

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ

Матвійчук Тетяна Фартівна
кандидат педагогічних наук, доцент

Навчальна дисципліна «КОНФЛІКТОЛОГІЯ»

Лекція 8.

ТЕХНОЛОГІЇ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Рівень вищої освіти	– Другий (магістерський) освітній рівень
Ступінь вищої освіти	– Магістр
Галузь знань	- 01 «Освіта»
Спеціальність	017 «Фізична культура і спорт»
Освітня програма	017 «Фізична культура і спорт»

Львів – 2021 рік

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.

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 передконфліктних ситуацій; ступеня відповідності обраних методів коригування сформованої ситуації. Простий перелік цих передумов свідчить, що попередження конфліктів є не простою 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 до загальної справи, 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, невічливості. 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.

Дієвим інструментом профілактики конфлікту може стати *метод взаємного доповнення*. Він спирається на такі здібності партнера, якими не

володіємо ми. Метод взаємо доповнення 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, що відображає суть ситуації чи сфери діяльності. Так, внутрішньополітична діяльність повинна бути націлена на:

а) попередження насильницьких конфліктів. Подібна мета має аналогії 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 самостійно 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, що ініціює організацію акту превенції;
- наявність підходу, що міг би стати основою для компромісного інтересу;
- наявність внутрішніх ресурсів для можливого урівноваження 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 конфліктуєчими 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 відзначити 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 безрезультатних 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 далекотерміновій 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 новачії, 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 керівництва, відносно невеликий штат співробітників і мінімальну кількість ланок керівництва. Реалізація принципу спрощення не вимагає якихось додаткових витрат, може забезпечити значне зростання ефективності як керівництва, так і функціонування організації, але, насамперед, він може значно покращити, 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 хтось не здатний, то він не отримає потрібного результату, навіть при сторонній допомозі. Здібний працівник може стати сьогоднішнім 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 бажаною 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 бути розбіжними на даний момент.

Взаємне доповнення партнерів полягає у використанні рис майбутнього суперника, якими не володіє інший суб'єкт.

Виключення соціальної дискримінації, винятковий захід 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 «погляджування» 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 припущені

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 правового 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 непрацедавців в його управлінні. Зацікавленість у стабільності соціальних відносин у суспільстві створила передумови для плідного співробітництва між працедавцями 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 втрачати 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 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 легітимізація 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 загально визнаним, способом попередження конфліктів може виступати гумор. Багато авторів розглядають жарт як реальну можливість «випустити пару» у багатьох конфліктних ситуаціях.

3. Фройд 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 можливого 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 вершині 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 накопиченого роздратування.

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 «кращими ліками», коли справа стосується агресії. Щоб зробити сприятливий ефект, сюжети гумористичних матеріалів не повинні у своїй основі містити ворожості або агресії.