви і

віровчення. Не може бути прийнятим для православ'я і протестантський догмат про порятунок власною вірою, який усуває церкву і духовенство як посередника між людиною і Богом.

Церковно-організаційні відмінності пов'язані з відмовою вважати папу намісником Христа на землі. Єдиним главою церкви є сам Господь. Непримиренною є відмова протестантів від ієрархії священників, де кожний віруючий може проводити богослужіння. Православ'я не визнає світської влади за єпископами і чернечі ордени. У протестантів немає чернецтва.

Обрядові відмінності полягають в тому, що, окрім католиків, всі служіння проводяться національними мовами.

Місіонерські відмінності - православ'я не вітає насильні способи для залучення в свою віру.

Політичні відмінності - православ'я не претендує на світську владу, не бере участі самостійно в політичній боротьбі.

Моральні відмінності - православ'я звертається до вільного людського серця. Католицизм апелює до покірності і сліпої слухняності.

Залежно від характеру цінностей і поглядів, які стикаються в релігійних конфліктах, вони можуть бути - антагоністичними і неантагоністичними, явними, таємними, зовнішніми, внутрішніми.

Суб'єктами релігійних конфліктів можуть бути:

- індивід - індивід;
- індивід - соціальна група;
- індивід - суспільство;
- суспільні інститути - релігійні нетрадиційні організації;
- держава - церква.

Релігійні конфлікти не схожі один на інший, тому достатньо проблематично говорити про стандартизовані способи їх вирішення. На жаль, на сучасному етапі залишилася більшість об'єктивних причин, які у минулому породжували релігійні конфлікти. В той же час, саме життя дає приклади, як вирішувати релігійні конфлікти і уникати розколу церкви. Прикладом може служити так званий ойкуменський рух в християнському світі і не тільки.

## **7. Конфлікт культур і духовних цінностей**

Сьогодні в світі налічується близько 200 держав і більше 4000 культур. Поняття "культура" в науковій літературі означає специфічний спосіб організації і розвитку життєдіяльності людей, представленої в продуктах матеріальної і духовної праці, системи соціальних норм, духовних цінностей, сукупність відносин до природи, до себе, між собою. Культура включає, як би, загальні відмінності людського життя від біологічного. Культура характеризується особистою свідомістю і поведінкою людини в конкретних сферах життя суспільства (культура поведінки, культура праці, політична культура).

Культуру прийнято розглядати матеріальну і духовну, залежно від видів виробництва - матеріального і духовного. Різноманіття сфер матеріальної і духовної діяльності, а так само їх результатів, дозволяє говорити про різноманітність світу культур. Подібне різноманіття створює об'єктивну базу для численних зіткнень і суперечностей, особливо коли йдеться про групову солідарність представників якої-небудь культури. Саме груповою солідарністю і стає основним чинником прояву агресії.

У глибоку давнину йде своїм корінням протистояння людей, поділених за принципом - "МИ" - "ВОНИ". Численні відмінності дозволили сформувати надзвичайно живучу формулу: "МИ - це добре. ВОНИ - це погано".

Мобільною формою духовної агресії людей виступає натовп. Саме натовп дуже часто виступає як суб'єкт в конфлікті. Подібне об'єднання, як би цементує загальний інтерес, формує загальну мету, створює групове психоенергетичне поле (егрегор), в рамках якого свідомі процеси протікають на рівні енергетичних потоків. Зв'язок людини і егрегора є прямий, люди заряджають його своєю біоенергією, так і зворотній егрегор заряджає лояльну до нього людину. Подібні егрегори виробляються поколіннями людей, найбільші з них утворені релігіями, Ідеологіями, етнічною пам'яттю, а так само культурами.

Конфлікти цінностей бувають такими: конфлікт між свободою і рівністю, справедливістю і нерівністю, колективізмом і індивідуалізмом, ксенофобією і відвертістю до світу, демократією і авторитаризмом. Конфлікти цінностей роблять помітний вплив на суспільні процеси, прискорюючи їх протікання або ж гальмуючи.

Конфлікт культур - це насильство, яке не знає страху смерті: людина будь-якої культури при загрозі її втрати втрачає сенс свого існування. Саме тому, що подібні конфлікти найбільш ірраціональні, існує реальна загроза, що у разі їх виникнення вирішення його в практичному плані буває вкрай важким або навіть неможливим .

Спроба вирішення конфлікту культур вимагає нетрадиційних методів аналізу і розуміння його природи. Подібна необхідність виходить з того, що ці конфлікти є конфліктами співтовариств, зіткнення різних культурних основ життя.

Договір як спосіб врегулювання в умовах конфлікту культур несе дещо незвичайну функцію, а саме функцію, фіксуючу умови фактичного роз'єднання конфліктуєчих сторін. По суті, це договір про неможливість домовитися. Поява локальних конфліктів культур робить неможливим подальше розуміння загальної смислової основи співіснування. Виникає розуміння необхідності співіснування однієї істини, загальної для всіх культур. Такий підхід є новим змістом культурної толерантності - визнання права на існування та визнання інших цінностей і культурних зразків.

## **8. Юридичний конфлікт**

Коли ми говоримо про конфлікт, маємо на увазі протиборство суб'єктів, які мають протилежні (несумісні) інтереси. Юридичний конфлікт в його "чистому" вигляді можна представити як протиборство суб'єктів права з приводу використання, порушення або тлумачення правових норм. Об'єкт конфлікту, його суб'єктивна складова, учасники, мотивація їх поведінки



повинні мати правові ознаки, а сам конфлікт повинен викликати юридичні наслідки.

Природа юридичного конфлікту виявляється, по-перше, в можливості контактів з державними органами і правом, реальній ув'язці з діючими державно-правовими структурами і інструментом. По-друге, в проблемі конфлікту повинні простежуватися правові відносини обох сторін, або ж всієї проблеми в цілому.

Предметом конфлікту слід вважати об'єктивно існуючу проблему, вона може бути колізією або соціально-правовою проблемою владних відносин або правового оформлення.

Об'єкт конфлікту - це певний дефіцитний ресурс, що лежить на перетині інтересів різних суб'єктів права. Об'єкт може і не мати правових ознак, проте оволодіти ними можна тільки через юридичні процедури. Об'єкт може бути нероздільний, тоді для вирішення потрібні принципові полярні рішення або юридичні процедури по сумісному володінню об'єктом. Юридичний конфлікт може і не мати об'єкта, коли йдеться про теоретико-правову суперечку (когнітивний юридичний конфлікт), або при міжособовому домінуванні, яке з часом може набути правових ознак.

"Чистим" юридичним конфліктом слід визначати спір з приводу права:

а) конфлікт, породжений суперечностями між двома або декількома нормативними актами;

б) конфлікт, викликаний суперечностями між нормою права і процесуальною практикою;

в) конфлікт, який виник унаслідок суперечності між двома або декількома процесуальними актами;

г) конфлікт, що виник з одним актом права при взаємовиключному його розумінні, тлумаченні, використуванні або виконанні.

Змішаний або перехідний юридичний конфлікт починається, як правило, незалежно від правових норм і сфери правових відносин, проте з часом повинен набувати юридичного характеру.

Когнітивний юридичний конфлікт відображає глибокі суперечності методологічного характеру між ученими і юристами -практиками.

"Помилковий" юридичний конфлікт виникає внаслідок чотирьох типових ситуацій:

1) сторона конфлікту вважає, що знаходиться з іншою стороною в правових відносинах, яких насправді немає;

2) сторона (сторони) не знає, що знаходиться в правових відносинах з іншою стороною;

3) сторона конфлікту помилково вважає дії іншої сторони незаконними;

4) дії іншої сторони вважаються правомірними, проте це є помилковою думкою.

У динаміці юридичного конфлікту закономірно відображаються всі стадії і етапи, які характерні для будь-якого соціального конфлікту. В змішаних конфліктах правові елементи виявляються не відразу, торкаються не всіх його учасників, тому на деяких етапах виявляється своя специфіка дій і деякі елементи боротьби.

Закінчення юридичних конфліктів може виявлятися в таких видах.

Згасання - тимчасове припинення протидій при збереженні головних ознак конфлікту.

Вирішення - це спільна діяльність учасників конфлікту, направлена на розв'язання проблеми, яка призвела до зіткнення.

Врегулювання - це зняття суперечності, якій допомагає "третя сторона".

Скасування - це дії, які ліквідують головні структурні елементи і ознаки конфлікту.

Переростання - це процес, коли дії сторін переростають в нові форми протистояння, при цьому може відбуватися зміна предмета і об'єкта протистояння.

## **9. Економічний конфлікт**

Під економічним конфліктом розуміється протиборотство суб'єктів соціально - економічних відносин з приводу дефіциту економічних ресурсів, для подолання якого необхідно використовувати економічні, соціальні або політичні способи. Слід постійно мати на увазі, що практично в будь-якому соціальному конфлікті можуть бути присутні економічні складові.

Предметом в економічному конфлікті є об'єктивно існуюча або представлена проблема, заради якої сторони вступають в боротьбу.

Об'єктом економічного конфлікту можуть стати ринки збуту, споживачі, фінанси, заробітна платня, тобто все, що має відношення до ринку.

Основні лінії суперечностей.

1. На першому місці за своєю конфліктогенністю знаходиться лінія суперечностей, яка розділяє власника і найманого працівника. Подібні суперечності можна розбити на декілька груп:

- а) суперечності, пов'язані з низькою заробітною платнею;
- б) суперечності, пов'язані з невивплатою (затримкою) заробітної платні;
- в) незабезпечення найманих робітників роботою, яка забезпечила б їм стабільний заробіток.

2. Друга лінія суперечностей відбувається між підприємцями і державними структурами, які регулюють підприємницьку діяльність.

3. Суперечності між різними професійними категоріями громадян через прагнення перерозподілу ресурсів на свою користь.

До форм трудового конфлікту можна віднести:

- 1) критичні виступи на загальних зборах;
- 2) колективне звільнення на знак протесту;
- 3) страйк;
- 4) масові демонстрації і мітинги;

5) саботаж;

6) бунт.

До цих форм можна додати ще ряд специфічних, часто вживаних форм: перекриття магістральних доріг і вулиць, пікетування, марші, голодовки.

Визначення сторін соціально-економічного конфлікту походить з визначення ества типу конфлікту. По суті, в конфлікті можуть брати участь будь-які соціальні групи, які ведуть боротьбу за економічний статус і матеріальні ресурси.

Учасники трудових конфліктів, як правило, достатньо чітко відображаються на законодавчому рівні. У нас це ст.3 Закону України "Про порядок вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів)" і ч. 2 ст. 13 Конституції України.

Динаміка конфлікту, як правило, включає особливості протікання у відкритій фазі, пов'язаній з наявністю нормативних актів, які можуть впливати на спосіб протікання конфлікту на цій фазі.

Вирішення конфліктів на макрорівні відбувається перш за все через співпрацю. Взаємний інтерес сторін в стабільності системи і наявність мінімальної законодавчої бази створює умови для врегулювання виниклих конфліктів.

При виникненні економічного конфлікту величезне значення відіграють умови, які не дозволили б перекласти протистояння на рейки агресії і руйнування, а перевели б процес в стан переговорів. Деякі принципи організації переговорів в ситуації трудового конфлікту були розроблені вже давно. До них відносяться такі:

1. Кожна із сторін повинна визнати право на існування одна одної і право мати власний погляд.

2. Учасник конфлікту повинен визнати наявність розбіжностей.

3. Всі учасники визнають правила процедури переговорів. До процесу переговорів можна додати т.зв. "психологічний супровід", який включає:

стриманість від розширення і поглиблення конфлікту, дотримання попередніх домовленостей, добра воля, пошук загальних цінностей.

Як різновид економічного конфлікту можна розглядати трудові конфлікти.

Трудовий конфлікт - це зіткнення інтересів, думок і оцінок між представниками різних груп з приводу трудових відносин.

Предметом індивідуального трудового конфлікту є індивідуальне право на працю і відповідні умови його реалізації, якими володіє конкретна особа у сфері трудових відносин. Якщо є договір на виконання роботи або послуги з особою, що не числиться в штаті організації, то порушення такого контракту не обумовлює виникнення трудового конфлікту, оскільки виникаюча при цьому суперечка вирішується в рамках цивільно-правових відносин. До індивідуального трудового конфлікту можуть бути віднесені суперечки, що виникають між працівником і працедавцем, джерело яких знаходиться в постійних трудових зв'язках і відносинах, приводом для яких є дії (бездіяльність) або вимоги, що виходять за рамки трудового договору.

Достатньо широке коло причин організаційно-господарського і суб'єктивного характеру дозволяють звести індивідуальні трудові конфлікти до двох видів.

1. Трудові конфлікти, що виникають між працівником і адміністрацією підприємства, установи, організації з питань встановлення нових або змінення існуючих умов праці, ще не урегульовані трудовим законодавством або іншими нормативними актами про працю.

Такі суперечки носять непозовний характер і повинні вирішуватися адміністраціями і суспільними організаціями в рамках їх компетенції.

2. Трудові конфлікти, що виникають між суб'єктами трудових відносин з питань вживання вже діючих нормативних актів про працю. Це суперечки позовного характеру і повинні розбиратися в установленому порядку.

Все вище перелічене створює тільки конфліктну ситуацію, яка ще не є трудовим конфліктом. Для того щоб він виник, необхідні контр-дії іншої сторони, спрямовані на захист своїх прав і інтересів.

Під колективним трудовим конфліктом розуміються неврегульовані розбіжності між працівниками і працедавцями з приводу встановлення і зміни умов праці, виконання колективних договорів, угод з питань соціально-трудова відносин.

Тут так само не будь-які розбіжності слід оцінювати як колективний трудовий конфлікт, а тільки ті, які стають неврегульованими. Як і індивідуальні трудові конфлікти, колективні бувають двох видів.

Серед предметів суперечок таких конфліктів можуть бути не лише проблеми праці та її умови, але і різного роду соціально побутові проблеми, пов'язані, наприклад, зі встановленням пільг для певної категорії працівників. Економічна ситуація в країні також може впливати на динаміку колективних трудових конфліктів.

Форми організованої боротьби працівників в захисті своїх прав достатньо різноманітні. Серед них - колективні страйки, пікетування органів влади, мітинги, серед гострих форм групового опору можна відмітити голодовки, поломка устаткування, саботаж, а також різні форми акцій громадянської непокори, включаючи свідоме порушення суспільного порядку з метою залучення уваги громадськості й влади.

Страjk - це крайній, винятковий захід боротьби. Він застосовується найманими працівниками для досягнення своїх цілей і примушує роботодавця до виконання вимог працівників, тобто є своєрідним методом врегулювання колективного трудового конфлікту, який вже вийшов з латентної стадії.

Самі страйки не є однорідними за своїми формами. Так, вони бувають декількох видів:

1. "звичний страjk" - це коли працівники припиняють виробництво і залишають свої робочі місця;

2. "робота за правилами" або "страйк по-італійськи" - це коли працівники не припиняють роботи. Найстрогіше дотримання всіх правил технічної експлуатації, техніки безпеки звичайно приводить до яких-небудь збоїв в роботі;

3. "звільнення роботи" - це коли виробництво продукції не припиняється повністю, а лише скорочується її обсяг або який-небудь сегмент процесу.

4. "пульсуючий страйк" - це часткове, короткочасне припинення роботи або всіма, або на якому-небудь етапі виробничого циклу.

Слід знати, що право на страйк в будь-якій формі його проведення є конституційною формою захисту своїх прав громадянами.

## Лекція 6.

### Керування конфліктами

#### План

1. Сутність керування конфліктами та їх діагностика.
2. Методи регулювання конфліктів.
3. Моделі і стилі виходу з конфлікту.

#### Література:

1. *Анцупов А. Я., Шитлов А. И.* Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999. - Розд. VII; VIII.
2. *Зеркин Д. П.* Основы конфликтологии: Курс лекций. Лекция 9. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
3. *Кабушкин Н. И.* Основы менеджмента. - Минск: Амалфея, 1998. - Из. 238-250.
4. Конфликтология / Под редакцией А. С. Кармина. - Спб.: Лань, 1999. - Гл. 12.
5. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. -М.: Инфра-м, 1996.
6. *Уткин Е. А.* Конфликтология. Теория и практика. - М.: Экмос, 1998. - С. 94-132.

### 1. Сутність керування конфліктами та їх діагностика

Як ми вже неодноразово переконувалися, можливість конфлікту існує, практично, в будь-якій сфері життя людини. Конфлікти являють собою ескалацію суперництва і протистояння між людьми. Тому проблеми

соціальної гармонії і суспільного спокою завжди примушували шукати шляхи врегулювання соціальних конфліктів через можливість впливу на причини конфліктної ситуації, щоб таким шляхом попередити настання конфліктних дій. Здатність впливати на причини конфлікту дає можливість спрогнозувати саме конфліктне протистояння, його результати, а так само попередити негативні наслідки.

Проблеми врегулювання конфліктів являють собою окрему частину сфери керування проблемними соціальними процесами. Велике значення має фундаментальна установка того, що конфлікт є об'єктивним соціальним явищем і можливою рушійною силою розвитку. Суть поняття "керування конфліктами" досить багатопланова. В конфліктології процес керування конфліктами включає декілька самостійних комплексів заходів: попередження, регулювання і розв'язання конфліктів.

Отже, керування конфліктами є цілеспрямованим впливом на процеси конфліктних взаємодій, що має метою забезпечення конструктивного вирішення проблем, які стали предметом конфлікту, таким чином "керування конфліктами" повинне зрівноважити два суперечливих чинники дії цього соціального явища на суспільство: конструктивного і руйнівного.

Керування конфліктами передбачає:

- переведення його в сферу раціональної діяльності і взаємодій людей;
- продуманість впливу на конфліктну поведінку суб'єктів з метою досягнення бажаного результату;
- обмеження протиборства рамками конструктивного залучення в суспільний процес.

Реалістичність процесу управління конфліктами обумовлена рядом необхідних умов. Серед них:

- об'єктивне розуміння конфлікту як реальності;



- визнання можливості активного впливу на конфлікт і перетворення його в саморегулюючу систему;
- наявність матеріальних, політичних, духовних, інформаційних та інших ресурсів;
- наявність правової основи управління конфліктами;
- здатність соціальних суб'єктів до узгодження своїх позицій, інтересів і поглядів;
- наявність в системі управління інститутів, форм і механізмів, здатних виконувати медіаторні і арбітражні функції.

Реальні умови керування конфліктами передбачають систему певних принципів, які визначають її характер і ефективність.

**Принцип об'єктивності** вимагає адекватного розуміння і реалістичної оцінки конфліктних дій; будь-яка форма суб'єктивізму може привести до помилкових рішень або неправильного використання насильства.

**Принцип конкретно - історичного підходу** не дає можливості звести всі конфлікти до якої-небудь однієї універсальної схеми, бо конфлікти є різноманітними і за формою, і за змістом. Окрім цього, характер дії на нього може залежати від конкретно-історичних обставин: країни, часу, місця, культури, природи протилежних суб'єктів.

**Принцип плюралізму і багатоваріантності** несе в собі необхідність і можливість різних способів, методів і технологій впливу на конфлікти.

**Принцип гласності** передбачає інформування про конфліктну ситуацію зацікавлених груп, формування суспільної думки. Замовчування конфлікту, як правило, приводить тільки до поглиблення конфронтації.

**Принцип демократичності** служить надійним способом захисту інтересів не тільки більшості, але і меншості, по суті, механізми демократи направлені на зняття суперечностей і антагонізму, які породжують конфлікти.

Технологічні підходи, які використовуються в конфліктному менеджменті:

- легалізація конфліктів - визнання конфліктів органами влади і інтеграція їх в систему державного управління;
- ♦легітимізація конфліктів - визнання конфліктів як соціального стимулятора і включення їх в механізми соціального регулятора;
- інституціалізація конфлікту - створення системи організацій щодо керування конфліктами;
- раціоналізація конфліктів - сприяння і розкриття у межах соціального і правового порядку з метою перетворення їх із стихійних форм в раціональні.

У цілому можна розглядати всі інститути громадянського суспільства з позицій неформального впливу на протікання конфліктів, в той же час державні інститути влади і управління повинні забезпечувати офіційне і публічне регулювання конфліктних ситуацій.

Багато ступінчастість вирішення конфліктів дозволяє виділити в них, як мінімум, три етапи: першим з них є - діагностика конфлікту.

Діагностика будь-якого конфлікту починається з аналітичного етапу, під час якого необхідно зробити низку оцінюючих заходів. Серед моделей завершення конфліктів виділяються найтипівіші: "переможець - переможений", "переможець - переможець", "переможений - переможений". Через виділення "ціни" перемоги в конфліктології введені додаткові поняття: "максимальний виграш", "мінімальний програш", "взаємний виграш", "з'єднання виграшу і програшу", "синтез конфліктуєчих протилежностей". При діагностиці реального конфлікту за його можливим результатом слідує чітко визначати, який з варіантів завершення конфлікту найбільш бажаний для кожної із сторін.

Приступаючи до діагностики, необхідно пам'ятати, що можливими є два варіанти вирішення конфлікту: повний і неповний.

**Повним** вирішенням конфлікту можна вважати або усунення суперечності, або перетворення причин чи предмета конфлікту.

**Неповним** вирішенням конфлікту вважається такий стан, коли усунені тільки незначні елементи конфлікту, перш за все це може бути характер протистояння і його мотиваційна база. Незважаючи на те, що залишається можливість продовження конфлікту, неповне вирішення конфлікту не можна прямолінійно розглядати як помилкову дію. Подібні варіанти вирішення конфліктів можуть бути застосовні до "вічних" конфліктів (протистояння світових релігій, політичних діячів, ідеологічне протиборство), які так само можуть бути періодично пом'якшені.

Вирішення конфліктів не може вестися без попередньої підготовчої роботи, для якої необхідні такі передумови:

- необхідна достатність зрілості конфлікту, коли ідентифікувалися його суб'єкти, сформувався їх позиції, виявилася їх протилежність і агресивність;
- поява потреби у вирішенні конфлікту у самих суб'єктів;
- наявність необхідних способів і ресурсів для вирішення конфлікту.

Процедура діагностики конфлікту може вміщати такі дії:

- а) опис явних ознак прояву;
- б) виявлення рівня розвитку конфлікту;
- в) виявлення причин конфлікту і його природи (об'єктивна або суб'єктивна); вимірювання інтенсивності протиборства;
- г) виявлення сфери поширення конфлікту.

Кожна з процедур діагностики передбачає об'єктивну оцінку. При аналізі детермінуючих чинників дуже важливим є відокремлення проблемної ситуації від самих конфліктів, оскільки вони не завжди можуть відповідати один одному і тому існує реальна можливість безконфліктного вирішення.

Аналітичний етап роботи включає збір і оцінку інформації з таких проблем:

- а) об'єкт конфлікту (характер, цінність, ступінь дефіцитності, можливість його розподілу);

б) опонент (загальні відомості, психологічні якості, особисті цілі і інтереси, наявність помилок і слабкості);

в) позиції суб'єктів;

г) чинники, які сприяють конфлікту, джерела;

д) соціальне середовище;

е) вторинна рефлексія.

Аналітичний аспект діагностики конфлікту можна вважати завершеним, коли вдалося виділити критерії, за допомогою яких можливе його розв'язання.

Після завершення конфлікту доцільно провести оцінку помилок, поведінки всіх сторін, по можливості зняти дискомфорт у взаємостосунках з оточуючими та колишнім опонентом і, таким чином, мінімізувати негативні наслідки конфлікту у власному стані та поведінці.

## **2. Методи регулювання конфліктів**

Далеко не всі конфлікти можна попередити, тому важливе місце як в кризовому менеджменті, так і в управлінських методах в цілому, повинне відводитися методам регулювання конфлікту.

*Регулювання* - це окрема форма вирішення конфліктів, яка полягає в тому, що в усуненні суперечностей між опонентами бере участь третя сторона. Залучення третьої сторони можливе навіть і без згоди учасників конфлікту. Під регулюванням конфлікту можна вважати такі дії, які ставлять собі за мету ослабити сам процес боротьби або перевести гостроту відносин в іншу площину, або на інший рівень відносин. Отже, проблема регулювання конфлікту - це проблема обмеження його негативної дії на суспільні відносини і перекладення його в суспільно допустимі форми розвитку. Конфлікт, який регулюється, є контрольованим конфліктом, а тому прогнозованим.

Процес регулювання може включати декілька етапів:

1. початок дій - це виявлення і визнання конфлікту як реальності як для самих учасників, так і для оточуючих або громадськості. Дуже часто це зробити досить важко, бо його хочуть приховати як небажаний. Необхідно мати на увазі, що приховати хочуть обидві сторони;

2. об'єктивна аналітика конфлікту;

3. інституціоналізація конфлікту, коли відбувається визначення правил і норм його протікання, що дозволить ввести конфлікт у форми і межі, прийнятні для суспільства, а також створити можливість передбачати протікання процесу конфлікту;

4. легітимізація конфлікту передбачає визнання суб'єктами яких-небудь суспільних норм і зобов'язань їх дотримуватися;

5. переведення процесу протистояння, багато в чому стихійного, в організований, менш агресивний і руйнівний за своїми діями і можливими наслідками.

Серед численних методів регулювання конфліктів можна виділити заходи щодо поступового його ослаблення шляхом переведення в інші сфери відносин. Широку практику одержав метод ослаблення конфлікту через переорієнтацію протиборствуючих сторін на зовнішню загрозу. Такою загрозою може стати і раптово виникаюча проблема.

**Усунення конфлікту** слід розглядати як самостійний метод припинення конфлікту. Його не слід плутати з вирішенням конфлікту. Процес припинення конфлікту відбувається шляхом дії зовнішньої сили, яка ліквідує або усуває головні структурні елементи конфлікту. Подібний метод силового розведення конфліктуючих сторін застосовується швидко і рішуче. Подібні дії мають сенс, а часто і виправдані, коли результатом їх буде порятунок життя людей, усунення агресії, збереження від знищення великої матеріальної цінності. Дефіцит часу теж може відігравати істотну роль.

Усунення конфлікту можливо провести за допомогою таких заходів:

а) примусове усунення (відчуження) одного з суб'єктів конфлікту від активної протидії (мова не обов'язково повинна вестися про насильницькі дії);

б) виключення можливості для взаємних протидій на тривалий період часу;

в) усунення або ліквідація самого об'єкта конфлікту або якого-небудь дефіциту.

Одним з варіантів припинення конфлікту можна розглядати і такий керівний метод, як раціоналізація відносин, результатом якого можуть стати обставини для ухвалення не зовсім вигідних пропозицій обома сторонами в той час, що дозволив припинити протиборство.

У разі коли керівник упевнений в керованості процесів, що відбуваються в його організації, він може застосувати метод стимулювання конфлікту.

**Стимулювання конфлікту** - це вид діяльності, направлений на провокацію і стимулювання конфлікту. Подібне стимулювання виправдано тільки за умови, що конфлікт носить конструктивний характер і повністю контрольований. Способи стимулювання можуть бути найрізноманітнішими, але найголовніше, вони повинні бути конструктивними, інакше наслідки можуть виявитися не такими, як чекали.

Серед різноманіття способів і тактик розв'язання конфліктів можна виділити тактику ухилення від конфлікту або метод уникнення. Підставою для виділення подібної тактики можна вважати ступінь готовності (не готовності або не здатності) однієї, або навіть обох сторін, почати активну протидію одна проти одної.

**Метод уникнення** (ухилення) можуть використовувати різні учасники конфліктного протистояння, як безпосередні учасники, так і ті, хто за своїм статусом може або повинен виступати в ролі посередника для його регулювання. Суть такого методу полягає в ігноруванні самої суті конфліктної ситуації, у відмові від визнання її існування, в самоусуненні, як

у фізичному, так і в психологічному значенні. Це може виражатися в тому, що людина в конфліктній ситуації не проявляє яких-небудь дій ні після її вирішення, ні при зміні ситуації. Як будь-який метод, він має свої плюси і мінуси.

#### Розглянемо в подібному методі спочатку плюси.

Даний метод можливий до використання практично відразу і тому не вимагає додаткових ресурсів; дає можливість тимчасового відстрочення від переходу до її активної частини. Таке відстрочення може навіть запобігти конфлікту, коли в ході його може виявитися неістотність причини конфлікту, або може статися перегляд однієї із сторін своїх первинних цілей.

#### Розглянемо недоліки подібного методу.

У разі, коли причина конфлікту дуже значна для однієї із сторін, а друга вибрала подібний метод, може реально відбутися ескалація конфлікту. В кожній конкретній конфліктній ситуації необхідна реальна оцінка ступеня важливості для кожної зі сторін предмета конфлікту, бо тактика затягування може тільки законсервувати проблему, результатом чого може бути перехід однієї зі сторін до загострення протистояння.

При всій спірності подібного методу регулювання конфлікту він може бути застосований, проте тільки за певних ситуацій. Розглянемо деякі з них.

- Дуже часто причинами конфліктних ситуацій можуть виступати неістотні, що відкривають тільки частину глибинних передумов конфлікту. В подібних ситуаціях вступ до протиборства можна розглядати як марну витрату сил, яка не зможе конструктивно закінчити конфлікт.
- Тимчасові параметри так само можуть вплинути на ухвалення такого методу поведінки. Виправданням можуть виступати більш важливі проблеми, відвернення від яких може принести більшу втрату.

- Момент обмеженості інформації про предмет конфлікту, необхідність додаткового часу для добору даних для можливого ефективного завершення конфлікту.
- Ухилення від конфлікту також можна вважати адекватним за ситуації, коли одна зі сторін просто не в змозі на рівних вступити в протистояння або для успішного його вирішення. Це можуть бути і суб'єктивні чинники однієї зі сторін, зміна яких через певний час може сприятливо вплинути на результат зіткнення.

Зустрівшись з конфліктною ситуацією, не варто, як ми вже знаємо, шукати причини конфлікту між людьми тільки через несхожість їх характерів. Якщо це не є виключною причиною, то ця несхожість виступає одним з факторів конфліктного протистояння. Серед методів впливу на конфліктну ситуацію можна розглянути структурні методи, до яких відносяться роз'яснення вимог до роботи, використання загально-організаційних комплексних цілей і використання системи винагород.

Роз'яснення вимог до роботи. Рівень інформованої, а точніше її перекрученість і неточність є однією із серйозних причин багатьох конфліктних ситуацій, тому даний метод передбачає всебічне роз'яснення того, які результати очікуються від кожного, якими повинні бути їхні рівні, канали інформації, системи повноважень і відповідальності, а також чітко визначена політика, процедури і правила. Ясність системи організації роботи може бути тут недостатньою, ясність повинна бути на особистісному рівні, усі повинні добре розуміти, чого від них чекають і в якій ситуації.

Координаторські й інтеграційні механізми. Одним із результативних методів впливу на управління конфліктною ситуацією можна розглядати застосування координаційного механізму, що складається з ланцюга команд. Цей метод, розроблений представниками адміністративної школи керування, спрямований на встановлення ієрархії повноважень, що сприяє впорядкуванню взаємодії людей і прийняттю рішень усередині організації.



В управлінні конфліктною ситуацією дуже корисні засоби інтеграції, такі як управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи і наради з представниками різних відділів. Дослідження західних учених показують, що організації, що підтримували необхідний для них рівень інтеграції, домагалися більшої ефективності, ніж ті, які не зробили цього.

Загально-організаційні комплексні цілі. Встановлення подібної мети, як структурного методу, вимагає поєднання зусиль великої кількості людей, які були задіяні у груповій діяльності. Ідея, що закладена в ці вищі цілі, - направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети, щоб вона стала метою кожного.

Структура системи винагороди. Винагороди можна використовувати як метод впливу на конфліктну ситуацію, тому що це може впливати на поведінку людей, задіяних у протистоянні, і за певних обставин уникнути дисфункціональних наслідків. Люди, що вносять свій внесок у досягнення загально-організаційних комплексних цілей, допомагають і намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватися. Величезне значення має ситуація, щоб система винагород не заохочувала неконструктивного поведінку окремих осіб або груп.

Систематичне скоординоване використання системи винагород і заохочень тих, хто сприяє здійсненню саме загально-організаційних цілей, допомагаючи людям зрозуміти, як їм варто поводитись в конфліктній ситуації, повинне повністю відповідати прагненню керівництва.

Оцінкою керуючих дій на вирішення конфліктів повинні виступати показники конструктивності їх розв'язання - ступінь вирішення суперечності, який лежав в основі конфлікту, і перемога в протистоянні того опонента, який був правим. З такою позицією слід погоджуватися, адже чим повніше зняте конфліктне протистояння між його учасниками, тим більше упевненості в тому, що між ними надалі протистояння не переросте в конфліктне протистояння або протистояння. Перемогу справедливості в

конфлікті необхідно розглядати як ствердження істини, справедливості, оптимізації соціально-психологічного клімату в організації або групі. В той же час необхідно пам'ятати, що у протилежної сторони так само присутні свої інтереси, які не слід ігнорувати. Саме конфлікт є тією ситуацією, коли ці інтереси можна через переорієнтацію мотивацій протилежної сторони відвести від конфліктного протистояння.

### **3. Моделі і стилі виходу з конфліктів**

Будь-який конфлікт має свою завершальну стадію. В конфліктології виділяється декілька моделей і стилів виходу з конфлікту, які відображають різні форми його вирішення. Всі моделі закінчення конфлікту визначаються стратегіями поведінки сторін в конфліктах, які, у свою чергу, залежать від ситуації, рівня розвитку конфлікту, ступеня його інтенсивності і т.ін. Стратегія поведінки сторін в конфлікті визначає і впливає на стиль виходу з нього. Вибраний стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається рівнем задоволення своїх інтересів, який сформувала собі кожна із сторін.

Вибір стратегії виходу з конфлікту залежить від багатьох чинників. Такими чинниками можуть стати і особисті якості кожного з суб'єктів конфлікту, і їх соціальний статус, і можливі його наслідки і т.ін.

*Стиль конкуренції* визнає, перш за все, активність конфліктуючих суб'єктів, самостійність у виборі шляху досягнення своїх цілей, не ставить мети пошуку співпраці, учасники повинні володіти вольовими якостями. Метою подібного суб'єкта є задоволення, перш за все, своїх інтересів за рахунок інтересів інших. Стратегія конкуренції - це, по суті, стратегія суперництва, нав'язування іншій стороні вигідних для себе рішень. Подібний стиль може нести в собі позитивність за умови очевидності конструктивності запропонованих рішень; вигідності для колективного інтересу; можливості реального завершення протистояння. Можна говорити про те, що подібна стратегія, при всій своїй спірності, а деколи і небезпеки, є доцільною в екстремальних і принципових ситуаціях. Сам собою стиль може нести

елементи агресивності, що не можна плутати з ворожістю, може викликати навіть засудження, проте позитивні результати і обопільне дотримання правил протистояння надалі виправдають подібну поведінку. Найпоширенішим впродовж довгого часу подібний стиль є в економічних конфліктах.

**Стиль пристосування** - можна вважати як вимушений або добровільний крок однієї із сторін протистояння від боротьби шляхом складення своїх позицій. Відмовляючись від боротьби, учасник конфлікту поступається своєму опоненту, відмовляється повністю або частково від своїх інтересів і погоджується на його домінуючу роль.

Подібний стиль поведінки в ході вирішення конфлікту не варто однозначно розцінювати як поразку. Доцільність такого стилю очевидна, коли суб'єкт усвідомлює, що у разі деяких поступок він втрачає менше, ніж у разі продовження боротьби і повної поразки. Перехід на подібний стиль поведінки може нести в собі і реальну можливість пошуку варіантів, які змогли б задовольнити обидві сторони. В подібному стилі закладений і великий потенціал морального чинника. Поступаючись, погоджуючись або навіть відмовляючись від своєї первинної мети за ради припинення протистояння або добровільно жертвуючи свої інтереси ради іншої сторони, подібний стиль поведінки може одержати досить велику моральну компенсацію і не розглядатися як поразка. Варіант, коли вас не турбують наслідки, а інша сторона внаслідок вашого вчинку одержить користь (не погоджуючись з нею, по суті), можна говорити, що стратегія пристосування так само реалізувалася, хоча її позитивність кожна із сторін може оцінити по-різному.

**Стиль ухилення** - застосовується, коли одна із сторін, або навіть обидві сторони, втратили інтерес до продовження протистояння при появі сумніву в позитивному його результаті, притому, що предмет конфлікту не зникає. За своїм змістом ця стратегія не направлена на вирішення проблеми, швидше ми можемо побачити тут прагнення вийти з конфлікту з

мінімальними втратами. На цей стиль поведінки переходять, найчастіше після невдалих активних дій. Оскільки подібний стиль несе в собі простий відхід від проблеми, то і сумісних зусиль щодо розв'язання проблеми в подібному стилі ми не побачимо.

Доцільність і конструктивність подібного стилю можна вважати при дуже тривалих за часом конфліктах, коли розмитими стають первинні цілі конфлікту для його учасників. В подібних ситуаціях просте ігнорування конфліктної ситуації, дії щодо її розв'язання можуть привести до згасання конфлікту і самостійного його завершення, а можливо навіть і до його вирішення.

**Стиль співпраці** - вважається найскладнішим стилем поведінки, але в той же час і найбільш плідним.

Сутність співпраці - це пошук найконструктивніших форм вирішення проблем. Протилежний суб'єкт конфлікту розглядається вже не як супротивник, а хоч би як партнер щодо пошуку способів вирішення проблеми. Подібний стиль можна віднести до активних, в той же час він не терпить спонтанності та імпровізації. Реалізація даного стилю, природно, не може бути універсальною до будь-яких типів конфліктів/Найбільш оптимальним для нього може бути ситуація, коли обидві сторони не бажають вести одна проти одної агресивних дій, і вони не бажають протилежній стороні повного розгрому. В подібних ситуаціях можливий сумісний пошук взаємовигідних вирішень, або на основі компромісу, або через пошук альтернативних варіантів.

**Стиль компромісу** полягає в розумінні учасників конфлікту, що вирішення спірного питання можливе тільки через взаємні поступки. Необхідним чинником використання даного стилю поведінки виступає не тільки можливість, але бажання кожної із сторін. Якщо поступки носитимуть односторонній характер - це вже не буде компроміс. Тут необхідно не тільки відмовитися від частини своїх раніше заявлених вимог, але і визнати, хоч би частково, претензії іншої сторони.

Існує багато оцінок подібної поведінки, у тому числі і як поразка, що є серйозним упущенням. Найприйнятнішою оцінкою можна вважати варіант вдалого відступу або як останню можливість знайти вихід із складного становища. Даний стиль можна вважати і найбільш оптимальним у вирішенні конфліктів ще і тому, що через нього можливе, хоча і різною мірою, але задоволення обох сторін.

Кожний стиль поведінки в конфлікті може бути ефективний тільки за певних умов. Реальність конфліктних ситуацій примушує, як правило, застосовувати комбінацію з різних стилів. На вибір стилю серйозно впливає і конкретна обстановка, і характер учасників конфлікту, і кінцева поведінка опонента.

## Лекція 7.

### **Методи та форми керування конфліктами**

План:

1. Технології врегулювання конфліктів.
2. Переговори і стилі їх проведення.
3. Консенсусні технології вирішення конфліктів.
4. Конфліктний медіаторинг.

Література:

1. *Анцупов А. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999. - Розд. VII; VIII.
2. *Зеркин Д. П.* Основы конфликтологии: Курс лекций. Лекция 9. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
3. *Кабушкин Н. И.* Основы менеджмента. - Минск: Амалфея, 1998. - Из. 238-250.
4. Конфликтология / Под редакцией А. С. Кармина. - Спб.: Лань, 1999. - Гл. 12.
5. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. -М.: Инфра-м, 1996.
6. *Уткин Е. А.* Конфликтология. Теория и практика. - М.: Экмос, 1998. - С. 94-132.

### **1. Технології врегулювання конфліктів**

Процес вирішення конфліктів реалізується за рахунок різних технологій. Технології являють собою систему способів, методів, підходів, численних тактичних прийомів, моделей ціленаправлених ігор. Розглянемо найбільш відомі, що застосовуються на практиці найчастіше.

Інформаційні технології, по своїй суті, є технологіями протидії щодо появи і їх розростання ще на етапі свого латентного зародження і спрямовані на прискорене виявлення зацікавлених сторін, припинення розростання конфлікту.

У будь-якій складній і запутаній конфліктній ситуації, як правило, циркулює надзвичайно багато перекрученої, випадкової, а часом і свідомо помилкової інформації, особливо багато з'являється різноманітних чуток і вкрай бракує достовірної інформації. Ліквідація дефіциту інформації й усунення чуток можуть інформаційно забезпечити регулювання конфлікту, а в деяких ситуаціях і суттєво знижують гостроту протистояння або навіть приводять до його завершення.

Дієвість розглянутої технології залежить від ряду факторів, серед них:

по-перше, бажання побачити реальні події, чому може перешкодити зайвий завзятий "захист честі мундира", або бажання не "виносити сміття з будинку";

по-друге, об'єктивне сприйняття конфлікту всіма учасниками конфлікту, а також того оточення, де він протікає. Участь широких соціальних прошарків у конфлікті ще більше підвищує роль системи комунікації й інформування на всіх рівнях соціальної ієрархії. Доступність інформації, а також право на неї вимагається демократичним режимом і є базовою умовою функціонування громадянського суспільства.

У той же час не можна дане право абсолютизувати, тому що неконтрольована інформація, особливо спрямована на розпалення расових, національних або соціальних протиріч і ворожості, геноциду, ідеї фашизму може стати, а в реальності, і стає причиною прояву конфлікту і порушником демократичних прав у суспільстві.

Комунікативні технології спрямовані на створення умов, за яких змогли б нормалізуватися взаємини між людьми і групами, і в ході яких можна було б дійти згоди. Серед різних методик використання подібних технологій можна запропонувати для розгляду методики Дена і Бауерів, що у своїй суті включають чотири етапи для нормалізації взаємин. Ці методики базуються на пошуку умов для проведення розмови, вислуховування аргументів один одного і їх уважне обговорення, а потім спроби сформулювати взаємоприйнятні пропозиції.

Організаційні технології передбачають структурно-організаційні заходи впливу, що змогли б нормалізувати взаємини серед співробітників, у крайньому випадку хоча б заблокувати розвиток конфлікту. Серед розглянутих заходів можуть бути кадрова перестановка, дисциплінарні міри покарання або стимулювання, різні виховні заходи. Показовими у цьому плані можуть виступати зустрічні ініціативи по зняттю напруги, розроблені соціальним психологом Ч. Осгудом, що містять такі правила:

- а) робити публічні правдиві заяви про бажання однієї із сторін припинити ескалацію конфлікту;
- б) роз'яснювати про наявність необхідних передумов для можливого примирення;
- в) стимулювати опонента до обміну взаємовигідними вчинками, однак не ставити їх у якості передумови виконання своїх обіцянок;
- г) можливість тривалості виконання поступок через незгоду з боку іншої сторони.

Різноманітні методи вирішення конфліктів можна розбити на дві групи - негативні і позитивні. До *негативних* методів можна віднести усі види боротьби, що мають на меті досягнення перемоги однієї із сторін і руйнування самої можливості угод між ними. *Позитивні* методи передбачають можливість збереження умов для угод між суб'єктами конфлікту. До них можна віднести різноманітні переговори і види конструктивного суперництва. Відмінність між негативними і позитивними

методами є досить умовною і відносною, тому що в практичній діяльності по керуванню конфліктами вони дуже часто доповнюють один одного.

## 2. Переговори і стилі їх проведення

Найбільш універсальним і широко застосовуваним методом вирішення конфлікту є переговори. Як метод вирішення конфліктів переговори являють собою набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук прийнятних для всіх сторін рішень у конкретній конфліктній ситуації.

Щоб переговори стали можливими, обов'язково мають бути наявні необхідні умови, серед них зацікавлені сторони, що залежать одна від одної, відсутність домінування однієї із сторін, вміння чітко викладати свої думки, наявність розумних меж, у рамках яких можна діяти, вміння працювати в команді, реалістичний погляд на події і т.ін.

Правильне проведення переговорного процесу передбачає проходження декількох етапів.

1. Підготовка до початку переговорів.
2. Початок переговорів і вибір стилю і методу їх проведення.
3. Пошук компромісного рішення.
4. Завершення переговорів.

Розглянемо кожен етап окремо.

1. Незалежно від *теми майбутніх переговорів* необхідно узгодити ряд процедурних питань.

Необхідно здійснити вибір місця і час зустрічі. Варіантами можуть виступати, як своя "територія", почергове проведення зустрічей на території учасників переговорів, або вибір нейтральної території.

Тимчасові параметри переговорів повинні виходити з реальних можливостей їхніх учасників.

Порядок денний переговорів уже може стати інструментом для регулювання ходу переговорів. У процесі його складання визначається коло питань для обговорення, установлюється порядок їх обговорення. Розробка



порядку повинна внести системність у процедуру проведення засідань, особливо коли проблема є багатоплановою або коли в переговорах повинні бути задіяні кілька сторін.

Зовсім не другорядним є питання про склад і кількість учасників переговорів і, насамперед, хто очолить кожен з делегацій. При виборі голів делегацій необхідно враховувати не тільки рівень переговорів, повноваження, але і можливі особисті симпатії й антипатії опонентів.

Склад учасників повинен визначатися цінністю кожного з його членів у ході майбутнього переговорного процесу.

Найважливішим елементом змістовної сторони підготовчої роботи є аналіз проблем і інтересів конфліктуючих сторін. Успіх у переговорах буде сумнівний без досконального аналізу сформованої ситуації, а так само переплетень інтересів, причому не тільки власних, але й інтересів опонентів. У ході підготовки необхідно враховувати, що розбіжність одних інтересів не означає, що в опонентів не може бути загальних інтересів. Попередній пошук можливого збігу інтересів може бути не тільки корисний в майбутньому, але розцінюватися протилежною стороною, як знак доброї волі.

До початку переговорів кожна з конфліктуючих сторін повинна оцінити можливі альтернативи підписання договору, як міру, що здатна захистити від прийняття небажаної угоди й одночасно запобігти відмові від можливої домовленості. Альтернативу необхідно оцінити не тільки власну, але і, по можливості, прозондувати аналогічні варіанти альтернатив інших сторін.

Наступним кроком у підготовці до переговорів повинне бути продумування варіантів питань, що виносяться спочатку на обговорення. Проблематичним може бути винесення на початок переговорів найбільш спірних проблем.

До підготовки проведення переговорів варто включити і роботу із створення різних варіантів як можливих рішень, так і пропозицій щодо них. На цьому етапі можна вважати підготовчу роботу завершеною. Паралельно

повинна вестися підготовка необхідних матеріалів довідкового характеру і необхідних документів.

У разі участі в переговорах делегацій варто до початку переговорів узгодити усередині групи свої позиції, варіанти рішень, ролі і стилі поведінки кожного. Треба чітко знати, що групове прийняття рішення має як свої позитивні сторони, так і ряд серйозних недоліків.

**2. Процес ведення переговорів** пов'язаний із прямою взаємодією опонентів або взаємодією при участі третьої сторони. Розглянемо цей процес, розбивши його на декілька під етапів.

А) *Уточнення інтересів і позицій сторін.* Незважаючи на плідну підготовку, на цьому періоді ведення переговорів відбувається обмін інформацією, точками зору і позиціями сторін. Доцільність викладу максимальних вимог відразу на початку переговорів можна вважати вкрай небажаною, що зменшує шанси сторін на угоду. Істотне значення має і та атмосфера, в якій буде розпочинатися переговорний процес.

Б) *Етап обговорення.* На цьому етапі учасники переговорів повинні виробити основні параметри спільного вирішення проблеми. Не в останню чергу професіоналізм учасників переговорів залежить від їхнього уміння слухати, уміння переконувати, уміння ставити запитання. У разі коли обидві сторони переговорного процесу виявляють прагнення до рішення проблеми, результатом цього етапу обговорення стають визначення основних варіантів щодо спірних питань. У разі успішного завершення цього етапу переговорів відбувається перехід до третього його етапу.

**3. Досягнення угоди.** На базі знайдених варіантів щодо ключових проблемних питань конфліктуючі сторони приступають до розробок підсумкових домовленостей. Це повинен бути остаточний вибір, що знаходиться в зоні припустимих для кожної із сторін рішень, які можуть викликати схвалення опонентів.

Подібна зона називається переговорним простором. Будь-які домовленості можуть бути досягнуті тільки в його рамках. Рамки для кожної

із сторін можуть розміщуватися досить далеко від початкових позицій. Тому більш ймовірне досягнення угоди в центральній зоні переговорного простору, відносно однаково віддаленій від меж припустимого.

Досягнення угоди можливе на основі трьох типів рішення: *серединного, асиметричного і принципово нового рішення.*

Типовим для більшості переговорів є *серединне, або компромісне* рішення. У цьому разі конфліктуючі сторони йдуть на взаємні поступки. При цьому поступки повинні бути приблизно рівноцінними. Обмін поступками може здійснюватися відповідно до їхньої різної значимості для кожної із сторін. Під час пошуку компромісу поступки не повинні перетнути рамок найменш вагомих інтересів для обох сторін.

Підчас *асиметричного* рішення поступки однієї із сторін конфлікту можуть значно перевищувати поступки іншої сторони, навіть до повної їх зневаги. Подібне рішення є дуже не стабільним, і при значній асиметрії воно може розглядатися як однозначна поступка опонентові, однак подібна ситуація може розглядатися як змушений і тимчасовий стан.

Третій тип рішення - *принципово нове рішення.* Пошук подібного рішення є найбільш складним, але в той же час і найбільш оптимальним, тому що протиріччя можуть бути цілком вирішені або у результаті подібного рішення утратити свою актуальність.

Принципово нове рішення шукається на основі аналізу співвідношення інтересів сторін, пошуку непересічних інтересів.

Інший шлях до пошуку нового рішення може лежати через зміну інтересів або їхню переоцінку за допомогою охоплення в ході обговорення якомога більшого числа аспектів обговорюваної проблеми.

Робота над угодою може вестися в двох напрямках. Перший передбачає укладення договору в загальних рисах з подальшим узгодженням щодо кожного спірного питання. Другий - коли йде процес послідовного узгодження кожного спірного питання. При розробці підсумкової угоди велике значення мають об'єктивні критерії, про які бажано домовитися

заздалегідь, і щоб вони були визнані обома сторонами. Критерії повинні бути практичними, зрозумілими і недвозначними.

4. Наступним етапом для учасників переговорів повинен стати ***вибір процедури затвердження рішення***. Ця процедура може відбуватися за допомогою стратегії торгу, спільної згоди, консенсусом або більшістю голосів.

У разі успішного завершення переговорів, яке не варто плутати з припиненням укладення договору, відбувається закріплення рішення в підсумкових документах або це може відбуватися через усні домовленості - усе залежить від офіційності ситуації.

У разі, якщо питання контролю за виконанням рішень, питання денонсації його, тимчасові рамки не були закріплені в підписаних документах, відбувається їх обговорення. У них можуть брати участь уже не перші особи.

Підсумовуючи, варто мати на увазі, що не завжди переговори ведуться в розглянутій вище послідовності. В міру просування переговорів конфліктуючі сторони можуть повертатися до уточнення питань, розглянутих раніше. У той же час загальна логіка переговорного процесу зберігається завжди, а порушення її, як правило, приводить до затягування або зірвання.

У ході переговорів може виникати ситуація, коли одна із сторін може свідомо займати жорстку позицію, власне кажучи, це вказує на опір процесові переговорів, його затягування або навіть зірвання. Якщо друга сторона має бажання продовжити переговори, то подібний стан інша повинна перебороти. У переговорному процесі кожна із сторін вибирає свій стиль поведінки. Конфліктологія виділяє чотири таких стилі ведення переговорів.

***Жорсткий стиль*** цілком відповідає стратегії суперництва. Одна із сторін наполягає на своїх умовах, не йде на поступки, здійснює тиск на опонента, незважаючи на його інтереси. Уданому разі завершення конфлікту може відбутися за схемою "виграш - програш". Однак якщо інша сторона так

само перейде на подібний стиль ведення переговорів, швидше за все, переговори можуть бути зірвані, а конфлікт може завершитися за формулою "програв - програв".

При подібному стилі використовуються дві тактики - ультимативна і видавлювання поступок. *Ультиматум* - заява опонентів в категоричній формі певної вимоги. Подібна тактика може бути корисною, коли є можливість завершити переговори стрімко. Однак ультиматум може повністю зірвати переговори, якщо опонент не схильний відступати. *Видавлювання поступок* передбачає використання засобів позиційного і психологічного тиску, маніпуляцій.

**М'який стиль** відповідає стратегії пристосування і відхилення. Ідея налагодження відносин між суб'єктами конфлікту стимулює до прояву толерантності і поступливості на переговорах. Можливим результатом таких переговорів може стати модель "програв - виграв" (при можливій значній поступці) або "виграв - виграв", що можна вважати найбільш оптимальним способом завершення конфлікту. Варто враховувати, що такий стиль не є панацеєю, для нього необхідні певні умови, наприклад, коли інтерес до опонента вищий за інтерес, отриманий при перемозі в конфлікті з ним; коли одна із сторін вагається у своєму успіху і може легко піти на поступки; коли вкрай мало шансів на перемогу.

**Торговельний стиль** відповідає стилю компромісу. Під час переговорів досягнення вигідних для себе результатів реалізується шляхом мінімальних взаємовигідних поступок з кожного боку. При подібному стилі використовується технологія - позиційний торг, компроміс і консенсус. Результати таких переговорів можуть бути асиметричними на користь більш переконливого із суперників або симетричними, якщо угода виявиться вигідною для обох сторін.

Переговори в стилі співробітництва реалізують мету максимального задоволення інтересів обох сторін. Цікаву технологію розробили для подібного стилю Р.Фішер і У. Юра - *метод принципів переговорів*. Суть

подібного методу полягає в тому, щоб виносити на переговори проблеми, які готові обговорювати обидві сторони. Такий метод базується на чотирьох принципах:

1. люди: відокремити людину від проблеми - обговорювати проблему, а не один одного;
2. інтереси: зосередитися на інтересах, а не на позиціях;
3. варіанти: шукати взаємовигідні варіанти;
4. критерії: наполягати на використанні об'єктивних критеріїв.

### ***3. Консенсусні технології вирішення конфліктів***

**Консенсус** (згода) є рішенням, прийнятним для конфліктуючих сторін, у розробці якого свідомо беруть участь всі учасники процесу. Варто чітко розуміти, що подібна угода може базуватися тільки на стабільній згоді, у якій зацікавлені всі учасники конфлікту.

У широкому концептуальному тлумаченні консенсус означає стан масової, колективної й індивідуальної свідомості, коли поділені на групи люди орієнтовані на стратегію соціального партнерства. Змістовним антиподом поняттю "консенсус" у конфліктології виступав поняття "дисенсуалізм" - система відносин людей один до одного (до себе в тому числі), стан духовної організації суспільства, що підпорядковується стратегії поведінки - соціальній конфронтації. Консенсус - це принцип колегіального рішення, протилежного до права вето, він припускає позитивне вирішення на основі погодженої позиції, компромісу, співробітництва.

У той же час, консенсус, як метод вирішення конфліктів, передбачає і наявність певних умов:

- предмет суперечки повинен бути надзвичайно складним, а інтереси сторін повинні значною мірою розбігатися, що ускладнило б пошук вирішення конфлікту;

- обидві сторони готові розпочати пошук в сфері не схожих раніше інтересів;

- наявність часу для пошуку альтернатив, що змогли б задовольнити обидві сторони;

- сторони повинні бути зацікавлені в достроковому, але не в тимчасовому вирішенні проблеми.

Використання технології консенсусу при керуванні конфліктами має на меті не тільки мінімізацію його наслідків, але і максимальне збільшення користі для усіх причетних до конфлікту. Крім узгодження інтересів усіх сторін, консенсус передбачає узгодження і з інтересами зовнішньої сторони, з якими повинні погодитися учасники конфлікту.

Досить давнім, добре перевіреним часом, для розв'язання суперечностей є метод залучення посередника як одного із різновидів консенсусних методів. Посередник стає між двома ворогуючими сторонами і допомагає їм знайти варіант вирішення конфлікту. Він може взяти на себе цю роль неформально або бути призначеним на неї. У багатьох країнах Заходу існують формальні структури, які організують посередництво як альтернативу правовим та іншим традиційним методам розв'язання суперечок.

У чому полягають посередницькі ролі?

**Неформальне посередництво** пропонує альтернативи, демонструє гнучкий підхід, не бере участі в обговореннях, привертає увагу до думки опонента. По суті, це посередництво повинне у дружній формі підтримувати конфліктуючих, стимулювати їх до уважного ставлення один до одного. При вмілому його використанні сторони навіть не помічають посередницької ролі.

Які переваги надає технологія посередництва?

Перш за все,

- посередник не втягується у проблему;

- посередник, на відміну від учасників суперечності, є емоційно стабільним;

- нейтральність посередника дозволяє залучати учасників конфлікту до об'єктивних оцінок та позиції;
- збільшується кількість альтернатив;
- більш продуктивно йде відбір альтернатив, які одночасно влаштували б обох опонентів;
- набагато швидше йде процес зближення позицій сторін;
- посередництво руйнує бар'єри у спілкуванні сторін.

Серед найпоширеніших технологій консенсусу сучасного часу можна виділити різні форми арбітражу.

### ***Зобов'язуючий арбітраж.***

Конфліктуючі сторони вибирають групу осіб для розгляду їхньої суперечки і винесення остаточного рішення, що матиме зобов'язуючу силу. Схожості з судовим процесом додає процедура розгляду питання, однак сам процес не має чітких норм, які б регулювали безпосередній розгляд доказів. Якщо процес не допускав грубих помилок, суди можуть надати примусову силу рішенням обов'язкового арбітражу.

### ***Рекомендаційний арбітраж.***

Процедура розгляду аналогічна попередньому варіанту, однак, рішення, яке виносить нейтральна особа, носить для обох сторін рекомендаційний характер. Подібний варіант арбітражу передбачає участь такої категорії учасника процесу, як експерта. Участь експерта викликана необхідністю одержання учасниками протистояння кваліфікованих висновків щодо спірного питання, що надалі можуть вплинути на їхній вибір, прийняття або не ухвалення рішення арбітра.

### ***Арбітраж "кінцевої пропозиції".***

Процес, у цілому, може розглядатися як різновид зобов'язуючого арбітражу. Кожна із сторін пропонує на розгляд свій варіант вирішення



конфліктної ситуації, арбітр, розглянувши запропоновані варіанти, вибирає одну з них, без права внесення будь-яких змін.

### ***Обмежений арбітраж.***

Особливістю подібного виду арбітражу є попереднє встановлення меж поступок конфліктуючими сторонами. Якщо рішення арбітра виходить за попередньо названі межі, претензії враховуються згідно з попередніми угодами або протягом нового раунду зустрічей.

### ***Посередницький арбітраж.***

Різновид змішаного регулювання конфлікту. Третій особі пропонується поєднати в собі функції посередника й арбітра. Запрошена особа (або група) зобов'язана знайти оптимальну форму згоди, яка б не дратувала конфліктуючих сторін, створювала б сприятливі обставини для його вирішення.

### ***Третейський суд.***

Сам третейський судовий процес може стати предметом угоди між сторонами або предметом законодавчого регулювання. Сторони конфлікту самі можуть обрати уповноважену особу, узгодити її можливості і межі повноважень. Що стосується рішення третейського судді, то воно є для всіх сторін обов'язковим і остаточним.

Консенсус і компроміс - два близько зв'язаних між собою явища і процеси. *Компроміс* - це процес, що поєднує зусилля конфліктуючих сторін задля спільного пошуку виходу із стану протистояння. В основі даного процесу лежать взаємні поступки, при цьому вони не обов'язково повинні бути взаємовигідними. Сама технологія, що застосовується при цьому, досить проста - це технологія "торгу". Проста форма вирішення конфлікту приховує складність самого процесу ведення торгу, та й система поступок дуже часто веде не до вирішення конфлікту, а тільки дозволяє відтягнути на більш віддалений термін вирішення проблеми. Виходячи з цього, можна

говорити, що подібний спосіб просто не здатний або не придатний для вирішення більшості конфліктних ситуацій.

Компроміс можна розглядати як заперечення, зміну своїх первісних позицій, що також може розглядатися як варіант заперечення. У той же час, якщо подібні зміни будуть задовольняти обидві сторони, або поступка однієї із сторін буде добровільною і при цьому не буде порушувати його базових інтересів, то подібний компроміс навряд чи можна розглядати як заперечення. Ймовірніше подібне поведження буде нагадувати пошук способів зближення позицій.

#### **4. Конфліктний медіаторинг**

Конфліктний медіаторинг - це проведення переговорів за участі медіатора. Саме поняття "медіація" означає в перекладі з латинської посередництво, а сама технологія посідає особливе місце серед способів вирішення конфліктів. Специфіка такої технології полягає в тому, що для організації переговорного процесу залучається професійний фахівець - медіатор, який може виступати в ролі як фахівця з конфліктів, так і посередника, що сприяє вирішенню конфліктних ситуацій неюридичними способами. Медіатор у процесі медіації тільки організовує сам процес переговорів, підтримує його конструктивність і сприяє пошукові вигідних варіантів, кінцеве ж рішення приймають самі конфліктуючі сторони. У ході медіаторингу опоненти самі опрацьовують і приймають остаточне рішення щодо примирення. Медіатор лише сприяє цьому процесу. Усі зобов'язання щодо виконання прийнятих рішень також приймаються самими учасниками конфлікту. Якщо в суді сторони зобов'язані підкоритися судовому рішенню, то медіація припускає лише прийняття рішення за спільною згодою та добровільні зобов'язання щодо їх виконання. Ефективність медіації можлива тільки тоді, коли обидві сторони свідомо вирішили позитивно врегулювати конфлікт. Добровільність введення медіації дозволяє вести переговори в стилі співробітництва, орієнтуватися на кінцевий результат у формі "виграш

- виграш". Медіація зорієнтована на вироблення певної проміжної узгодженої форми, ніж на доведення останньої до вимог чинної юридичної норми. Необхідно пам'ятати, що медіаторинг спрямовано не на визначення винних і невинних. Головний принцип конфліктної медіації полягає в пошуку "здорового глузду". Наступними принципами були: принцип рівноправності сторін, нейтральності медіатора, конфіденційність. Так як медіація відбувається конфіденційно, її ризик є мінімальним, оскільки кожна із сторін може в будь-який момент відмовитися від продовження переговорів. Ще однією перевагою є те, що медіаторинг є не таким, що дорого коштує, і досить часто потребує менше витрат, ніж традиційні судові процедури. Крім того, процес медіації триває відносно швидко, порівняно з судовим розглядом, що також створює переваги в економії часу.

Різноманіття конфліктних ситуацій вимагає неймовірного творчого підходу протягом пошуку виходів з них. Процес самого медіаторинга містить у собі ряд стадій:

1. оцінка медіатором сутності даного процесу;
2. виклад кожної із сторін свого бачення конфліктної проблеми;
3. обговорення проблеми - стадія, введена спеціально для зняття емоційної напруги, що зібралася в кожній із сторін;
4. підготовка і проведення переговорів;
5. формування пропозицій;
6. розробка кінцевої угоди і її прийняття;
7. вихід з медіації - етап, на якому можлива оцінка попередньої роботи;
8. постконфліктна стадія: спостереження медіатором результативності досягнутих угод, аналіз своїх дій для визначення їх ефективності.

Медіація особливо ефективна в тому разі, коли необхідно відновити стосунки між людьми, для яких добрі відносини в майбутньому є життєво важливими. Але медіація може принести ефект лише тоді, коли сторони свідомо вирішили врегулювати конфлікт. Методи медіаторингу спрямовані головним чином на ведення переговорів у дусі співробітництва та

зорієнтовані на результат у версії взаємного виграшу. Успішна медіація має привести всіх учасників конфлікту до спільної перемоги.

Але в той же час, саме ці причини і обмежують застосування медіаторингу у цілій низці конфліктів. Так, його категорично недопустимо застосовувати для розв'язання кримінально-правових конфліктів чи у відповідних гострих ситуаціях, де однією із сторін є душевно хвора особа.

*Тактика уникання конфлікту й універсальні засоби для вирішення конфлікту. Крім конкретних методів і форм врегулювання конфліктів, існують і ряд універсальних, загальноживаних вимог. Такі методи ще називають стратегічними. Їх назва виходить з необхідності врахування в кожній конфліктній ситуації родових, загальних властивостей психіки, що властиві кожній людині. До них можна віднести прагнення до свободи, творчого самовираження, почуття власної гідності, віра в добро і справедливість. Сфера поведінки досить легко виявляється як на вербальному, так і на невербальному рівні, навіть у таких явищах, як вираз очей, міміка, пози і жести і цілий ряд невербальних засобів. Виходячи з цього, вони легко розпізнаються і коригуються в потрібному напрямку. Універсальні методи регулювання конфлікту розглядаються через їхню контрастність, поділяючи їх на негативні і позитивні.*

### ***Негативні методи.***

Під негативними методами розуміють прийоми, котрі не слід використовувати в конфліктних ситуаціях у разі бажання обох сторін вирішити його в конструктивному руслі. До числа подібних методів можна віднести наступні позиції:

- вияв до опонента своєї особистої ворожості, антипатії;
- прискіплива критика, не пов'язана з суттю справи;
- приниження партнера, негативна оцінка його особистості;
- залякування опонента;
- підкреслення розбіжності у всіх сферах своїх контактів з опонентом;

- перебільшення своїх заслуг і зменшення заслуг партнера на користь спільної справи;
- систематична відмова від конструктивних пропозицій партнера, постійне підкреслювання несправедливості або некомпетентності його слів;
- прояв нещирості, лицемірства у своїй поведінці.

До числа негативних прийомів невербального рівня можна віднести порушення персонального простору партнера, зневажливі жести на його адресу і т.ін.

Усього вище розглянутого не тільки бажано, але і необхідно уникати в умовах зародження конфліктної ситуації, тому що їх використання як свідомо, так і несвідомо може стимулювати емоційну напруженість, і, як наслідок, може підсилювати конфліктність. Контролювати подібні прийоми необхідно й у процесі динаміки конфлікту, тим більше він небезпечний на завершальній стадії, коли з'являються перспективи конструктивного вирішення конфлікту.

### ***Позитивні методи.***

Позитивні методи регулювання конфліктів не тільки спрямовані на вирішення конфліктних ситуацій, але й можуть відігравати профілактичну роль у попередженні конфліктів, насамперед, деструктивних. За умови широкого різноманіття прийомів даного методу було б доцільно розглянути їх детальніше, розбивши умовно на декілька груп.

1. До першої групи можна віднести рекомендації загального характеру, що застосовані не тільки у разі конфліктних взаємовідносин, але й під час будь-якого спілкування між людьми. Так, до їхнього числа можна віднести уважність, терпіння і терпимість до співрозмовника; доброзичливість, дружлюбність, повагу; постійну підтримку зворотного зв'язку із

співрозмовником за допомогою відповідної реакції на його поведінку; уміння поводитися під час бесіди, виявляти здатність до співчуття, емпатії.

2. Другу групу методів складають прийоми, які доцільно застосовувати під час дословесної фази переговорів. На цій фазі бажано надати співрозмовникові можливість відчути вірогідність примирення, відсутність різноманітних перешкод, надати можливість висловитися, не перебиваючи, дати зрозуміти, що ви розділяєте його стан.

3. Наступна, третя група методів, що застосовується здебільшого за умов переходу конфлікту від стадії активної протидії до стадії переговорів або консультацій. Серед короткого переліку рекомендацій можна виділити наступні: уміння відвернути або переключити увагу співрозмовника з предмета конфлікту, допомогти співрозмовникові зняти емоційну напругу, запропонувати випити кави; тільки після цього варто приступати до обговорення проблеми; корисним є визнання, у разі потреби, своєї провини в конфлікті, а також визнати правоту опонента, особливо стосовно тих позицій, де він дійсно має рацію; у процесі обговорення необхідно підкреслювати спільність, а не розбіжність, акцентувати увагу на кращих якостях співрозмовника.

4. Четверту групу методів можна назвати блоком спеціальних, оперативних прийомів, що можуть бути використані під час складних конфліктних ситуацій. Вони передбачають врахування слабких і уразливих сторін позиції опонента, а також виявлення його болючих місць як особистості. Так, у деяких випадках варто вказати співрозмовникові на його надмірну різкість, прийнявши з цією метою підкреслено ввічливий тон, іноді необхідно виявити більш сильну агресивність, ніж та, котру продемонстрував партнер; можна якомога правдивіше проінформувати співрозмовника стосовно негативних наслідків конфліктної ситуації для нього особисто; іноді, залежно від ситуації, варто порушити питання щодо негативних наслідків, котрі можуть стосуватися людей, чії погляди є вагомими для опонента.

Названі тактичні прийоми не охоплюють і малої їх частки, використаної для регулювання конкретних конфліктних ситуацій, адже кожна з них неповторна.

Ефективності управлінських дій щодо подолання конфліктних ситуацій можуть сприяти реальні результати двох видів: позитивні, або конструктивні, та негативні, або деструктивні.

Позитивність результатів може виявлятися в наступних ситуаціях:

- у подоланні емоційної напруги;
- у глибокому взаєморозумінні сторін, їх зближенні;
- у зростанні продуктивності праці, стимуляції соціальних змін, прогресі;
- у розкритті наявних протиріч і визначенні шляхів їх подолання і посиленні взаємної довіри, терплячості членів даної групи.

Як показують дослідження західних соціологів, подібні позитивні функції конфліктів можуть стати джерелом соціального розвитку і змін тільки в умовах демократичних і плюралістичних відносин.

У суспільствах, де панує метод насильства, протиріччя набувають аспекту ворожості, а конфлікти носять характер конфронтації, і тому наслідки конфліктів переважно негативні.

Негативність таких наслідків ми можемо побачити в наступних проявах:

- у почутті незадоволення, пригніченості, депресії, зниженні активності, падінні продуктивності праці, частоті зміни кадрів;
- у зниженні рівня співробітництва, відчуженості між колишніми учасниками конфлікту;
- в закріпленні серед суспільства уявлення про протилежну сторону як про свого ворога;
- у тенденції зростання ворожості між сторонами в міру зменшення співробітництва;

- у збереженні можливості подальшої ескалації конфлікту.

Зіставлення двох полярних за своїм характером наслідків конфліктних ситуацій повинне показати, яку високу ціну може заплатити суспільство за неефективну управлінську роботу. У той же час таке порівняння показує і ціну своєчасного попередження конфліктних ситуацій.

## Лекція 8.

### **Технології попередження конфліктів**

План:

1. Профілактика конфлікту як спосіб його попередження.
2. Концепція і технології превентивних дій.
3. Попередження конфліктів - тактичний крок сучасного менеджменту.
4. Співробітництво як спосіб попередження конфліктів.

Література:

1. *Анциупов А. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999. - Гл. 37; 38.
2. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2000.
3. *Козирев Р. И.* Введение в конфликтологию. - М.: Владос, 1999. - Из. 144-146.
4. Конфликтология / Под редакцией А. С. Кармина. - СПб.: Лань, 1999. - Гл. 13-15.
5. *Фишер Г., Юре У.* Путь к согласию или переговоры без поражения. - М.: Наука, 1990.

### **1. Профілактика конфлікту як спосіб його попередження**

Управління конфліктами передбачає не тільки регулювання вже виниклого протистояння, але і створення умов для його попередження. Найбільш вагомим із зазначених завдань контролю є профілактика. В своїй складності це завдання не поступається вирішенню самого конфлікту. Саме завдяки добре поставленій роботі з попередження конфліктів можна реально вплинути на їх скорочення. Слід зазначити, що в багатьох науках виділяються спеціальні дисципліни, що займаються профілактикою. Це і



профілактика протиправних дій у системі юридичних наук, теорія і практика психологічної корекції поведінки в психології, профілактика конфліктів у педагогіці, теорія конфліктів у політичних науках і т.ін.

Вся діяльність з попередження конфліктів являє собою одне з конкретних виражень людської здатності узагальнювати наявні теоретичні й емпіричні дані і на їхній основі прогнозувати майбутнє. Ця людська здатність має особливе значення в управлінській діяльності. Успіх профілактики може залежати від цілого ряду передумов: знання загальних принципів управління соціальними процесами й уміння використовувати їх для аналізу конкретних ситуацій; рівня загальнотеоретичних знань щодо сутності конфлікту, його причин і етапів розвитку; глибини аналізу перед конфліктних ситуацій; ступеня відповідності обраних методів коригування сформованої ситуації. Простий перелік цих передумов свідчить, що попередження конфліктів є непростю справою, тому її не слід недооцінювати і зневажати. Для підвищення ефективності цієї роботи необхідно якнайбільше знати про труднощі, що можуть виникнути на шляху попередження.

Перша група перешкод має психологічну природу і пов'язана з такою людською якістю, як нездоланне прагнення людини до свободи і незалежності. Свідомо чи несвідомо, але люди негативно сприймають будь-яку спробу втручання в їхні взаємовідносини, а самі дії оцінюють як прагнення обмежити їхню незалежність і свободу.

Різне розуміння моральних норм, що регулюють людську поведінку в суспільстві, може породити наступну групу перешкод. Суб'єктивна оцінка особистісної поведінки людини може породити негативну оцінку дій третьої особи, тому варто розглядати ці дії як порушення загальноприйнятих норм про недоторканість особистого життя.

Поступово в процесі просування до правової держави може виникнути група перешкод, що пов'язана з процесом надання ряду моральних норм правової форми статусу захисника прав і свобод особистості. За подібних умов їхнє порушення в будь-якій формі може бути кваліфіковане як не тільки

моральне, але й цілком протиправне. Тому можна говорити, що успішна діяльність щодо попередження конфліктів може вестися тільки в межах, встановлених психологічними, моральними і правовими вимогами до регулювання людських взаємин. Подібна діяльність стає доцільною лише в тому разі, якщо виникає реальна небезпека зародження будь-яких руйнівних, деструктивних форм особистих або групових взаємовідносин. Профілактика повинна містити в собі дії, що попереджують перетворення соціально-психологічних явищ в структурні елементи майбутнього конфлікту. Акту попередження конфлікту повинно передувати виявлення глибинних передумов, причин, що потенційно містять можливість створення конфліктних ситуацій у майбутньому.

Різноманіття причин конфліктів, що ми вже раніше розглядали, умовно можна розбити на дві великі групи: об'єктивні, або соціальні, та суб'єктивні, або психологічні. Розглянемо їх з позиції можливого профілактичного впливу. Заходи щодо попередження конфліктів першої групи причин можна звести до наступного:

- політика реалізації заходів повинна базуватися на принципах рівності і соціальної справедливості;
- зміцнення у всіх сферах життя суспільства правового принципу;
- підвищення рівня культури населення, одним з елементів якого виступає культурологічна грамотність.

Повноцінна реалізація заходів цих програм виключає раптовість виникнення, насамперед, деструктивних конфліктів. Важливим інструментом тут повинні виступати засоби масової інформації, що можуть з інформаційного поля свідомості людей виводити самі поняття насильства й агресії, формувати ціннісні орієнтири на повагу прав особистості, доброзичливості і терплячості у взаєминах.

Велику роль при врахуванні в практичній діяльності загальних причин різноманітних конфліктів відіграє застосування дедуктивного методу,

особливо під час аналізу причин конфліктів міжособистісного характеру, усередині малих груп і міжгрупових конфліктів.

У будь-якому соціально обумовленому конфлікті завжди присутня своя психологічна складова. Розвинута психіка є невід'ємною якістю людини, що повинна проявлятися у всіх формах її діяльності. Цим може пояснюватися і її відносна незалежність від природного і соціального середовища. Серед форм людської активності можна виділити форми конфліктного характеру, де психологічний аспект буде переважати над соціальним. До подібного конфлікту можна віднести конфлікти, викликані почуттям обманутої довіри, взаємної ворожості, ураженого самолюбства, сумнівами в правильності свого вибору і т.ін. Незважаючи на свою ідеальну природу, ці мотиви можуть набути досить конкретних і драматичних форм агресивної поведінки учасників конфлікту.

Попередити або послабити конфлікт такого психологічного рівня можливо, тільки нейтралізуючи агресивність почуттів і послаблюючи ворожу рішучість людини. Щоб виявити причини трансформації подібних агресивних установок, думок і почуттів, необхідно на ранніх етапах зародження психологічної ситуації глибоко проаналізувати подібні мотиви всіх учасників протистояння. Тільки після цього можливе блокування розвитку конфлікту чи інших руйнівних сплесків. Подібна робота повинна стати повсякденною. Її метою має бути створення такої морально-психологічної атмосфери, яка б виключала саму можливість виникнення прояву агресії.

Центральною проблемою тактичної профілактики конфліктів є підтримка і зміцнення в колективі співробітницьких взаємин. Проблема є комплексною, тому і вимагає комплексного вирішення за допомогою методів соціально-психологічного, організаційно-управлінського і морально-етичного характеру. Виділимо такі методи:

- **метод згоди** припускає проведення заходів, націлених на залучення потенційних конфліктантів у загальну справу, у ході якої в можливих

супротивників з'являється більш або менш широке поле загальних інтересів, вони звикають до спільної діяльності і спільного вирішення виникаючих проблем;

- **метод доброзичливості**, або емпатії, здатності до співчуття, розуміння внутрішнього стану, готовності сприяти практично. Цей метод вимагає виключення невмотивованої ворожості, агресивності, неввічливості. Використання цього методу особливо важливе в кризових ситуаціях.
- **метод збереження репутації партнера**, поваги до його гідності. При виникненні будь-яких розбіжностей, зумовлених конфліктом, найважливішим методом попередження негативного розвитку подій є визнання гідності партнера, вираження належної поваги до його особистості. Визнаючи гідність й авторитет опонента, ми тим самим стимулюємо адекватне відношення до нашої гідності й авторитету.

Діючим інструментом профілактики конфлікту може стати **метод взаємного доповнення**. Він спирається на такі здібності партнера, якими не володіємо ми. Метод взаємодоповнення особливо важливий під час формування робочих груп, команд, що комплектуються згідно з даним принципом, що забезпечує їх працездатність на достатньому рівні.

**Метод антидискримінаційної гуманної політики** вимагає виключення висвітлення переваги одного партнера над іншим, і взагалі будь-яких відмінностей між ними. З цією метою в управлінні часто використовують елементи зрівняльного матеріального заохочення всіх працюючих в організації. Не можна плутати зі схожим висловом - "зрівнялівка". Подібний прийом передбачає чіткі критерії винагороди за рівноцінність вкладеної праці. З погляду профілактики конфліктів рівноцінний метод розподілу має безсумнівні переваги, що дозволяють уникнути появи таких негативних емоцій, як почуття заздрості, образи, що можуть стати поживним ґрунтом для зародження конфліктної протидії. В інтересах підвищення антиконфліктного потенціалу в організації доцільно

розподіляти заслуги і нагороди на всіх, навіть якщо вони значною мірою належать комусь одному. Поширеність подібного методу в японському менеджменті великою мірою пояснюється особливістю їхньої культури і менталітету. У той же час це може заважати культивуванню їх у нашій культурі.

Один з методів психологічної профілактики конфлікту можна умовно назвати *методом психологічного згладжування*. Він передбачає, що настрій людей, їхні почуття піддаються регулюванню і потребують певної підтримки. Як показала практика, серед них можна виділити різноманітні форми проведення членами трудового колективу спільного відпочинку, урочистих заходів, все, що можна віднести до такого широкого поняття, як корпоративні заходи. Подібний спосіб дозволяє знімати психологічну напругу, сприяє емоційній розрядці, викликає позитивні почуття взаємної симпатії, сприяє формуванню морально-психологічної атмосфери в організації, що перешкоджає виникненню конфліктів.

Розглянуті методи не вичерпують усього потенціалу заходів для профілактики конфліктів, необхідно чітко розуміти, що цьому сприяє все те, що забезпечує збереження нормальних ділових відносин, зміцнює взаємну повагу і довіру.

## ***2. Концепції і технології превентивної діяльності***

Під превенцією конфліктів варто розуміти такий вид діяльності, що має цільовий характер усунення конфлікту і прямий, або опосередкований, вплив на фактори запобігання виникненню конфліктної ситуації.

Найважливішим моментом аналізу повинне бути визначення мети і форм процедури. Його ціль повинна мати операційний характер, щоб відображає суть ситуації чи сфери діяльності. Так, внутрішньополітична діяльність повинна бути націлена на:

а) попередження насильницьких конфліктів. Подібна мета має аналогію і в соціальній сфері, наприклад, початкове попередження;

б) попередження розширення конфлікту на його початковій стадії. Тут має йти мова про використання, насамперед, непрямих способів впливу. Серед них можна назвати т.зв. "економічну блокаду" на різні види товарів і сировини, що дало б можливість стримати перехід однієї чи обох сторін політичного протистояння на більш активну фазу;

в) попередження нових спалахів насильства після загального припинення конфлікту. Історія знає чимало прикладів, коли саме т.зв. "тліючі жарини" минулих конфліктів ставали вогнищами нових протистоянь і конфліктів.

Таку ж ціль превентивна діяльність повинна пропагувати стосовно будь-якої сфери громадського життя. Подібна ідентичність полягає в аналізі зародження і розгортання єдиної моделі конфлікту. Так, з метою попередження злочинності превентивні цілі можна також диверсифікувати у три групи:

- а) загальна превенція, широке використання соціальної профілактики різних соціальних деформацій;
- б) локалізація конфлікту - безпосереднє збалансування інтересів через вплив владних структур чи громадськості, ліквідація бази ініціації правопорушень;
- в) боротьба з рецидивами.

Технологію превентивної діяльності можна звести до двох типів: *операційні і структурні*.

**Операційні технології.** Стратегія дій розгортається в передконфліктних умовах, під час прояву проблемної ситуації, що не виявляє конкретних ознак конфлікту. Сама ситуація вимагає термінових дій, однак учасники подій вже не в змозі самотійно знайти виходу. Виникає реальна необхідність втручання "третьої сили". Критичність ситуації полягає в усвідомленні учасниками протистояння вирішення конфлікту в якості превенції, якщо цього не відбудеться, то ситуація може різко погіршитися.

Таким чином, операційна технологія превенції повинна створювати такі умови, які б сприяли пошукові вирішення проблеми, насамперед, самими учасниками. Сама технологія включає чотири ключових елементи:

- організація превенції - виокремлення суб'єкта дії, ініціюючого організацію акта превенції;
- наявність підходу, що міг би стати основою для компромісного інтересу;
- наявність внутрішніх ресурсів для можливого зрівноваження інтересів сторін, а також для подальшого переходу на самоорганізацію вже без участі "третьої сторони";
- наявність чіткої програми превентивних дій, що відповідає вимогам даної ситуації, а також відповідних заходів у разі збою програми.

Наявність представлених у своїй сукупності заходів додають технології цілісності і забезпечують можливість впливу на ситуацію. У сфері політичних відносин найбільш ефективними вважаються такі технології:

- а) раннє попередження або рання відповідь;
- б) превентивна дипломатія;
- в) економічні заходи, у тому числі санкція, блокада і т.ін.;
- г) використання збройних сил.

### ***Раннє попередження.***

Більшість політичних конфліктів мають певний період свого дозрівання. В результаті аналізу визначені дії можуть бути кваліфіковані як ознаки кризи, що насувається. Підтвердження наростання кризових явищ, як правило, повинні бути заявлені якомога більшим числом міжнародних суб'єктів, у тому числі і недержавними організаціями. Цих умов варто дотримуватися, щоб запобігти звинуваченням у втручанні у внутрішні справи. Як реакцію на певні дії сил, причетних до конфлікту, міжнародні організації можуть застосовувати технологію ранньої відповіді. Найбільш

оперативні дії можуть проводити громадські організації, тому що держави повинні дотримуватися визначених міжнародно-правових процедур.

### ***Превентивна дипломатія.***

Тенденція до збільшення легітимних форм міжнародного впливу на різні конфлікти привела до появи такого поняття, як превентивна дипломатія. Традиційну дипломатію доповнили нові функції. Взаємозалежність сучасного світу змусила більш уважно придивлятися до кризових явищ, що раніше стосувалися винятково внутрішніх проблем кожної з країн. Використовуючи нейтральний статус дипломатії, країна мала можливість вести конструктивний діалог з конфліктуючими сторонами, виявити усередині держави політичних інститутів, зацікавлених у припиненні протистояння, але здатних йому протистояти. Велике поширення, особливо в останні десятиліття, одержала стратегія т.зв. "багаторівневої дипломатії", що передбачає комбінування зусиль офіційної дипломатії й активності інститутів громадського суспільства.

### ***Економічні заходи.***

Основна мета застосування економічних заходів полягає у якомога повнішому обмеженні матеріальної бази протидіючих сторін, позбавленні конфлікту ресурсів, що зароджуються.

Необхідно відзначити, що економічні санкції є найбільш відчутними з цілого ряду заходів. Серед інших заходів можна відмітити наступні: економічні бойкоти, встановлення квот і обмежень, митну політику і т.ін. При цьому необхідно пам'ятати, що задля запобігання втручанню у внутрішні справи вони не можуть виходити за межі правового поля як міжнародного, так і національного законодавства конкретної держави. Головною умовою проведених заходів має бути безпека абсолютної більшості рядових жителів проблемних територій. Якщо негативних наслідків уникнути неможливо, то



повинні передбачатися будь-які заходи компенсації, наприклад, гуманітарні програми.

### ***Використання збройних сил.***

Використання армії завжди повинне розглядатися як останній засіб, коли інші заходи або не досягають результатів, або мало ефективні, або свідомо блокуються учасниками конфліктного протистояння. Також причиною введення армії може служити реальна можливість різкого загострення ситуації, що може викликати серйозну загрозу для цивільного населення, а сама ескалація може перекинутися на інші регіони.

### **3. Сучасний менеджмент профілактики конфліктів**

Завданням сучасного менеджменту є створення в організації стійкого морально-психологічного клімату, здатного протистояти різноманітним негативним тенденціям. Однією з ознак складання зрілого морально-психологічного клімату є формування в організації певного стилю взаємин. Під таким стилем можна розуміти якусь групу стійких стереотипів свідомості і поведінки, що були набуті в конкретній організації, і які прийняли форми традицій. Ступінь їх розвитку може бути різний, тому може бути поділений на групу зрілих, з високим рівнем розвитку позитивних відносин і незрілих, з відносинами низького рівня.

Закріплення в зрілих колективах позитивних моделей поведінки може, ймовірно, ускладнити зародження негативних відносин і звести вплив зовнішніх конфліктних чинників до мінімуму.

Велика кількість проявів в організаційній структурі може свідчити не лише про загальну низьку зрілість групи, а й про їх слабку конфліктостійкість. До них можна віднести постійний пошук винних у разі виробничих невдач, авторитарні тенденції в стилі управління, проведення затяжних і безрезультативних виробничих нарад, що зводяться до протиріч самолюбства, байдужість більшої частини співробітників до прийнятих

рішень, сліпу ретельність і безініціативність, часті і затяжні розбіжності з несуттєвого приводу.

Оздоровлення, насамперед, виробничих організацій - дуже тривала і кропітка праця, тому бажано залучити для такої роботи фахівців консалтингових конфліктологічних служб. Враховуючи різноманіття проблем в організаціях, можна все ж таки виділити найбільш характерні проблемні групи:

- відсутність чітких і зрозумілих посадових інструкцій для більшої частини співробітників, що у своїй сукупності дозволяли б чітко визначити роль кожного в загально груповій роботі. Подібна ситуація, насамперед, ускладнює можливість чіткої оцінки виконання кожним членом організації своєї трудової діяльності, що сприяє створенню передумов для численних конфліктних ситуацій;
- відсутність чіткого розуміння свого призначення в організації може сприяти формуванню співробітниками почуття непевності і тривоги за своє майбутнє в цій організації;
- суперечливі, часом, підвищені сподівання винагороди за роботу, що вимагає реалізації багатьох додаткових функцій, що не входять у компетенцію працівника, протягом виконання яких він докладає багато зусиль. Негативні прояви подібного плану можна подолати тільки за умови розроблення зрозумілих для більшості працівників чітких "правил гри". Для подолання проблемних питань досить результативно у багатьох країнах застосовуються внутрішньо фірмові дискусії, "круглі столи" і ділові ігри.

Крім великого арсеналу засобів соціально-психологічного плану, варто активно використовувати й організаційно-управлінські методи з арсеналу досягнень сучасного менеджменту.

З позицій сучасної науки управління попередження конфліктів розглядається як особлива тактика, що застосовується в надзвичайних ситуаціях. Сама можливість створення в організації конфліктної ситуації

свідчить про збій у системі управлінської діяльності сучасного менеджменту, результат недотримання її основних норм.

Сучасний менеджмент розробив ряд базових принципів, реалізація яких на організаційно-управлінському рівні повинна сприяти співробітництву і згуртованості в організаціях, зміцненню їхнього антиконфліктного потенціалу. Розглянемо деякі з них.

***Принцип довгострокових цілей*** передбачає, що мета організації повинна спрямовуватися не на вирішення питань поточного дня, а концентруватися на вирішенні проблем у далекомі перспективі. Саме здатність менеджера до довгострокового, стратегічного планування визнається сьогодні як найбільш цінна якість сучасного керівника. Цей принцип застосовується у різних сферах управління, тому що прогнозована стабільність може серйозно протистояти конфліктам.

***Принцип готовності до ризику*** робить ставку не на слухняного працівника, що більше за все боїться припуститися помилки, а на людей, здатних на обміркований ризик. Створення соціально-психологічної атмосфери, що припускає можливість помилки, може сприяти створенню сприятливих умов для використання на благо організації природних людських потреб у ризикованій грі, а не задоволення їх у ході ризикованих конфліктів. Важливим фактором у подібній ситуації є вміння вчасно зупинитися.

***Принцип визнання нових ідей*** як головної цінності будь-якої справи. Відповідно до цього принципу у фірмах створюється клімат заохочувальної новації, що характеризується свободою, неформальною обстановкою, терпимістю до інакомислення і можливих невдач. Запровадження нововведень створює умови творчої напруги в групі, об'єктивно відбувається звуження можливостей для виникнення психологічних стресів негативного характеру. Нові ідеї можуть стати джерелом інноваційного конфлікту, однак конфлікти такого виду цілком можуть бути вирішені конструктивним

шляхом. Позитивний результат таких конфліктів може служити дійсним фактором розвитку.

**Принцип дійсності** орієнтує увагу на тому, що всяке обговорення новаторських ідей неодмінно повинне завершуватися прийняттям рішення з конкретними діями. Рішення вважається надійним, якщо воно є продуктом переконання не тільки одного керівника, але й усієї групи, тобто результатом колективної творчості.

**Принцип спрощення** припускає систематичне блокування стійкої тенденції до ускладнення виробничих і соціальних структур.

Реалізація цього принципу повинна починатися з пропозиції керівництва організації щодо обговорення працівниками проблеми спрощення своєї роботи. Практика показує, що більшість процвітаючих компаній мають просту систему керування, відносно невеликий штат співробітників і мінімальну кількість ланок керування. Реалізація принципу спрощення не вимагає якихось додаткових витрат, може забезпечити значне зростання ефективності як керування, так і функціонування організації, але, насамперед, він може значно поліпшити, а можливо й оздоровити психологічний клімат в колективі.

**Принцип підбору і виховання ефективних співробітників-професіоналів.** Його реалізація припускає підбір таких фахівців, які здатні виконувати дану роботу, тому що якщо хто не здатний, то він не одержить потрібного результату, навіть при сторонній допомозі. Здібний працівник може стати сьогоdnішнім професіоналом тільки за умови зацікавленості у своїй праці, що досягається за наявності значущої мети в його діяльності, чіткої системи оцінки індивідуального внеску працівника при досягненні загальної мети. Загальним підсумком реалізації цього принципу є формування в організації співробітників-професіоналів таких ознак, як, наприклад: дисциплінарна присутність на роботі, здатність працювати без зовнішнього управління, якісне і своєчасне виконання роботи, готовність виконувати додаткові послуги для організації, нормальна робота за

відсутності керівника, постійне удосконалення своєї роботи, запобігання конфліктним ситуаціям.

**Принцип співробітництва** повинен інтегрувати у своєму значенні всі попередні настанови з ефективного антиконфліктного керування і реалізуватися тільки на основі їх повного здійснення. Досягнення універсального результату в діяльності організацій можливе тільки в поєднанні морально-етичних, соціально-психологічних і організаційно-управлінських методів, створенні в організації такого мікросередовища, яке б сприяло всебічному спілкуванню, тісній взаємодії між більшою частиною її членів. Численні спостереження показують, що курс на розвиток співробітництва має значні переваги перед альтернативним курсом, спрямованим на розвиток конкуренції і суперництва між працівниками, напрямком, що ні в якому разі не вказує на відмову одного стилю поведінки заради іншого.

#### **4. Співробітництво як спосіб попередження конфліктів**

Більшість учасників, перш ніж перейти до відкритого протистояння, дуже часто знаходилися в нейтральних, чи навіть у співробітницьких відносинах між собою. Виходячи з цього, конфліктологи розробили ряд методів з попередження конфліктів - це налагодження і зміцнення співробітництва між можливими в майбутньому суперниками. Розглянемо ряд таких методів.

**Згода** - стан між можливими супротивниками, пов'язаними спільною діяльністю. Пропозиції можуть поступати як від однієї із сторін, так і від третьої сторони, не бажаної протистояння.

**Практична емпатія**, якісь дії, що припускають "входження" в положення партнера, розуміння його труднощів, вираження співчуття йому і готовність допомогти.

**Збереження репутації партнера** передбачає вияв поваги до нього, хоча інтереси обох партнерів можуть розбіжними на даний момент.

**Взаємне доповнення партнерів** полягає у використанні рис майбутнього суперника, якими не володіє інший суб'єкт.

**Виключення соціальної дискримінації**, виключного заходу виділення розбіжностей, підкреслення якої-небудь переваги між партнерами в умовах співробітництва.

**Неподільність заслуг.** Реалізація подібного методу спрямована на досягнення взаємної поваги, зняття цілого ряду негативних емоцій, таких як заздрість, почуття образи і т.ін.

**Психологічний настрій.** Стан, який досягається різними прийомами. Серед практичних прийомів можна виділити різні форми інформування і комунікацій між партнерами.

**Психологічне "погладження"** включає цілий комплекс заходів, спрямованих на підтримку гарного настрою, позитивних емоцій, зняття напруги. Практика показує, що симпатія, яка виникла між партнерами, може помітно ускладнити виникнення конфліктної ситуації.

Розглянуті методи щодо підтримки і зміцнення співробітництва не вичерпують всього арсеналу подібного шляху попередження конфліктів. Необхідно тільки пам'ятати, що для досягнення збереження повноцінних ділових відносин, зміцнення взаємної довіри і поваги доцільні будь-які шляхи. Саме запобігання конфлікту дасть можливість виправити допущені напередодні помилки і продовжити співробітництво. Тільки цим можна виправдати такий підхід, як "будь-які" дії, або все що "діє" проти конфлікту.

Співробітництво в сфері виробничих відносин чи трудових конфліктів, як їх різновиду, розглядається через призму соціального партнерства або гармонізації інтересів. В основі соціального партнерства лежить компроміс, взаємовигідні поступки.

Сам термін "*соціальне партнерство*" з'явився в першій половині ХХ століття, однак всієї повноти він набув тільки в другій половині.

Демократизація громадського життя, розвиток принципів громадського і правого суспільства створили серйозні передумови для формування умов стабільності в суспільстві, у якій була зацікавлена абсолютна більшість його суб'єктів. Інтегрування у владні відносини різних соціальних прошарків суспільства спровокувало трансформаційні процеси й у сфері трудових відносин шляхом розширення частки нероботодавців в його управлінні. Зацікавленість у стабільності соціальних відносин у суспільстві створила передумови для плідного співробітництва між роботодавцями і представниками. Саме соціальне партнерство не вирішувало природних протиріч між працею і капіталом, однак давало можливість уникати крайніх форм їхнього протистояння.

Незважаючи на національну специфіку, соціальні партнерські відносини в суспільстві можливі лише за умови соціальної орієнтації ринкової економіки, а прагнення одержати прибуток будь-якою ціною не є для суспільства пріоритетним. Суспільство повинне досягти такого рівня життя, коли переважній більшості було б що втратити у разі різкого погіршення соціально - економічної ситуації, реальної загрози соціального вибуху.

Крім необхідних об'єктивних умов, для соціального партнерства необхідні умови суб'єктивного характеру, можливість суб'єктів (держави, профспілки, роботодавців) вести співробітництво.

Готовність і можливість сторін до співробітництва також є недостатніми для його ефективності, тому що сама процедура розгляду колективної трудової суперечки передбачає широке застосування актів примирення, без яких неможлива навіть процедура колективних переговорів.

Зміцненню позитивних відносин можливих учасників конфліктів може сприяти інституалізація відносин - створення постійних або тимчасових форм взаємодії сторін.

Важлива роль у попередженні конфліктів належить суспільним об'єднанням. Так, суспільні і соціальні утворення - носії протилежних, а

можливо й антагоністичних інтересів і цінностей, можуть сформувати тимчасові спільноти, члени яких, дотримуючись різних поглядів, шукатимуть вирішення спірних питань. Боротьбу, як таку, підмінить різноманітна взаємодія громадських організацій. Інституалізація відносин містить певні гарантії єдності групи перед лицем конфлікту, визначає ступінь його допустимості. Відбувається як би визначення рівня прийнятності своїх претензій і рівня терпимості щодо один до одного.

Демократичні принципи організації суспільства дозволяють оперативно реагувати на дані конфліктні ситуації за допомогою інтенсивного використання старих і створення нових інститутів, призначених для їхнього вирішення.

Свобода слова і багатопартійна система дозволяють відкрито обговорювати політичні конфлікти на широкому суспільному рівні. Така ж можливість існує і для представницьких органів влади. Усе це є сприятливим ґрунтом для попередження багатьох конфліктів.

У той же час, створюючи інститути, спрямовані на попередження небажаних форм протидії, необхідно звертати увагу на те, що соціальні системи розрізняються за рівнем толерантності та інституалізації конфліктів.

Одним із найдавніших способів попередження конфліктів є інститут виборів. Різні народи на різних континентах природним шляхом прийшли до розуміння процесу обирання посадових осіб як способу пом'якшення розбіжностей і досягнення згоди. Значення виборчої процедури полягає в тому, щоб переконати тих, хто бере участь у ній, у вагомості їхніх бажань. Чим успішніше застосовувався подібний механізм, тим більшою мірою діюча влада була захищена від внутрішніх конфліктів і протестів, що могли б її зруйнувати.

Однією з головних цілей виборчого процесу є лігітимізація сили, що претендує на владу. Історія вказує на цікаві закономірності в період виборчої кампанії, під час якої відбувається менше актів відкритого, агресивного



протистояння, оскільки виборчий процес відволікає від цього людей, спрямовуючи їхню енергію на легітимні способи вирішення проблем.

Виборчий процес не можна розглядати тільки як спосіб регулювання конфліктів. Вносячи серйозні корективи в політику, вони виступають фактором і інструментом політичної соціалізації. В самому процесі виборів немає жодного етапу, який би не відігравав істотної ролі у вирішенні дилеми: чи будуть вибори служити шляхетній меті узгодження інтересів і оптимізації конфліктів або ж, навпаки, вести до посилення соціальної напруги. Останнє можливе при порушенні правил і фальсифікації результатів. Виходячи з цього, ми повинні розглядати їх з позицій подвійності і функціональної незавершеності, здатної дати тільки частковий регулятивний ефект. Створення ж спеціальних інститутів для вирішення конфліктів - справа важка, довга і часом не завжди вдячна. Але те, що вона перспективна - безсумнівно, незважаючи на регіональні і національні умови й обставини.

Недостатньо вивченим, хоча й загальновизнаним, способом попередження конфліктів може виступати гумор. Багато авторів розглядають жарт як реальну можливість "випустити пару" у багатьох конфліктних ситуаціях.

3. Фрейд один з перших, хто спробував розглянути гумор як захисний засіб, як ціль попередження виникнення невдоволення. Сміх, викликаний жартами і каламбурами, може розрядити напруженість, створену обмеженнями з боку соціальних норм. Отримане при цьому задоволення, хоч і тимчасове, може сприяти зняттю напруги і можливому пошуку інших способів вирішення виниклих проблем. Гумор і сміх, як правило, ведуть до сублімації конфлікту. Звичайно, сублімація не може розглядатися як вирішення конфлікту, залишається велика можливість його ескалації, однак гострота ситуації може бути знята.

Емоційна солідарність з іншими сприяє засвоєнню моделей соціальної поведінки. У професійних групах ідентифікація відбувається не тільки по вертикалі (начальник - підлеглий), але і по горизонталі. При напружених

відносинах між окремими людьми, що належать до різних груп, а також між самими групами офіційні відносини можуть бути змінені. Гумор може допомогти переосмислити відносини між групами, що конкурують.

Однак в умовах відкритого протистояння гумор може служити вже засобом посилюючої протидії, власне кажучи, він перетворюється на зброю боротьби і тому вже стимулює ескалацію конфлікту.

При напруженості, що не призводить до конфлікту, функції гумору більш різноманітні і розпливчасті. В ієрархічних структурах працівники, що знаходяться на верху службових сходинок, використовують його для доказу переваги. Гумор підлеглих більш асиметричний. Його критичність стосовно керівництва очевидна; у той же час він стає на перешкоді агресивної поведінки і являє собою віддушину для роздратування, що накопичилося.

Жарти "по вертикалі" і "знизу - вгору" фіксують недоліки сторін, тому вони не тільки можуть інтегрувати групу, але й встановити її межі. Обмін ролями між представниками груп може носити гротескний характер.

У цілому, можна говорити про те, що в багатьох випадках сміх дійсно може стати "кращим із ліків", коли справа стосується агресії. Щоб зробити сприятливий ефект, сюжети гумористичних матеріалів не повинні у своїй основі містити ворожості або агресії.

## Лекція 9.

### **Профілактика конфліктів в організаціях**

План:

1. Конфлікт в організаціях і його специфіка.
2. Сутність, підходи і напрямки профілактики конфліктів в організаціях.
3. Профілактика конфліктів через стратегію управління персоналом.
4. Управлінські методи з метою запобігання конфліктів.
5. Керівник у конфліктній ситуації.

## Література:

1. Анцупов А. Я., Шитлов А. И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999. - Гл. 26, 28, 29.
2. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. - Минск: Амалфея, 1998. - Гл. 2, 11.
3. Козирев Р. И. Введение в конфликтологию. - М.: Владос, 1999. - Гл. VII.
4. Конфликтология / Под редакцией А. С. Кармина. - СПб.: Лань, 1999. - Гл. 6.
5. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. - М.: Инфра-м, 1996.

### **1. Конфлікт в організаціях і його специфіка**

Слабким місцем у кризових ситуаціях виступають конфлікти організацій. Це викликано тим, що організація являє собою не тільки виробничо-технологічне об'єднання людей, які зібралися для вирішення виробничих питань. Організація - це також і сукупність людей, в якій об'єднані індивіди, між якими встановлюються певні зв'язки і відносини, що можуть не мати відношення до функцій організації. Крім цього, люди мають свої конфліктні проблеми, що виникають поза межами організацій. Організації виконують різні функції і відрізняються одна від одної за родом діяльності їхніх членів, рівнем організації і згуртованості, кількісним складом. Організації можуть виступати в якості первинних груп, тобто соціального середовища, в якому людина спілкується з іншими людьми, у якому проходить певна частина її життя. Будучи важливим осередком суспільства, організація з'єднує і координує поведінку людей, включає їх у єдиний трудовий процес, створює умови для розвитку своїх членів. У цьому середовищі формуються людські поняття, думки, закріплюються звички, схильності, стверджується суспільна репутація, формується особистість. Організація згуртовує людей через загальні інтереси, ідеї, цілі, норми і принципи.

Конфлікти в організаціях є результатом соціальної напруженості, що складається в колективах, чому можуть сприяти дві групи факторів.

До *внутрішніх факторів* можна віднести такі:

- невиконання керівниками перед колективом своїх обіцянок, приховування від колективу дійсного положення речей;

- відсутність видимого підтвердження поліпшення умов праці і побуту;
- конфронтація між персоналом керівництва і працівниками через розподіл матеріальних благ і оплати праці;
- проведення перетворень без врахування інтересів працівників.

Серед *зовнішніх факторів* можна виділити:

- нестабільність у суспільстві;
- виникнення гострого дефіциту на товари першої необхідності;
- законодавче погіршення правового захисту членів трудових колективів;
- дисбаланс у розподілі матеріальних благ у суспільстві.

Конфлікти розвиваються в організаціях через конфронтацію приватних і загальних інтересів. Подібне співвідношення можна відобразити в такий спосіб:

- 1) повна тотожність, яка може бути виявлена в односпрямованості інтересів усіх сторін;
- 2) розбіжність спрямованості інтересів, коли повна вигода може бути тільки в однією зі сторін;
- 3) протилежна спрямованість інтересів, коли інтереси суб'єктів не просто різні, а принципово протилежні.

Уже тільки усвідомлення своїх інтересів однієї із сторін може стати джерелом соціальної активності і, можливо, надалі джерелом напруги. У той же час необхідно пам'ятати, що подібне усвідомлення ще автоматично не приводить до конфлікту.

При аналізі конфліктної ситуації необхідно з'ясувати, що лежить у її основі. При конфлікті ірраціонального тилу його учасники, знаходячись у стані сильного емоційного дисбалансу, можуть зовсім не керуватися якими-небудь розрахунками, здоровим глуздом, можливістю своїх втрат, як і можливим вирашем. Дії носять стихійний, імпульсивний, недостатньо

організований характер, а наслідки можуть бути зовсім протилежними стосовно первісних планів.

Раціональний конфлікт несе в собі чіткість усвідомлення можливого виграшу його учасників. Випадковість його початку мало ймовірна, початок його можливий тільки при досить переконливій впевненості однієї із сторін у своєму успіху.

Конфлікти в організаціях можна розбити на дві великі групи - внутрішні конфлікти і конфлікти із зовнішнім середовищем.

Під *внутрішніми конфліктами* слід розуміти конфлікти, що протікають в межах організації, вирішення яких відбувається через існуючі в рамках компанії угоди. До таких конфліктів відносяться міжособистісні конфлікти, що виникають через розбіжність особистих цілей конкретних співробітників, інтереси організації при цьому, як правило, бувають не замішаними. Внутрішньогруповий конфлікт зовні може мати форму міжособистісного, однак суперництво співробітників при цьому може бути викликане різними підходами до вирішення виробничих питань. Міжособистісний конфлікт може бути викликаний корпоративним духом конкуруючих підрозділів в організації. Іншим варіантом такого конфлікту, більш небезпечним, можна вважати ситуацію, коли два авторитетних керівники втягують у своє протистояння своїх підлеглих або групують навколо себе своїх прибічників. Подібна ситуація може бути як усвідомленою, так і стихійною, однак у цілому вона негативно може впливати на працездатність організації. Згубною для організації ця ситуація може стати, якщо подібне протистояння відбудеться між її співвласниками і вони не зможуть при цьому дійти згоди.

Під *конфліктами із зовнішнім середовищем* розуміють протистояння між керівництвом або власниками організацій із конкурентами, з клієнтами, партнерами або з власною профспілкою.

Систематизуючи основні протиріччя в організаціях, можна виділити серед них кілька основних типових, на основі яких виокремлюються типи конфліктів, а саме - організаційні, виробничі, трудові і інноваційні.

**Організаційний тип конфлікту** виникає в ситуації, коли спостерігається невідповідність формальних організаційних початків і реальної поведінки більшої частини співробітників організації. Дуже часто подібний тип конфліктів може відбуватися в умовах реорганізацій, впровадження нових організаційних форм. Конфлікт подібного типу потрібно розглядати за кінцевими цілями, тому він може виступати позитивним, а часом навіть як необхідний.

До **виробничих конфліктів** можна відносити специфічні форми вираження протиріч, пов'язаних з виробничими відносинами. Прояв конфліктів подібного типу характерний для відносин усіх рівнів. Виділимо найбільш характерні:

- 1) конфлікти усередині виробничих груп, куди можуть бути віднесені конфлікти між працівниками, між керівниками і підлеглими, конфлікти між працівниками різних функціональних призначень;
- 2) конфлікти між виробничими сегментами організації;
- 3) конфлікти між підрозділами організації й адміністративно-управлінським апаратом;
- 4) конфлікти між співвласниками.

До **трудових конфліктів** можна віднести зіткнення інтересів і оцінок представників різних груп усередині організації з питань трудових відносин. Такий конфлікт можна розглядати, як прямий виклик внутрішньому порядку і стабільності трудового процесу, що дозволяє виявити протиставлення інтересів, взаємні претензії і розбіжності з виникаючих проблем. Велику частину конфліктів подібного типу можна розглядати як спосіб врегулювання взаємовідносин і оптимізації організації виробництва, а також як необхідний етап при становленні будь-якого трудового колективу.

Досить новими для пострадянського простору є т.зв. *інноваційні конфлікти*, що являють собою цільові зміни в організації, спрямовані на удосконалення і створення нового продукту, технології, організаційної форми управління і т.ін. Оскільки інновації дозволяють більш гнучко реагувати на вимоги ринку, то можна говорити про процес заміни старого новим, котре, цілком об'єктивно, може породжувати соціальні протиріччя. Будь-які перетворення стосуються інтересів широкого кола людей. Чим радикальніші і масштабніші проведені зміни, тим частіше вони викликають протиріччя. У той же час можна говорити і про те, що чим більша кількість людей буде задіяна в різноманітних інноваційних процесах, тим більше він буде породжувати передумов для зняття деструктивних напружень і породжень конфліктних ситуацій.

## **2. Сутність, підходи і напрямки профілактики конфліктів в організаціях**

Управлінська діяльність, можна сказати, потенційно запрограмована на протиріччя. Це можна побачити в цілях керівників і рядових працівників, в існуванні різних організаційних обмежень, діяльності різних розподільчих і оцінюючих механізмів; реалізація самого управлінського процесу є самою конфліктною діяльністю.

Необхідність функціонування організації як цілісного механізму, а також зростання залежності результативності праці від функціонування всіх сегментів структури управління цілком об'єктивно змушує займатися попередженням не просто будь-яких конфліктів, а й попередженням виникнення самих конфліктних ситуацій.

При всьому різноманітті причин конфліктів в організації існує всього два підходи для їх профілактики: це усунення об'єктивних причин для їхнього зародження і приведення поведінки співробітників до норм, прийнятих у даній організації.

Серед напрямків реалізації вищезазначених підходів можна виділити такий напрямок, як залучення керівників середньої ланки до розробки управлінських рішень. Процес підвищення рівня складності організації управлінських структур виявив, що відсторонення від розробки управлінських рішень середньої управлінської ланки може стати джерелом для великої групи причин конфліктів в організаціях. Конфліктність ситуації виростає багаторазово, коли на плечі подібних керівників покладається тільки відповідальність. Подібний підхід може породжувати зниження самооцінки своєї значимості, що створює умови для зародження, насамперед, внутрішньоособистісних конфліктів, а надалі служити причиною для внутрішньогрупових.

До об'єктивних причин конфліктів в організаціях можна віднести недоліки або помилки в створенні структур управління організацією. Найбільш повно цю сферу конфліктних відносин розглядає такий розділ менеджменту як кризовий менеджмент. Ми можемо розглянути один із способів кардинального вирішення проблем, що породжує традиційна система управлінської ієрархії із своєю жорсткою системою підпорядкування. Даний спосіб у різній літературі має неоднакову назву, але суть його може бути цілком нам зрозумілою в назві - "система малих підприємств". Основа взаємин усередині організації переноситься в площину договірних економічних відносин і договорів на реалізацію конкретних робіт. Загальна система функціонує на принципах кооперації і розподілу праці, що передбачає цілу систему договорів для максимального збільшення ефекту від співробітництва. Тільки цілісність виконання всіх заходів у цьому напрямку дозволить мінімізувати появу об'єктивних причин для виникнення конфліктів.

### **3. Профілактика конфліктів за допомогою стратегії управління персоналом**



Підвищення залежності роботи організації від ефективності роботи кожного із сегментів зажадало зміни ставлення до персоналу, як найважливішого ресурсу організації. Подібний підхід вимагав розробки цілої стратегії управління персоналом (СУП), що кардинально змінила всю кадрову політику в організаціях.

Кадрова політика - це сукупність положень, принципів і методів роботи з кадрами по формуванню виробничого колективу. Цей управлінський вплив базується на цілому ряді вимог, при якому не можна виділити будь-яку групу факторів окремо.

Стратегія управління персоналом організації являє собою тривалу за часом кампанію по роботі з персоналом, ціллю якої має стати створення таких умов усередині організації, що дозволили б їй цілком реалізувати свою мету. Стратегія являє собою цілісний процес різноманітних форм кадрової роботи в організації. Серед цього виду діяльності можна виділити найбільш значимі, як наприклад, пошук і підбір кадрів, що включає не тільки пошук працівника на наявну вакансію, але і вивчення характеристики кандидатів з метою виявлення їхньої відповідності щодо вимог певної посади. Оцінювання роботи кадрів усе більше набуває форми не стільки дисциплінарного контролю, скільки форми оцінювання ефективності діяльності конкретного працівника в цілісній системі організації. Серйозною роботою стає процес навчання і підвищення кваліфікації кадрів, створення необхідного резерву для повноцінного заміщення або реорганізації, створенню умов для творчого розвитку потенціалу якомога більшої кількості працівників організації.

Повноцінна реалізація стратегії управління персоналом дозволяє керівникам організацій цілком успішно протидіяти цілому ряду горизонтальних і вертикальних конфліктів: це насамперед - можливість переходу відкритих протистоянь у конструктивне співробітництво, що має всі передумови бути реалізованим самими учасниками протистояння; можливість розведення учасників конфліктного протистояння, насамперед,

через ліквідацію їхніх прямих взаємин; можливість чіткого розмежування посадових обов'язків кожного співробітника і визначення їх граничних повноважень.

Перехід до ринкових відносин у виробничій сфері, до нових умов і функцій державних установ може в сучасних умовах України навіть стимулювати рівень конфліктності в колективі з початком впровадження СУП. Це становище цілком прогнозоване й пояснюється реакцією на все нове, котре може, у свою чергу, торкнутися або змінити усталені системи відносин між співробітниками. Використання принципів стратегії управління персоналом передбачає використання різного інструментарію впливу на конфліктну ситуацію: це можуть бути й адміністративні рішення, провокування і стимулювання конструктивних конфліктних ситуацій, соціально-психологічні заходи і т.ін. У цілому можна говорити, що повноцінна раціоналізація процесу управління може і повинна сприяти мінімізації економічних, соціальних і моральних втрат в організації.

#### **4. Використання управлінських методів для профілактики конфліктів**

Управлінські заходи містять у собі цілий ряд дій, пов'язаних з компетенцією працівника і його поведінкою.

Компетенція працівника являє собою сукупність знань, умінь і навичок, способів спілкування і досвіду в процесі професійної діяльності. Сама компетенція може реалізуватися тільки в конкретних діях, що у своїй сукупності можуть визначити його відповідність щодо займаної посади. Необхідно чітко пам'ятати, що володіння компетенцією не є якоюсь закінченою дією, практично будь-яка посада вимагає постійного відновлення знань, умінь і навичок. Визначенням напрямків цих відновлень займається система управління персоналом. Підтримка процесу відновлення компетенції на необхідному рівні вимагає необхідного управління. Компетенції управління є процесом розвитку і підтримки його на рівні, що необхідний

організації для реалізації її завдань, позначених стратегій розвитку. Жорсткі умови ринкових відносин вимагають постійного впливу на компетенцію працівників, інакше закономірно почнеться процес падіння конкурентності працівників, а потім і самої організації.

Управління компетенцією здійснюється на рівні організації і на особистісному рівні. На рівні організації мають реалізовуватися такі заходи:

- реальна оцінка трудових ресурсів за їх рівнем знань, умінь, навичок і здатності до творчої діяльності;
- моніторинг потреб організацій у конкретних персоналіях для свого розвитку;
- своєчасне прийняття необхідних адміністративних рішень для підтримки необхідного рівня компетенції.

Результатом порівняльного аналізу управління компетенцією на рівні організації має бути створення банку даних компетенції.

Управління компетенцією на рівні особистості складається в процесі оцінювання індивідом своїх можливостей щодо вимог конкретної посади. Подібна оцінка, насамперед, дає можливість активізувати діяльність для одержання відсутніх знань і умінь, а потім, оцінивши рівень своїх можливостей щодо обраної посади, прийняти рішення про реалізацію раніше поставлених завдань. Реалізація подібного підходу дозволяє усунути, насамперед, групу об'єктивних причин конфліктних ситуацій, а підтримка рівня кваліфікації співробітників дасть можливість мінімізувати появу суб'єктивних причин конфліктів.

Як ми вже розглядали, в основі багатьох конфліктів лежить психологічний фактор. У той же час для запобігання конфліктів необхідне не тільки усунення суб'єктивного фактора, але й організація управління поведінкою персоналу. Управління поведінкою являє собою цілісну систему заходів щодо формування принципів і норм поведінки людей в організації, коли поведінка співробітника розглядається відповідно до правил поведінки конкретної посади.

Головним завданням управління поведінкою персоналу є зближення очікувань індивіда й організації. Як профілактику конфліктів управління поведінкою передбачає усунення суб'єктивної складової причини конфлікту, що повинна базуватися на популяризації безконфліктної поведінки співробітників. Різні рекомендації для ефективної роботи повинні створюватися на основі психологічного підходу і містити в собі загальні правила поведінки, дотримання яких дозволить знизити можливість виникнення і розвитку, насамперед, дисфункціональних, внутрішньоособистісних і міжособистісних конфліктів.

## **5. Керівник у конфліктній ситуації**

Велике значення, а деколи і провідне, для подолання деструктивних конфліктів у організації має управлінська компетентність керівника. Помилки управлінської діяльності, які можуть стати джерелами конфлікту, класифіковані в декілька груп. Це порушення службової етики, порушення трудового законодавства, несправедлива оцінка підлеглих.

Розглянемо найбільш характерні помилки управлінської діяльності керівника відповідно до їх груп.

До групи порушення службової етики можна віднести такі ситуації, як грубість, зверхність, зневажливість у ставленні до підлеглих; нетерпимість до інших точок зору, відмінних від власної; придушення критики та образлива критика; запрошення стороннього працівника, коли в колективі є претендент на цю посаду; провокування конфлікту між підлеглими.

Порушення трудового законодавства керівником мають дві причини, це правовий нігілізм або юридична неграмотність, тому вони можуть проявлятися у таких прикладах:

- обмеження прав підлеглих;
- зловживання посадою, що може включати доручення неслужбового характеру;
- помилки у використанні заохочень і покарань;

- приховування важливої і необхідної інформації та маніпулювання нею;
- недоліки у розподілі роботи між підлеглими; встановлення працівникові ставки, яка порушує баланс між його внеском і винагородою.

Група управлінських помилок через несправедливу оцінку підлеглих проявляється у таких ситуаціях:

- хворобливе ставлення керівника до авторитету підлеглих, коли не тільки не помічається робота працівника, а все робиться для зіпсування його репутації;
- неконкретна критика групи підлеглих;
- жорстка критика з боку керівника, який щойно приступив до обов'язків;
- нечітке формування вимог, завдань, інструкцій - основа непорозумінь та роздратування;
- невміння переконувати;
- психологічна несумісність;
- заздрість до керівника.

Останній аспект важливий і тому, що заздрість може більше привертати увагу підлеглих, і на цьому підґрунті негативні аспекти управлінської діяльності можуть не помічатись.

Як ми неодноразово розглядали, у багатьох випадках конфлікту можна не допустити, вирішуючи суперечності на стадії конфліктної ситуації. На цій стадії важлива роль керівника, який, впливаючи на конфліктогени, може уникнути самого конфлікту.

Перш за все, якщо працівник роздратований і агресивний, потрібно допомогти йому знизити внутрішню напругу. Поки це не трапиться, домовитися з ним важко або неможливо. Якнайкращий прийом у ці хвилини - уявити, що навкруги тебе є якась аура, через яку не проходить агресія.

Керівник повинен зажадати від нього спокійно обґрунтувати претензії. Людям властиво плутати факти і емоції, тому емоції треба нейтралізувати конкретними запитаннями.

Дуже знижують агресію несподівані прийоми: можна попросити довірливої поради, поставити несподіване запитання зовсім про інше. Дуже важливим може бути комплімент. Головне, щоб прохання, спогади, компліменти переключали свідомість розлюченого партнера з негативних емоцій на позитивні.

За необхідності надання негативної оцінки працівнику дуже корисно перевести розмову на почуття. Цей прийом у психології прийнято називати "Я-висловлювання".

Треба чітко формулювати бажаний кінцевий результат і проблему як ланцюг перешкод. Ставлення до людини - це умова, в якій треба вирішувати проблему, а неприязнь до підлеглих може примусити уникати її вирішення.

Дуже продуктивною є ситуація, коли керівник пропонує висловлювати свої міркування щодо залагодження виниклої проблеми і свої варіанти її рішення. Треба не зупинятися на першому прийнятному варіанті, а створювати спектр варіантів, потім з них вибирати кращий.

При пошуку шляхів вирішення проблеми треба пам'ятати, що слід знайти такі варіанти, щоб задоволення було взаємним. Обидві сторони повинні бути переможцями, а не переможцем і переможеним.

В розмові з працівником не можна відповідати агресією на агресію. Не можна зачіпати його гідності, його особистості. Треба давати оцінку тільки його діям і вчинкам.

Тактика віддзеркалювання значення висловів і претензій усуває непорозуміння і, крім того, вона демонструє повагу до людини, а це може зменшити її агресію.

Більшість людей, коли на них кричать або їх звинувачують, теж кричить у відповідь або прагне поступитися, промовчати, щоб згасити гнів іншого. Обидві ці позиції неефективні. Треба твердо триматися позиції спокійної впевненості. Така позиція утримує і партнера від агресії, допоможе обом не втратити своєї особистості.

Не треба боятися вибачатися, якщо відчуваєте свою провину. По-перше, це може обеззброїти опонента, по-друге, може викликати у нього пошану.

Нічого не треба доводити, так як у будь-яких конфліктних ситуаціях ніхто ніколи і нікому нічого не може довести.

Якщо так вийшло, що обидві сторони втягнулися в конфлікт, спробуйте просто замовкнути. Мовчання однієї зі сторін може дозволити його припинити. Мовчання не повинне бути образливим для партнера. Щоб сварка припинилася, потрібно мовчанням ігнорувати сам факт сварки, негативне збудження партнера.

Треба всіляко уникати словесної констатації негативного емоційного стану партнера, тому як різні слова-характеристики можуть тільки зміцнити й посилити розвиток конфлікту.

Конфліктну ситуацію можна припинити, якщо спокійно і без жодних слів вийти з кімнати. Але якщо при цьому грюкнути дверима або перед цим сказати щось образливе, можна викликати ефект страшної, руйнівної сили. Відомі приклади такої поведінки, коли образливі, емоційні слова під кінець розмови не тільки давали поштовх для нового витка протистояння, але і сприяли розриву взагалі.

У випадках, коли внаслідок замовкання однієї зі сторін партнер розцінює це як відмову від сварки, а мабуть і як вашу капітуляцію, краще не спростовувати цього. Треба витримати паузу, почекати, поки він не

заспокоїться. Перемагає не той , хто залишає за собою останній разючий випад, а той, хто зуміє зупинити конфлікт спочатку, не дасть йому розгону.

Незалежно від результату вирішення суперечності треба висловити партнеру свою пошану і прихильність. Якщо вдасться зберегти відносини, а також зберегти самоповагу партнеру, набагато легше відновити з ним нормальне спілкування у майбутньому.