

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНА ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ
ПРАЦІВНИКІВ ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ «СВА»**

Виконала: студентка 2 курсу,

групи 8.2318-сп-2з

спеціальності: 231 – соціальна робота:

соціальна педагогіка

Руденко Дар'я Володимирівна

Керівник: кандидат педагогічних наук,

доцент Лещенко О.Г.

Рецензент: _____

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 93 с., 65 джерел, 1 додаток.

Об'єктом дослідження являється соціально-педагогічна профілактика конфліктів серед працівників торгової мережі «Єва».

Премом дослідження – діяльність менеджера торгового залу (в ролі соціального педагога) з профілактики конфліктів серед працівників.

Мета роботи – розглянути зміст, форми та методи роботи менеджера торгового залу (в ролі соціального педагога) з профілактики конфліктів.

Завдання роботи:

- 1) розглянути конфлікт, як соціально-психологічне явище;
- 2) проаналізувати види конфліктів в організаціях, поведіку, та способи їх вирішення;
- 3) провести діагностику конфліктності за допомогою тесту Томаса, та профілактика конфліктів за допомогою тренінгових занять серед працівників торгової мережі «Єва»;
- 4) розробити рекомендації, щодо соціально-педагогічної профілактики конфліктів в організації.

Методи дослідження: теоретичний аналіз наукових джерел; анкетування продавців, анкетування керівництва бесіди, педагогічне спостереження, методика діагностики схильності особи до конфліктної поведінки К. Томаса для продавців.

КОНФЛІКТ, СУПЕРНИЦТВО, КОМПРОМІС, ПРИСТОСУВАННЯ, УНИКНЕННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОНФЛІКТ, ПРОФІЛАКТИКА.

SUMMARY

Rudenko D.V. Social-Pedagogical Prevention of Conflicts Between Employees of the Trade Network «Eva».

The qualifying work consists of introduction, 3 parts, findings, list of literature (65 items), 1 addendum on 3 pages. The qualifying work volume is 101 pages long, 91 of them – body text.

The qualifying work offers to consider the essence, types, causes of conflict, and forms of social and pedagogical prevention of conflicts in the organization on the example of the trading network «Eva».

The research object: social-pedagogical prevention of conflicts among the employees trading network «Eva».

The research subject: Activity manager of a sales hall (as a social educator) for the prevention of conflicts among employees.

The research purpose: To consider meanings, forms and methods of work of the sales hall manager (as a social teacher) for the prevention of conflicts.

The research tasks are:

- 1) to consider the conflict, as a social-psychological phenomenon;
- 2) conflicts types analysis, workers' behavior, ways of their treatment;
- 3) to perform the diagnostics of the conflict with the help of the Thomas Test and the profile of the conflicts with the help of the training sessions among the employees of commercial network «Eva»;
- 4) recommendations development, regarding social-pedagogic conflict treatment.

The part 1 «Conflict, as a social-psychological phenomenon» describes the conflict as a dynamic phenomenon, provides example of examination of the dynamics of the conflict, that require a consideration. This is the emergence of an objective conflict situation, all its activities, the combination of the conflicts, and the resolution.

The part 2 «Conflicts in an organization» shows that in order to create and

improve the socio-psychological climate in the team (company), it is advisable to conduct trainings, with the help of which psychologists would teach members of the team and leaders high culture of interaction and communication. The most effective are the following forms of training, such as behavioral coaching, sensitivity training, role training, video training, and others.

The part 3 «Diagnostics and treatment of the conflict behavior of trading network «Eva» employees», examines methods and technologies of the conflicts treatment, such as «five-minutes» breaks, frequent trainings, behavior and professional trainings.

Key words: conflict, rivalry, compromise, adaptation, avoidance, organization, conflict management, organizational conflict, prevention.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. Конфлікт, як соціально-психологічне явище.....	10
1.1. Поняття та природа конфлікту.....	10
1.2. Класифікація та типологія конфліктів.....	19
1.3. Функції конфліктів у суспільстві.....	27
1.4. Динаміка розвитку конфліктів та поведінка людей у них.....	37
Розділ 2. Конфлікти в організації.....	46
2.1. Організаційні конфлікти: поняття та види.....	46
2.2. Причини конфліктів в організації.....	53
2.3. Управління конфліктами в організації.....	57
Розділ 3. Діагностика та профілактика конфліктної поведінки серед працівників торгової мережі «Єва».....	62
3.1. Методика проведення та аналіз експериментальної роботи.....	62
3.2. Рекомендації та методики для соціально-педагогічної профілактики конфліктів в організації.....	77
Висновки.....	89
Список використаних джерел.....	94
Додаток.....	99

ВСТУП

Актуальність даної теми полягає в тому, що основою будь-якої організації є люди (колектив), і без їх функціонування організації неможливо, а також діагностика і локалізація конфлікту в колективі може служити заставою динамічного розвитку колективу. Трудовий колектив – формальна спільність людей, об'єднаних спільною діяльністю для досягнення визначених цілей (виробництво продукції, ремонт будинків, наукові вишукування). Сукупність об'єктних умов, у яких виявляються люди в процесі спільної діяльності, зумовлює й обмежує способи їхньої взаємодії. Кількість потреб, які можуть задовольняються в спілкуванні. У цьому зв'язку в колективах часто виникають виробничі ситуації, у ході яких між людьми виявляються протиріччя по широкому колу питань. Самі по собі ці розбіжності і протиріччя можуть виступати в якості позитивного фактора руху творчої думки. Однак, стаючи гострими, вони можуть перешкоджати успішній спільній роботі і можуть вести до конфліктів. Соціальна неоднородність суспільства, відмінності в рівні доходів, власті, престижі і таке подібне нерідко призводять до конфліктів. Конфлікти є невід'ємною частиною суспільного життя. Особливо ж багате на конфлікти сучасне життя українського суспільства, останнім часом стала дуже престижною конкуренція, яка призводить до міжорганізаційних конфліктів, а також міжособистісних. Конкурувати можуть, як організації між собою, так і люди, які претендують на одну посаду, на сьогоднішній день майже всі компанії пропонують кар'єрне зростання, та навчання персоналу, і багато з них майже незважають на освіту та досвід роботи людини, а більше уваги звертають на комунікабельність, та інші особистісні данні, по цій причині виходить парадигма: в організації менеджером працює людина, у якої середня освіта, а його підлеглий має закінчену вищу освіту – це може бути причиною, як міжособистісного, так і внутріособистісного конфлікту, але це нікого не бентежить.

Конфлікт є складним явищем, оскільки конфліктні ситуації виникають по певним причинах, різних за своєю природою, і зв'язаних з носіями корпоративної культури. Конфлікти можуть бути різних типів, оскільки носії культури взаємодіють один з одним усередині організації і з носіями інших культур за межами організації. Конфлікт має певну мету і функції, які можуть бути як творчими, так і негативними. Конфлікт несамостійне явище, оскільки він не може бути відірваний від носіїв. Отже конфлікт тісно пов'язаний з корпоративною культурою, оскільки корпоративну культуру створюють її носії, тобто люди «живуть» в організації.

Конфлікти існували завжди, у всі часи і у всіх народів.

У нашій країні склалася традиція пояснення соціальних конфліктів через об'єктивне протиріччя інтересів великих соціальних груп, які диктують сторонам логіку, тривалість, рівень напруженості боротьби за задоволення насущних потреб. Але не слід об'єктивні протиріччя соціальних груп ототожнювати з конфліктами. Конфлікт завжди пов'язаний з суб'єктивним усвідомленням людьми суперечності своїх інтересів як членів тих або інших соціальних груп. Загострені протиріччя породжують відриті або закриті конфлікти лише тоді, коли вони глибоко переживаються людьми, усвідомлюються як несумісність інтересів, цілей.

Виникнення конфліктів в організації закономірно і неминуче, тому, на нашу думку, проблема вирішення конфлікту є важливою на сучасному етапі, оскільки при всіляких цілях і завданнях, що стоять перед людьми, при різних рівнях інформованості, знаходячись в тісній взаємодії, учасники потенційного конфлікту вимушені відстоювати свої позиції. Руйнівна сила конфліктів така, що організації, де не приділяють належної уваги своєчасному їх вирішенню, виявляються повністю паралізована. Відновити працездатність структури ураженою конфліктом представляється проблематичним, а в окремих випадках і неможливим.

У кожному окремо взятому випадку причина скарги, конфлікту своя, при аналізі ж виявляється, що всі вони мають загальну основу: фактичне

положення справ входить в протиріччя з чеканням людей, які і стають в ряди тих, що конфліктують.

При цьому слід мати на увазі, що будь-який конструктивний конфлікт, якщо його своєчасно не здолати, перетворюється на деструктивний (руйнівний). Також часто причинами, що наводять до деструктивних конфліктів, є помилкові дії керівників (наприклад, порушення службової етики, трудового законодавства, несправедлива оцінка діяльності співробітників) і помилкові дії підлеглих.

Невирішений, тривалий конфлікт в організації може привести організацію або «осіб, що діють» у неробочій стан. Проте, як будь-який природний процес, конфлікт містить в собі окрім видимих негативних, руйнівних, функцій, також і позитивні.

В даній роботі пропонуємо розглянути сутність, види, причини конфлікту, та форми соціально-педагогічної профілактики конфліктів в організації на прикладі торгової мережі «Єва».

Об'єктом дослідження являється соціально-педагогічна профілактика конфліктів серед працівників торгової мережі «Єва».

Преметом дослідження – діяльність менеджера торгового залу (в ролі соціального педагога) з профілактики конфліктів серед працівників.

Мета роботи – розглянути зміст, форми та методи роботи менеджера торгового залу (в ролі соціального педагога) з профілактики конфліктів.

Завдання роботи:

- 1) розглянути конфлікт, як соціально-психологічне явище;
- 2) проаналізувати види конфліктів в організаціях, поведіку, та способи їх вирішення;
- 3) провести діагностику конфліктності за допомогою тесту Томаса, та профілактика конфліктів за допомогою тренінгових занять серед працівників торгової мережі «Єва»;
- 4) розробити рекомендації, щодо соціально-педагогічної профілактики конфліктів в організації.

Гіпотеза роботи: організована діяльність менеджера (в ролі соціального педагога) з профілактики конфліктів буде сприяти покращенню робочої атмосфери в колективі.

Методи дослідження: теоретичний аналіз наукових джерел; анкетування продавців, анкетування керівництва бесіди, педагогічне спостереження, методика діагностики схильності особи до конфліктної поведінки К. Томаса для продавців.

РОЗДІЛ 1

КОНФЛІКТ, ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЯВИЩЕ

1.1. Поняття та природа конфлікту

На сьогоднішній день, існує безліч соціально-педагогічних проблем, однією з них являються конфлікти в організації, та їх профілактика. Спогади про конфлікти, як правило, викликають неприємні асоціації: погрози, ворожість, непорозуміння, образи. В результаті склалася думка, що конфлікт - завжди явище негативне, небажане для кожного з нас, а особливо для керівників, менеджерів, оскільки їм доводиться стикатися з конфліктами частіше за інших. Конфлікти розглядаються як щось таке, чого по можливості слід уникати.

Наука, яка вивчає конфлікти називається конфліктологія. Написані сотні книг про конфлікти і способи їх дозволу, систематично видаються журнали, реферати і збірки статей. Є всі підстави говорити про створення самостійної комплексної науки конфліктології, предметом якої є вивчення природи, причин, механізму конфліктів в людському суспільстві, а також розробка доріг їх запобігання і дозволу. Цілком зрозуміло, що конфліктологія, як і всяка дисципліна, тісно пов'язана з суміжними науками, багато що черпає з них і, в свою чергу, їх збагачує. Це, перш за все, соціологія і соціальна психологія, з якими конфліктологія має багато загального, оскільки досліджує, подібно до названих наук, стосунки між людьми. Далі, це історія, що дає багату поживу для роздумів про причини людських вчинків. Це, нарешті, політологія, економіка, етіологія і інші суспільні науки, що конкретизують природу, механізми розвитку і наслідку конфліктів різного роду. До таких наук відносяться також правознавство і державознавство, що вивчають юридичні форми взаємодії людей, будь то співпраця, мирне співіснування, протидія або боротьба. Поза сумнівом, що на сьогоднішній

день тема конфліктів є практично невичерпною. Більш того, це якраз одна з тих тим, про які говорять коротке слово: «Безсмертна». Адже доки існує суспільство, воно розвивається, а доки розвивається виникають спірні питання. Конфлікти розглядаються як щось таке, чого по можливості слід уникати. У науковій літературі, в публіцистиці поняття «конфлікт» трактується неоднозначно. Є чимало визначень суті цього поняття, згідно словнику Уебстера 1983 року поняття конфлікт трактувалося, як «бійка, битва, боротьба» - тобто, як фізичне протистояння між сторонами, після чого його значення розширилося включивши в себе «різьке розходження чи протистояння інтересів, ідей.» Таким чином цей термін має на увазі не тільки фізичні, і психічні протистояння [2, 53].

У науковій літературі, в публіцистиці поняття «конфлікт» трактується неоднозначно. Ми пропонуємо розглянути деякі трактування конфлікту.

Конфлікт – (лат. *conflictus* - зіткнення), граничне протиріччя, пов'язане з гострими емоційними переживаннями. Конфлікти підрозділяються на внутрішні (внутріособистісні) і зовнішні (міжособистісні і міжгрупові). Внутріособистісний конфлікт- зіткнення рівних по силі але протилежних по спрямованості потреб, мотивів, інтересів, потягів і тому подібне. Виявляється в нестійкому настрої, підвищеній ранимості і тому подібне. Якщо внутріособистісний конфлікт носить затяжний характер, то його прояви набувають форми відхилень в поведінці, зниження результатів діяльності; можливе виникнення на його ґрунті неврозів. Міжособистісні конфлікти виникають в тих випадках, коли люди переслідують несумісні цілі, дотримуються несумісних цінностей і норм або в гострій конкурентній боротьбі прагнуть до досягнення однієї мети. Конфлікт між окремими дітьми частіше буває викликаний нездатністю однієї або обох сторін здолати свій егоцентризм. Так це поняття розглядається в педагогіці [59].

Філософи та соціологи говорять що конфлікт – в широкому сенсі зіткнення, протистояння сторін. Філософська традиція розглядає конфлікт як окремий випадок протиріччя, його граничне загострення. У соціології

соціальний конфлікт – процес або ситуація, в якій одна сторона знаходиться в стані протистояння або відкритої боротьби з іншою, оскільки її цілі сприймаються як ті що перечать власним. При цьому в поняття соціального конфлікту включається широкий спектр різноманітних явищ від зіткнення окремих осіб до міждержавних озброєних конфліктів. Істочники соціальних конфліктів убагажуються в соціальних, політичних або економічних стосунках. Виділяються різні типи соціальних конфліктів що по характеру взаємодіють з конфліктуєчими сторонами, характеру переслідуваних цілей і засобів, використовуваних в конфлікті. Конфлікт, що розвиваються між групами, що знаходяться в безпосередній взаємодії, або особами, а також конфлікт на рівні особових структур окремої людини відповідно іменуються міжгруповими міжособовими або внутрішньоособовими і розглядаються як соціально-психологічні і психологічні. Конфлікт також є безпосереднім і основним предметом вивчення особливої соціологічної дисципліни – конфліктології [46].

В психології конфлікт – зіткнення різнонаправлених цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів суб'єктів взаємодії, що фіксуються ними в жорсткій формі. В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає або суперечливі позиції сторін з якого-небудь приводу, або протилежні цілі або засоби їх досягнення в даних обставинах, або неспівпадання інтересів, бажань, потягів опонентів і тому подібне. Конфліктна ситуація, таким чином, містить суб'єкт можливого конфлікту і його об'єкт. Проте, аби конфлікт почав розвиватися, необхідний інцидент, при якому одна із сторін починає діяти, прищиплюючи інтереси іншої сторони. Якщо протилежна сторона відповідає тим же, конфлікт з потенційного переходить в актуальний і далі може розвиватися як прямий або опосередкований, конструктивний стабілізуючий або неконструктивний. Як суб'єкт взаємодії в конфлікт може вступати як окрема особа (внутріособистісний конфлікт), так і два або декілька осіб (міжособистісний конфлікт). Залежно від конфліктної ситуації виділяються міжгрупові конфлікти, міжорганізаційні конфлікти, класові конфлікти, міждержавні конфлікти [52, 76].

Конструктивним конфлікт може бути лише тоді, коли опоненти не виходять за рамки ділових аргументів і стосунків. При цьому можуть спостерігатися різні стратегії поведінки. Р. Блейк і Дж. Моутон виділяють: суперництво (протиборство), що супроводиться відкритою боротьбою за свої інтереси; співпраця, направлена на пошук рішення, що задовольняє інтереси всіх сторін; компроміс – врегулювання розбіжностей через взаємні дії; уникнення, що полягає в прагненні вийти з конфліктної ситуації, не вирішуючи її, не поступаючись своїм, але і не наполягаючи на своєму; пристосування – тенденція згладжувати протиріччя, поступаючись своїми інтересами. Узагальнене вираження цих стратегій поведінки характеризується як корпоративність і напористість.

Конфлікт конструктивний (продуктивний) – конфлікт, що позитивно впливає на структуру, динаміку і результативність соціально-психологічних процесів і служить джерелом самовдосконалення і саморозвитку особи. Дослідження Л. Козера М. Дойча і ін. показали, за певних умов міжгруповий конфлікт може виконувати інтеграційну функцію, об'єднувати членів групи, стимулювати ефективний вихід з проблемної ситуації. У наукових колективах конфлікти, обумовлені предметно-пізнавальною діяльністю їх членів, створюють інтелектуально-емоціональну напруженість, супроводить зіткненню різних вистав і стратегій дослідницької поведінки, що сприяє пошуку продуктивних вирішень проблем. Зовсім протилежний цьому деструктивний – негативно впливає на структуру, динаміку і результативність соціально-психологічних процесів, та як правило закінчується негативно для конфліктуючих сторін.

Розвиток конфлікту зазвичай йде в наступній послідовності: а) поступове посилення учасників конфлікту за рахунок введення активніших сил, а також за рахунок накопичення досвіду боротьби; б) збільшення кількості проблемних ситуацій і поглиблення первинною проблемною ситуації; в) підвищення конфліктної активності учасників, зміна характеру конфлікту у бік його посилювання, залучення до конфлікту нових осіб; г) наростання емоційної

напруженості, супроводжуючої конфліктні взаємодії, яка може надати як мобілізуючий, так і дезорганізуючий вплив на поведінку учасників конфлікту; д) зміна відношення до проблемної ситуації і конфлікту в цілому [54, 32].

В менеджменті конфлікт розглядають, як відсутність згоди між двома або більш сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить все, аби прийнята була її точка зору або мета, і заважає іншій стороні робити теж саме. Конфлікт – зіткнення протилежних інтересів, поглядів; серйозна розбіжність, суперечка [13, 154].

Так, у буденному житті поняття «конфлікт» використовується стосовно широкого кола явищ – від збройних зіткнень, протистояння різних соціальних груп, міжособистісних розбіжностей аж до сімейних непорозумінь.

Саме про це Р. Дарнедорф та Л. Козер спонукали розглядати конфлікт з позиції чіткішого окреслення проблемних полів їхніх досліджень. Поняття конфлікту починає відокремлюватись від поняття боротьби, набуває конкретного змісту й опису, конфлікт перестає бути абстрактним [29, 98].

На думку вітчизняних науковців, що займаються психологією управління, конфлікт – це явище міжособистісних і групових відносин. Будь-який конфлікт є прагненням здобути перемогу, створити ідею, здійснити вчинок. Тому управлінці твердять, що конфлікт – це свого роду можливий показник неправильної управлінської діяльності. Утвердилася стереотипна думка, начебто конфлікт – це щось погане та шкідливе. Американська школа формувала своє бачення конфлікту, коли негативно думають про конфлікт, то асоціюють його з агресією, суперечками, війнами. Тому й конфлікти для них щось небажане.

Конфлікт – це не завжди погано чи добре, це певний показник розвитку організації. Позитивна роль конфлікту полягає у його діагностуючій сутності – він допомагає виявити «вузькі місця», «проблемні зони», «наболілі питання», оцінити процеси організації й ефективності праці тощо. І якщо керівник «не помічає» конфліктів, у співробітників може знизитися інтерес до праці, що викличе плинність кадрів та інші негативні дії.

У сучасній літературі по історії соціології соціологічні напрями, що склалися, підрозділяються на дві великі групи залежно від того яке місце в теоретичних побудовах займає проблема соціального конфлікту. Такий підрозділ ми знаходимо перш за все у вельми авторитетного історика соціології Джеффри Александера. Теорії Маркса Вебера, Парето, Дарендорфа з цієї точки зору розглядаються як ті, в яких проблематика конфлікту займає домінуюче місце при поясненні соціальних процесів і змін. Дюркгейм, Парсонс, Селсер переважну увагу приділяють проблемі стабільності і стійкості. Їх теорія орієнтована не скільки на вивчення конфлікту, скільки на обґрунтування консенсусу.

Отже, конфлікт – це важлива сторона взаємодії людей в суспільстві, свого роду клітинка соціального буття. Це форма стосунків між потенційними або актуальними суб'єктами соціальної дії мотивація яких обумовлена протистоячими цінностями і нормами, інтересами і потребами.

Кожна сторона сприймає конфліктну ситуацію у вигляді деякої проблеми в дозволі якої переважаюче значення мають три головні моменти: по-перше, міра значущості ширшої системи зв'язків, переваги і втрати, витікаючі з попереднього стану і його дестабілізації – все це може бути позначено як оцінка доконфліктної ситуації; по-друге, міра усвідомлення власних інтересів і готовність піти на ризик ради їх здійснення; по-третє, сприйняття протистоячими сторонами один одного, здатність враховувати інтереси опонента.

Питання про те, яка природа конфлікту, здається на перший погляд дуже ясным і простим. Але, як це часто трапляється, воно містить в собі декілька інших питань. Це, по-перше, питання про причини конфліктів, по-друге, про їх роль в житті суспільства і в житті окремої людини і, по-третє, про можливості регулювання конфліктів.

Багато в чому відповіді на ці питання залежать від загальніших світоглядних установок, які приймаються як вихідна база в рамках відповідних соціологічних теорій.

У основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає або протилежні позиції сторін з якогось питання, або протилежні цілі або засоби їх досягнення в даних обставинах, або неспівпадання інтересів, бажань, потягів опонентів і тому подібне. Конфліктна ситуація, таким чином, обов'язково включає об'єкти і суб'єкти конфлікту. Це і є база конфлікту.

Аби конфлікт почав розвиватися, необхідний інцидент, коли одна із сторін починає діяти так, що ущемлює інтереси іншій. Інцидент може виникнути як за ініціативою суб'єктів конфлікту (опонентів), так і незалежно від їх волі і бажання – внаслідок об'єктивних обставин або випадковості.

Конфліктні ситуації також можуть виникнути за ініціативою опонентів або об'єктивно. Крім того, конфліктна ситуація може передаватися «по спадку», переходити до нових опонентів. Вона може створюватися опонентами навмисно – ради досягнення певної мети в майбутньому, але може бути породжена хоча і навмисно, але без певної мети, а інколи і на шкоду собі. Те ж саме відноситься і до інциденту [1, 104].

У розвитку кожного конфлікту можна фіксувати виникнення нової конфліктної ситуації, її зникнення і припинення інциденту. Будь-яка зміна конфліктної ситуації наводить до припинення даного конфлікту, а, можливо, і на початок нового.

Існують різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність протиріччя, яке набуває форми розбіжностей, якщо йдеться про взаємодії людей. Конфлікти можуть бути прихованими або явними, але в основі їх лежить відсутність згоди. Тому визначимо конфлікт як відсутність згоди між двома або більш сторонами, особами або групами.

Відсутність згоди обумовлена наявністю різноманітних думок, поглядів, ідей, інтересів, точок зору. Проте воно, як вже наголошувалося, не завжди виражається у формі явного зіткнення, конфлікту. Це відбувається тільки тоді, коли існуючі суперечності, розбіжності порушують нормальну взаємодію людей, перешкоджають досягненню поставленої мети. В цьому випадку люди просто бувають вимушені яким-небудь чином подолати розбіжності і

вступають у відкриту конфліктну взаємодію. В процесі конфліктної взаємодії його учасники дістають можливість висловлювати різні думки, виявляти більше альтернатив при ухваленні рішення, і саме в цьому полягає важливий позитивний сенс конфлікту. Сказане, звичайно, не означає, що конфлікт завжди носить позитивний характер.

Аналізуючи структуру конфлікту, можна виділити наступні її основні поняття: сторони (учасники) конфлікту, мотиви сторін, образи конфліктної ситуації, можливі дії учасників конфлікту, результати конфлікт-дій. Учасниками, або сторонами конфлікту, можуть бути окремі індивіди, соціальні групи і організації, держави і так далі. З точки зору спеціальних інтересів соціальної психології, досліджуючою внутріособистісні (інтраперсональні), міжособистісні (інтерперсональні), групові (інтергрупові конфлікти), найбільш типовими сторонами конфлікту є окремі аспекти особи, самі особи і соціальні групи. У плані такої класифікації сторін можливі конфлікти типа: аспект особи – аспект особи, особа – особа, особа – група, група – група. Учасники конфлікту характеризуються широким набором істотних в тому або іншому відношенні навиків. У соціально-психологічному відношенні учасники конфлікту характеризуються в першу чергу мотивами, цілями цінностями, установками [5, 345].

Відповідно до природи конфлікту виділяють 4 рівні наявності цього феномена [7, 68].

Нервово-психічний рівень конфлікту складають психічні явища людини як індивіда. Сюди відносяться різні види фрустрацій: континуум психічної напруги від нестійкості або фіксованості напруги, що переживається суб'єктивно як незручність, неприємний стан, до неврозів, порушення процесів ВНД, що призводять деколи до психогенних захворювань окремих органів, наприклад, до інфаркту міокарду, виразки шлунку, до розвитку гіпертонії.

Внутріособистістний рівень конфлікту складають соціально-психологічні явища, властиві людині як особі і індивідуальності, тлумачеві і виконавцеві певного комплексу ролей у момент їх зіткнення один з одним. Континуум

розвитку конфлікту на цьому рівні своїм початком може мати вибір, відстрочення або виключення одне з двох – позитивних або негативних мотивів, цілей, способів діяльності і відповідних ним ролей і закінчуватися крайньою стадією внутріособистісного піка, що може привести до депсоналізації, руйнування цілісної картини «Я» і «міра», роздвоєнню, розпаду особи.

Міжособистісний рівень конфлікту передбачає конфліктну ситуацію, що дає в себе певний стан мікро- і макросреди, діяльності, комунікацій, розподіл ролей і статусів, взаємовідношення і взаємодія осіб, груп; зіткнення різних тенденцій учасників спілкування при досягненні загальних або різних несумісних цілей і засобів.

Соціальний рівень конфлікту – об'єктивно обумовлене протиріччя інтересів, що реалізується в поведінці і у відповідних соціально-психологічних формах взаємин конфлікуючих груп, осіб як носіїв соціальних ролей.

Умови протікання конфлікту – окрім характеристик учасників, конфлікт істотно залежить від зовнішнього контексту, в якому він виникає і розвивається. Важливою складовою частиною цього контексту виступає соціально-психологічне середовище, представлене зазвичай різними соціальними групами з їх специфічною структурою, динамікою, нормами, цінностями і так далі.

Характеристики учасників конфлікту і особливостей його протікання визначають конфліктну поведінку сторін. Проте, вказаний визначальний вплив ніколи не здійснюється безпосередньо. Ланкою, що опосередковує, виступають ідеальні картини, образи конфліктної ситуації, що є в кожного з учасників конфлікту. Ці внутрішні картини ситуації включають уявлення учасників про самих собі, уявлення про протистоячі сторони і уявлення про середовище, в якому складаються конфліктні стосунки.

Таким чином, конфлікт може бути функціональним, корисним для членів трудового колективу і організації в цілому, і дисфункціональним, знижує

продуктивність праці, особисту задоволеність і що ліквідує співпрацю між членами колективу, а також може пагубно впливати на здоров'я людини. Наслідки конфлікту залежать в основному від того, наскільки ефективно управляє їм менеджер. У зв'язку з цим потрібно знати не лише природу, але типи конфліктів. Існує чотири основні типи конфліктів: внутріособистісний, міжособистісний, між особою і групою, міжгруповий, які ми розглянемо в наступному розділі.

Отже ми можемо зробити висновок, що конфлікт – це зіткнення, протистояння, яке супроводжується емоційними переживаннями, щоб конфлікт почав розвиватися, необхідний інцидент. Конфлікт може бути корисним для колективу, деструктивним для колективу, і для особистості.

1.2. Класифікація та типологія конфліктів

Одним з найважливіших завдань кожної науки є упорядкування, приведення в систему знань ту сукупність явищ, які виступають об'єктом її вивчення. Обоснованість та детальність класифікації можуть бути одним з критеріїв ступені розвитку науки. Розробка проблеми класифікації конфліктів – необхідний елемент системного підходу в конфліктології.

Класифікація – це науковий метод, що полягає в роз'єднанні всього багатства об'єктів, для подальшого їх об'єднання в групи на основі якого-небудь признаку.

Класифікація конфліктів необхідна для порівняльного вивчення їх існуючих признаков, зв'язків, функцій, відношень, рівня організації, та для того, щоб зрозуміти істотні причини конфліктів. Кожен вид конфлікту має свої особливі причини і тому вимагає певної тактики його дозволу або попередження. У науковій та науково-практичній конфліктологічній літературі вирізняють певні підходи до класифікації конфліктів.

Основний об'єкт конфліктології складають такі види соціальних

конфліктів: міжособистісні, міжгрупові, міжнародні, внутріособистісні. Розглянемо детальніше ці типи:

Міжособистісний конфлікт – існують дві форми його – конструктивна (конфлікт продуктивний) і неконструктивна. Неконструктивний конфлікт міжособистісний виникає, коли один з опонентів вдається до етично засуджуваних методів боротьби, прагне психологічно подавити партнера, дискредитує і принижує його в очах тих, що оточують. Зазвичай це викликає лютий опір іншої сторони, діалог супроводиться взаємними образами, вирішення проблеми стає неможливим, стосунки між особистостями руйнуються. Конструктивним конфлікт міжособистісний буває, лише коли опоненти не виходять за рамки ділових аргументів і стосунків. При цьому можуть спостерігатися різні стратегії поведінки. Так, виділяються:

- 1) суперництво (протиборство), що супроводжується відкритою боротьбою за свої інтереси;
- 2) співпраця, направлена на пошук рішення, що задовольняє інтереси всіх сторін;
- 3) компроміс – врегулювання розбіжностей через взаємні поступки;
- 4) уникнення, що полягає в прагненні вийти з конфліктної ситуації, не вирішуючи її, не поступаючись своїм, але і не наполягаючи на своєму;
- 5) пристосування – тенденція згладжувати протиріччя, поступаючись своїми інтересами. Узагальнене вираження цих стратегій поведінки характеризується як корпоративність і напористість.

Міжгрупові конфлікти – в ньому як суб'єкти виступають групи, переслідуючі цілі, несовмісними з цілями протистоячої групи. Розвиток конфлікту зазвичай йде в такій послідовності:

- 1) поступове посилення учасників конфлікту за рахунок введення усе більш активних сил, а також за рахунок накопичення досвіду боротьби;
- 2) збільшення кількості ситуацій проблемних і поглиблення первинної ситуації проблемною;
- 3) підвищення конфліктної активності учасників, зміна характеру

конфлікту у бік посилювання, залучення до конфлікту нових осіб;

4) наростання емоційної напруженості, супроводжуючої конфліктні взаємодії яку може і мобілізуючий, і дезорганізующе впливати на поведінку учасників конфлікту;

5) зміна відношення до ситуації проблемною і конфлікту в цілому.

Організаційний конфлікт – зіткнення суб'єктів спільної діяльності (індивідів, груп, структур) в межах організації або в міжорганізаційному просторі.

Внутріособистісний конфлікт (конфлікт внутріпсихічний) – як правило – породження амбівалентних прагнень суб'єкта. У психоаналізі З. Фрейда – початкова і постійна форма зіткнення протилежних принципів, потягів, амбівалентних прагнень і іншого, в яких виражається суперечність людської природи. Конфлікт може виступати, наприклад, як форма взаємодії суперечливих імпульсів несвідомого і свідомого – Воно і Понад – Я.

Конфлікти класифікуються відповідно до міри нормативної регуляції: на одному кінці – інституціоналізовані (типа дуелі), на іншому – абсолютні конфлікти (боротьба до повного знищення опонента). Між цими крайніми крапками знаходяться конфлікти різної міри інституалізації.

Соціальний конфлікт – поняття збиральне, таке, що охоплює безліч форм прояву групових зіткнень. Такі конфлікти розрізняються масштабом, типом, складом учасників причинами і наслідками. При цьому за формою прояву ці конфлікти можна розділити на два види: 1) антагоністичні (непримиренні); 2) агоністичні (примирені).

Для другого вигляду характерні конфронтація, суперництво, конкуренція. Конфронтація – це частенько пасивне протистояння соціальних груп з протиборчими політичними, екологічними, соціальними інтересами. Як правило, конфронтація не набуває форми відкритого зіткнення, але передбачає чинення тиску, наявність розбіжностей. Конфронтація може перерости в суперництво.

Суперництво – це боротьба за визнання досягнень і здібностей окремої

людини або якої-небудь спільності. Мета суперництва – придбання кращих соціальних позицій, досягнення престижних цілей. Суперництво, у свою чергу може перерости в конкуренцію.

Соціологи описують конфлікт також за допомогою змінних, таких, як розбіжність і домінування.

Розбіжність – основна змінна, яка вказує стан і орієнтацію поглядів, інтересів і цілей учасників, виражених у вимогах або деклараціях про наміри. Розбіжність формує протиборчу поведінку, що описується процесуальною моделлю конфлікту. Моделі (програми) поведінки можуть бути трьох типів:

- 1) досягнення мети за рахунок іншого учасника
- 2) часткова або повна поступка своїх позицій іншому учасникові конфлікту;
- 3) взаємне, рівне задоволення інтересів обох сторін.

Домінування передбачає соціальну ієрархію в людських співтовариствах, боротьбу за пріоритетні позиції. Це система людських дій, заснована на прагненні застосувати силу.

За масштабом виокремлюють глобальні та парціальні конфлікти. У парціальних конфліктах спостерігається протиборство окремих працівників з керівником або працівників між собою. Суперечності парціальних конфліктів розв'язуються найчастіше авторитетом керівника. Вчені, досліджуючи критерії класифікації конфліктів, подають такий критерій, як ставлення людини до конфлікту..

Досить цікаву класифікацію конфліктів подає Л. Єршов:

1. За джерелом: а) конфлікти, що виникають внаслідок дій об'єктивних факторів соціальної ситуації; б) конфлікти, що виникають внаслідок зіткнення потреб, мотивів, поглядів, поведінки.
2. За змістом: а) конфлікти як ділові справи; б) конфлікти як особисті інтереси.
3. За значущістю: а) конфлікти, важливі лише для окремих працівників; б) конфлікти, важливі для окремих індивідів, груп, прошарків населення тощо.

4. За типом розв'язання: а) конфлікти, що приводять до модифікацій обох сторін; б) конфлікти, що приводять до знищення однієї із сторін, її позицій, стереотипів, установок; в) конфлікти, що привели до іншої точки зору обидві сторони.

5. За формою прояву: а) конфлікти того чи іншого напрямку дії, поведінки («наближення – віддалення», «наближення – наближення», «віддалення – віддалення»); б) конфлікти тієї чи іншої якості, інтенсивності дії, поведінки; в) конфлікти, що виражаються вербально чи – невербальними засобами (мовчання, поза, погляд при сприйнятті суперника); г) за типом структури взаємин – приховані, відкриті; д) за соціальною формалізацією – конфлікти офіційні та неофіційні тощо; е) конфлікти «прав та обов'язків».

Традиційне виокремлення видів конфлікту ґрунтується на суперечності конфліктуючих сторін. С. Чейзаз пропонує в 18-рівневу структурну класифікацію, що охоплює явища від внутрішньоособистісного і міжособистісного рівня до конфліктів між державами, націями, аж до протистояння Захід – Схід. А. Здравомислов базуючись на працях Н. Смелзер, класифікує конфлікти з конфліктуючими сторонами:

1. Міжіндивідуальні конфлікти.
2. Міжгрупові конфлікти, при цьому виокремлює такі типи груп: а) груп інтересів, б) груп етно-національного характеру, в) групи з спільністю становищ.
3. Конфлікти між асоціаціями, партіями.
4. Внутрішньо- та міжінституціональні конфлікти.
5. Конфлікти між секторами суспільного поділу праці.
6. Конфлікти між державними утвореннями.
7. Конфлікти між культурами і типами культур тощо.

Якщо за критерій прийняти об'єкт конфлікту, то можна виділити наступні види конфліктів:

Економічні. У їх основі лежить зіткнення економічних інтересів, коли потреби однієї сторони задовольняються за рахунок потреб іншої. Чим глибше

ці протиріччя, тим важче за них вирішити. Саме економічні причини найчастіше лежать в основі глобальних криз між суспільством і владою.

Соціально-політичні. У їх основі лежать протиріччя, що стосуються політики держави в сфері владних і соціальних стосунків, партій і політичних об'єднань. Вони тісно пов'язані з міждержавними і міжнародними зіткненнями.

Ідеологічні. У їх основі знаходяться протиріччя в поглядах, установках людей на самі різні проблеми життя суспільства, держави. Вони можуть виникати як на рівні макросфери, так і в найменших об'єднаннях на рівні особи.

Соціально-психологічні. Вони можуть виявитися як між особами, так і між соціальними групами. У їх основі лежать порушення в області взаємин. Причиною може бути психологічна несумісність, невмотивоване неприйняття людини людиною, боротьба за лідерство, престиж, вплив і так далі

Соціально-побутові. Вони пов'язані з різними представленнями груп і окремих осіб і життя, побуті і так далі Головний з них – дисгармонія родинних стосунків. Його причини: побутові нелади, морально-побутова розбещеність, а також серйозні ідейні розбіжності.

Якщо за критерій прийняти тривалість і міру напруга, то конфлікти можна розділити на наступних типів:

Бурхливі і швидкоплинні. Відрізняються великою емоційністю, крайніми проявами негативного відношення конфліктуючих сторін. Вони можуть закінчуватися важкими результатами і мати трагічні наслідки: у основі їх лежить психологічний стан людей.

Гострі і тривалі. Виникають переважно в тих випадках, коли протиріччя досить глибокі, стійкі, непримиренні або важкопримиренні. Конфліктуючі сторони контролюють свої реакції і вчинки. Прогноз рішення – переважно невизначений.

Слабовиражені і уповільнені. Характерні для протиріч, що носять не гострий характер, або для зіткнень, де активна лише одна сторона; друга не прагне чітко виявити свою позицію або уникає конфронтації.

Слабовиражені і швидкопротікаючі. Про сприятливий прогноз можна говорити лише в тому випадку, якщо такий конфлікт має місце в певному епізоді. Якщо за ним слідує новий ланцюг подібних конфліктів, то прогноз може бути не лише складним, але і неблагопріятним.

Зрозуміло, що не можна всі конфлікти звести в єдину універсальну схему. Є конфлікти типа «сутічок», де дозвіл може бути лише в разі перемоги однієї із сторін, і «дебати», де можливий компроміс. Крім того, зустрічаються і інші погляди на типологію конфліктів. Американський соціолог М. Ройч, наприклад, виділяє наступні види конфліктів (з врахуванням мотивації конфлікту і суб'єктивних сприйнять ситуації):

Помилковий конфлікт – суб'єкт сприймає ситуацію як конфліктну, хоча реальних причин для цього немає. Не має об'єктивних підстав, виникає в результаті помилкових вистав або непорозумінь.

Потенційний конфлікт – існують реальні підстави для виникнення конфлікту, але доки одна із сторін або обоє через ті або інші причини (наприклад, через нестачу інформації) ще не усвідомили ситуацію як конфліктну. Він може відбутися через об'єктивні причини, але до певного часу не актуалізується.

Дійсний конфлікт – реальне зіткнення між сторонами. Це зіткнення інтересів існує об'єктивно, усвідомлюється учасниками і не залежить від легко змінного чинника.

Якщо за підставу конфлікту береться психічний стан сторін і відповідне цьому стану поведінка людей в конфліктних ситуаціях, то конфлікти діляться на: раціональні, емоційні.

Залежно від цілей конфлікту і його наслідків, конфлікти підрозділяються на: позитивні, негативні, конструктивні, деструктивні.

По проблемах класифікації соціальних конфліктів серед дослідників немає єдиної точки зору. Вважається, можна приєднатися до В. Сперанського, який пропонує визначати основні види конфліктів залежно від того, що береться за підставу класифікації. Якщо за підставу беруться особливості

сторін, то можна виділити: міжособистісні, між особою і групою, внутрігрупові, між малими і великими соціальними общностями, міжетнічні, міждержавні.

Залежно від мотивації конфлікту виділяють три блоки соціальних конфліктів: конфлікти, що виникають у зв'язку з розподіл владних повноважень і позицій, конфлікти з приводу матеріальних ресурсів, конфлікти з приводу цінностей важливих, життєвих установок.

Отже, будь-який тип конфлікту має свої причини. Найбільш поширеним з них є: обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, розбіжності, в цілях, відмінності в уявленнях, інтересах та цінностях, в манері поведінки та життєвому досвіді, незадовільні комунікації. Навіть у найбільших організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництву досить складно вирішити, як, поділити матеріальні, людські та фінансові ресурси між різними групами, щоб досягти загальних цілей організації. Можливість конфлікту існує скрізь де одна людина, або група залежить у виконанні завдань від іншої людини або групи. Оскільки всі організації є системами, які складаються з взаємозалежних елементів, при неадекватній роботі одного з підрозділів або людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту. Можливість конфлікту в організаціях збільшується залежно від того, чим більшою стає спеціалізація і поділ їх на підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формують свої цілі і можуть приділяти більшу увагу досягненню їх, ніж досягненню цілей всієї організації. Уявлення про певну ситуацію залежить від бажання досягти певної цілі. Замість того, щоб об'єктивно оцінювати ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи, які, на їхню думку, позитивні для групи і особистих потреб.

Незадовільні комунікації. Погане передавання інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту, заважаючи окремим працівникам чи групі розуміти ситуацію або погляди інших. Якщо керівництво не може довести до відома підлеглих певні новації і переконати їх у необхідності та вигідності для них, підлегли можуть відреагувати таким чином, що виникне конфлікт між ад-

міністрацією і підлеглими або і між самими підлеглими. Такі конфлікти часто виникають і загострюються через нездатність керівників розробити і довести до відома підлеглих точний опис посадових функцій, обов'язків, вимог до праці.

Таким чином, класифікація конфліктів – метод пізнання, що полягає в об'єднанні їх в групи на основі якої-небудь ознаки. Базисна типологія конфліктів дозволяє визначити в ній найбільш загальні структурні одиниці. В принципі, в основі класифікації може лежати будь-яка ознака конфлікту. Якщо за основу береться характеристика, властива всім конфліктам, то класифікація називається загальною. Інакше вона буде приватною.

1.3. Функції конфліктів у суспільстві

Функції конфліктів у суспільстві вивчалися завжди. Нині їх досліджують науковці-теоретики, практики-конфліктологи й медіатори, бо життя динамічне й розмаїте. Л. Козер (США) у 1956 р. видав книгу «Функції соціальних конфліктів». Кожен його аналіз до тепер залишається класичним взірцем опису саме функцій конфліктів, в цій книзі він говорить, що конфлікт всередині групи може сприяти її об'єднанню або відновленню внутрішньої єдності в тому випадку, якщо останньому загрожує ворожнеча або антагонізм членів групи. В той же час далеко не всі різновиди конфлікту сприятливі для внутрігрупової структури, так само як і не у всякій групі можуть знайти вживання об'єднуючі функції конфлікту. Та або інша роль конфлікту у внутрігруповій адаптації залежить від характеру питань, складових предмет суперечки, а також від типу соціальною структури, в рамках якої протікає конфлікт. Проте види конфліктів і типи соціальних структур самі по собі не є незалежними змінними [28, 14].

Внутрішні соціальні конфлікти, цілі, що зачіпають лише, цінності і інтереси, які не протіворечат прийнятним основам внутрігрупових стосунків, як правило, носять функціонально позитивний характер. У тенденції такі

конфлікти сприяють зміні внутрігрупових норм і стосунків відповідно до потреб окремих індивідів або підгруп. Якщо ж протиборчі сторони не розділяють більш за цінності, на яких базувалася законність даної системи, то внутрішній конфлікт несе в собі небезпеку розпаду соціальної структури.

Проте сама соціальна структура містить гарантію єдності внутрігрупових стосунків перед лицем конфлікту: можливість інституціоналізації конфлікту визначається мірою його недопустимості. Чи стане соціальний конфлікт засобом стабілізації внутрігрупових стосунків і узгодження протилежних вимог сторін або він виявиться багатим соціальним вибухом – відповідь на це питання залежить від характеру соціальної структури, в умовах якої розвивається конфлікт.

У соціальній структурі будь-якого типа завжди є привід для конфліктної ситуації, оскільки час від часу в ній спалахує конкуренція окремих індивідів або підгруп з приводу дефіцитних ресурсів, престижу і влади. В той же час соціальні структури відрізняються один від одного дозволеними способами вираження домагань і рівнем терпимості відносно конфліктних ситуацій.

Групи, що відрізняються тісними внутрішніми зв'язками, значною частотою взаємодій і високим рівнем особової залученості мають тенденцію до придушення конфліктів. Часті контакти між членами таких груп додають велику насиченість емоціям кохання і ненависті, що у свою чергу провокує зростання ворожих настроїв. Проте реалізація відчуття ворожості усвідомлюється як загроза близьким стосункам, що склалися; ця обставина спричиняє за собою придушення негативних емоцій і заборону на їх відкритий прояв. У групах, де індивіди знаходяться в тісних відносинах один з одним, відбувається поступова акумуляція, а отже, і посилення внутрішніх антагонізмів. Якщо в групі, яка орієнтована на запобігання відвертим демонстраціям ненависті, все ж спалахує соціальний конфлікт, він буде особливо гострим по двох причинах. По-перше, тому, що цей конфлікт з'явиться не лише засобом дозволу проблеми, що послужила для нього безпосереднім приводом, але і своєрідною спробою компенсації за образи, що

все накопичилися, які до цих пір не отримували виходу. По-друге, тому, що всеосяжна особова залученість індивідів в справі групи приведе до мобілізації всіх емоційних ресурсів, які вони мають в своєму розпорядженні.

У групах з частковою індивідуальною участю вірогідність руйнівної дії конфлікту зменшується. Для груп такого роду типовою буде множинність конфліктних ситуацій. Ця особливість сама по собі служить перешкодою для порушення внутрігрупової єдності. Енергія індивідів виявляється розпорошеною в самих різних напрямках, що заважає її концентрації на рівні якої-небудь конфліктної ситуації, багатой розколом всієї системи. Далі, якщо неможлива акумуляція ворожих емоцій і, навпаки, є всі шанси для відкритого їх прояву в цілях вірогідного зниження напруженості, конфліктна ситуація зазвичай обмежується її найближчим джерелом, тобто не веде до актуалізації заблокованого антагонізму. Конфлікт вичерпується «фактами у даній справі». Можна тому стверджувати, що інтенсивність конфлікту назад пропорційна його полінаправленості.

Групи, не втягнуті в постійний зовнішній конфлікт, рідше вимагають від своїх членів всієї повноти їх особової участі. Як правило, такі групи відрізняються гнучкістю структури і внутрішньою рівновагою – значною мірою завдяки множинності конфліктних ситуацій. В умовах структурної гнучкості неоднородні внутрішні конфлікти постійно накладаються один на одного, запобігаючи тим самим глобальному розколу групи в якому-небудь одному напрямі. Індивіди вимушені одночасно брати участь в декількох самих різних конфліктах, жоден з яких не поглинає повністю їх особових ресурсів. Часткова участь в масі конфліктних ситуацій є механізмом, що підтримує рівновагу внутрігрупової структури.

Таким чином, у вільно структурованих групах і відкритих суспільствах конфлікт, який націлений на зниження антагоністичної напруги, виконує функції стабілізації і інтеграції внутрігрупових стосунків. Надаючи обом сторонам невідкладну можливість для прямого вираження тих, що перечать один одному вимог, такі соціальні системи можуть змінити свою структуру і

елімініровать джерело недовольства. Властивий ним плюралізм конфліктних ситуацій дозволяє викоренити причини внутрішнього відокремлення і відновити соціальну єдність. Завдяки терпимості відносно соціальних конфліктів і спробі їх інституціоналізації такі системи отримують в своє розпорядження важливий механізм соціальної стабілізації. Крім того, конфлікт усередині групи часто сприяє появі нових соціальних норм або оновленню тих, що існують. З цієї точки зору соціальний конфлікт є спосіб адекватного пристосування соціальних норм до обставин, що змінилися. Суспільства з гнучкою структурою отримують з конфліктних ситуацій певну користь, оскільки конфлікти, сприяючи виникненню і зміні соціальних норм, забезпечують існування цих суспільств в нових умовах. Подібний механізм, що коректує, навряд чи можливий в жорстких системах: пригнічуючи вони блокують специфічний попереджувальний сигнал і тим самим посилюють небезпеку соціальної катастрофи [35, 213].

Внутрішній конфлікт може також служити засобом для визначення взаємного співвідношення сил захисників антагоністичних інтересів, перетворюючись на механізм підтримки або зміни внутрішнього балансу сил. Конфліктна ситуація рівноцінна порушенню колишньої угоди сторін. В ході конфлікту виявляється реальний потенціал кожного противника, після чого стає можливим рівновага між ними і відновлення стосунків на цій основі. Соціальна структура, в якій є місце для конфлікту, може легко уникнути станів внутрішньої нестійкості або модифікувати ці стани, змінивши існуючий стан позицій влади.

Конфлікти з одними членами групи ведуть до коаліції або союзів з іншими. За допомогою цих коаліцій конфлікт сприяє зниженню рівня соціальної ізоляції або об'єднанню таких індивідів і груп, які інакше не зв'язували б жодні інші стосунки, окрім обопільної ненависті. Соціальна структура, яка допускає плюралізм конфліктних ситуацій, володіє механізмом з'єднання сторін, доти ізолюваних, апатичних або страждаючих взаємною антипатією, для залучення їх в сферу соціальної активності. Подібна структура

сприяє також виникненню безлічі союзів і коаліцій, переслідуючих безліч цілей, що перехрещуються, що, як ми пам'ятаємо, запобігає об'єднанню сил по якій-небудь одній лінії розколу.

Оскільки союзи і коаліції оформилися в ході конфлікту з іншими групами, цей конфлікт надалі може служити як розмежувальна лінія між коаліціями і їх соціальним оточенням. Тим самим соціальний конфлікт вносить вклад до структуризації ширшого соціального оточення, визначаючи положення різних підгруп усередині системи і розподіляючи позиції влади між ними.

Не всі соціальні системи з частковою індивідуальною участю допускають вільне вираження протидорчих домагань. Соціальні системи відрізняються один від одного рівнем толерантності і інституціоналізації конфліктів; не існує таких суспільств, де будь-яка антагоністична вимога могла б виявитися безперешкодно і негайно. Суспільства мають в своєму розпорядженні способи каналізації соціального недовольства і негативних емоцій, зберігаючи при цьому цілісність тих стосунків, в рамках яких розвинувся антагонізм. Для цього нерідко використовуються соціальні інститути, що виконують функції «запобіжних клапанів». Вони представляють заміщаючі об'єкти для «переадресації» настроїв ненависті і засобу для «звільнення» агресивних тенденцій. Подібні «віддушину» можуть служити як для збереження соціальної структури, так і для підтримки індивідуальної системи безпеки. Проте в тому і в іншому випадку їм буде властива функціональна незавершенність. Перешкоджаючи зміні стосунків в обставинах, що змінилися, ці інститути можуть дати лише частковий або миттєвий регулюючий ефект. Згідно деяким гіпотезам потреба в інституціоналізованих соціальних «клапанах» збільшується разом із зростанням жорсткості соціальних систем услід за поширенням заборон на безпосереднє вираження антагоністичних вимог. Інституціоналізовані запобіжні системи міняють напрям конфлікту на вихідну мету його суб'єктів. Останні не прагнуть більш до досягнення специфічного результату, тобто до дозволу конфліктній ситуації, яка їх не

задовольняла, вважаючи за краще понизити соціальну напругу, породжену цією ситуацією.

Конфліктологи дійшли висновку, що правомірно виокремлювати дві функції будь-якого типу конфліктів: позитивну (конструктивну) і негативну (деструктивну).

Конфлікт – джерело розвитку. Це найпозитивніша його функція. Вона набирає форми кризи й стимулює зміни в суспільстві, концептуально її осмислив Еріксон. Окрім того, існує чимало інших концепцій, які ми наводимо далі, враховуючи також і власні роздуми, бо в процесі праці зустрічається безліч різновидів конфліктних ситуацій.

Конфлікт – сигнал до змін. Осмислюючи типи критичних ситуацій, Ф. Василюк підкреслює позитивну роль, «потребу» внутрішніх конфліктів для життя: « Вони сигналізують про об'єктивні суперечності життєвих стосунків і дають змогу вирішити їх або ж довести до реального зіткнення, що може закінчитися згубно для особистостей». Аналогічну сигнальну функцію конфлікти виконують і в міжособистісних стосунках. Конфлікт – можливість зближення.

Інколи бувають проблемні ситуації, які можуть зближувати людей. Соціологи чиказької школи стверджували, що «конфлікт – це можливість розмовляти відверто», коли особистості, поспілкувавшись, мають порозумітися. Конфлікт – це можливість розрядки напруження, «оздоровлення» відносин. Досить активно використовується в педагогічній практиці.

Конфлікт виконує як позитивні, так і негативні соціальні функції. Позитивна або негативна дія конфлікту багато в чому обумовлена соціальною системою. У групах, що вільно структуруються, де конфлікт вважається нормою і існують всілякі механізми його врегулювання, конфлікт, як правило, сприяє великій життєздатності, динамізму і сприйнятливості до прогресу. У тоталитарно організованій соціальній групі конфлікт не признається в принципі, а єдиним механізмом його дозволу є придушення силоміць.

Пригнічений конфлікт стає дисфункціональним, ведучим людей до дезинтеграції, загострення старих і виникнення нових протиріч. Не вирішення протиріччя накопичуються, а якщо виявляються у формі конфлікту, то ведуть до серйозних соціальних потрясінь [17, 45].

Серед позитивних функцій конфлікту по відношенню до основних учасників можна виділити наступні:

- конфлікт повністю або частково усуває протиріччя, що виникає в силу недосконалість багатьох чинників; він висвічує вузькі місця, нерешені питання. При завершенні конфліктів більш ніж в невеликій кількості випадків удається повністю, в основному, або частково вирішити протиріччя, лежачі в їх основі;

- конфлікт дозволяє більш глибоко оцінити індивідуально-психологічні особливості людей, що беруть участь в ньому. Конфлікт тестує ціннісні орієнтації людини, відносну силу його мотивів, направлених на діяльність, на себе або на взаємини, виявляє психологічну стійкість до стресових чинників важкою – ситуації. Він сприяє глибшому пізнанню один одного, розкриттю не лише непривлекательних рис вдачі, але і кошовного в людині;

- конфлікт дозволяє ослабити психологічну напруженість, що є реакцією учасників на конфліктну ситуацію. Конфліктна взаємодія, що особливо супроводжується бурхливими емоційними реакціями, окрім можливих негативних наслідків, знімає у людини емоційну напруженість, наводить до зниженню інтенсивності негативних емоцій;

- конфлікт служить джерелом розвитку особи, міжособистісних стосунків. За умови конструктивного вирішення конфлікт дозволяє людині піднятися на нову висоту, розширити способи і сферу взаємодії з тими, що оточують. Особа набуває соціального досвіду вирішення важких ситуацій;

- конфлікт може поліпшити якість індивідуальної діяльності;
- при відстоюванні справедливих цілей в конфлікті опонент підвищує свій авторитет в що оточують;

- міжособистісні конфлікти, будучи віддзеркаленням процесу

соціалізації, служать одним із засобів самоствердження особи, формування її активної позиції у взаємодії з тими, що оточують і можуть бути визначені як конфлікти становлення, самоствердження, соціалізації.

Ми дотримуємося ідеї про те, що конфлікт виникає із складної взаємодії багатьох сил, що знаходяться як зовні, так і усередині людини, тобто конфлікт викликається дією об'єктивних і суб'єктивних обставин, пропонуємо розглянути функції конфлікту детальніше. Як вже говорилося існує дві функції конфліктів позитивна і негативна. Розглянемо спочатку конструктивну функцію.

Позитивні (конструктивні) функції конфліктів.

До позитивних функцій конфліктів слід зарахувати дієвпливові заходи на особистісно-суспільні відносини: конфлікт не дає системі відносин, що склалася, закріпитися, він штовхає її до змін і розвитку, відкриває шлях до інновацій, здатних удосконалити суспільні відносини; відіграє інформаційно-пізнавальну роль, у процесі конфлікту учасники краще пізнають один одного; конфлікт сприяє структуруванню соціальних груп, групуванню однодумців; конфлікт знижує «синдром покірності», стимулює активність людей; конфлікт стимулює розвиток особистості, виховує у людей почуття відповідальності, допомагає їм усвідомлювати свою значущість; у процесі виникнення критичних ситуацій виявляються непомітні до того чесноти та недоліки людей з їхніми моральними якостями (принциповість, професіоналізм, стійкість, лідерство); розв'язання конфлікту знімає напруження; конфлікт виконує також діагностичну функцію тощо.

Конструктивні функції конфлікту невід'ємні від руйнівних наслідків, від дисфункцій. Будь-яка позитивна функція конфлікту має негативну сторону. Та інша виявляється в певній ситуації, на певній стадії конфлікту, в результаті цілеспрямованих дій протиборчих суб'єктів. Об'єктивні наслідки конфлікту (конструктивні або деструктивні) залежать від багатьох змінних і, в значній мірі, від засобів боротьби. Насильницькі засоби ведуть до розколу суспільства, а не до його інтеграції. Насильницький конфлікт може перерости в хронічну форму, стати конфліктом антагоністичним, навіть якщо раніше

він таким не був. Послідовна серія насильницьких конфліктів дробить суспільство, дезорганізовуватиме і перешкоджає його духовній і практичній консолідації. У результаті суспільство опиняється в безвиході. Отже, кажучи про позитивні функції конфлікту, слід мати зважаючи на суперечливу можливість її реалізації. Наслідки будь-якої революції – тому приклад [42, 5].

Позитивні (конструктивні) функції конфліктів не реалізуються, якщо: вони не регулюються спільними зусиллями протиборчих агентів; пригнічуються однією із сторін; заганняються всередину суспільного організму.

В результаті можуть утворитися наступні дисфункціональні наслідки: незадовольняючий, поганий стан духу, зростання текучості кадрів і зниження продуктивності, менша міра співпраці в майбутньому, сильна відданість своїй групі і більше непродуктивної конкуренції з іншими групами організації.

Негативні функції міжособистісних конфліктів:

- більшість конфліктів надають виражену негативну дію на психічний стан його учасників;
- неблагополучно конфлікти, що розвиваються, можуть супроводитися психологічним і фізичним насильством, а, означає, травмуванням опонентів;
- конфлікт як важка ситуація завжди супроводиться стресом. При частих і емоційно напружених конфліктах різко зростає вірогідність серцево-судинних захворювань, а також хронічних порушень функціонування шлунково-кишкового тракту;
- конфлікти – це деструкція системи межличностних стосунків, які склалися між суб'єктами взаємодії до його початку. Неприязнь, що з'являється, до іншій стороні, ворожість, ненависть порушують взаємні зв'язки, що склалися до конфлікту. Інколи в результаті конфлікту взаємовідношення учасників взагалі припиняються;
- конфлікт формує негативний образ іншого – «образ ворога», який сприяє формуванню негативної установки по відношенню до опонента. Це виражається в упередженому відношенні до нього і готовності діяти в збиток йому;

– конфлікти можуть негативно відбиватися на ефективності індивідуальної діяльності опонентів. Учасники конфлікту обертають менше уваги на якість роботи, навчання. Але і після конфлікту опоненти не завжди можуть працювати з такою ж продуктивністю, як і до конфлікту;

– конфлікт закріплює в соціальному досвіді особи насильницькі способи вирішення проблем. Перемігши одного дня за допомогою насильства, людина відтворює даний досвід в інших аналогічних ситуаціях соціальної взаємодії;

– конфлікти частенько негативно впливають на розвиток особи. Вони можуть сприяти формуванню в людини невіри в торжество справедливості, переконаності, що інший завжди прав і так далі.

До негативних функцій конфліктів також належать: погіршення мікроклімату в колективі, зниження продуктивності праці, відволікання частини людей для вирішення конфлікту; неадекватне сприйняття та непорозуміння один з одним конфліктних сторін; послаблення співробітництва між конфліктними сторонами у процесі конфлікту й після нього; конфронтаційні прояви в стосунках, які спрямовані більше на перемогу, ніж на розв'язання проблеми для обох сторін; моральні та матеріальні витрати на вирішення конфлікту тощо.

Аби зуміти впоратися з конфліктною ситуацією, та ще і отримати з неї вигоду для себе, необхідно знати функції. Інформаційно-пізнавальні будь-який конфлікт сигналізує про наявність проблеми, що вимагає рішення, дозволяє її пізнати, оскільки виявляється в сукупності сприйманих людьми фактів. Конфлікт стимулює пізнання інтересів, цінностей, позиції, суб'єктів, що стикаються в протиборстві; висвічує ество соціальних змін, виражених протиріччям, лежачим в основі конфлікту. Розбіжності, дискусії як форми конфліктної поведінки сприяють пошуку істини. У ході і в результаті взаємних зіткнень соціальні агенти краще визнають один одного, засвоюють корисний з точки зору кожної сторони досвід, знаходячи, за бажання, можливі точки зіткнення їх поглядів і інтересів. В процесі конфлікту розкривається

справжня картина того, що вдає із себе кожна сторона, які цінності суспільного організму.

Отже ми бачимо, що конфлікт – це джерело розвитку, сигнал до змін, та до яких змін на краще, чи навпаки – за це будуть відповідати функції, якщо переважатиме позитивна функція, то такий конфлікт може бути навіть на користь, якщо переважатиме деструктивна функція, то після такого конфлікту учасники навіть перестануть спілкуватися між собою.

1.4. Динаміка розвитку конфліктів та поведінка людей у них

Існують п'ять основних стратегій вирішення конфлікту. У основу їх покладена система, звана методом Томаса-Кілменна. Метод був розроблений К. Томасом і Р. Кілменном в 1972 році. Система дозволяє створити для кожної людини свій власний стиль вирішення конфлікту. Стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тією мірою, в якій член колективу хоче задовольнити власні інтереси (діючи активно або пасивно) і інтереси іншої сторони (діючи спільно або індивідуально). Якщо представити це в графічній формі, то вийде модель Томаса-Кілменна, що дозволяє визначити місце і назву для кожної з п'яти основних стратегій вирішення конфлікту.

При аналізі конфліктів на основі даної моделі потрібно мати на увазі, що рівень спрямованості на власні інтереси або інтереси суперника залежить від трьох обставин:

- вміст предмету конфлікту;
- цінності межличностних стосунків;
- індивідуально-психологічних особливостей особи.

Особливе місце в оцінці моделей і стратегій поведінки особи в конфлікті займає цінність для неї міжособистісних стосунків з протилежною стороною. Якщо для одного з суперників міжособистісні стосунки з іншим (дружба, кохання, товариство, партнерство і т. д.) не представляють жодної цінності, то і

поведінка його в конфлікті відрізнятиметься деструктивним вмістом або крайніми позиціями в стратегії (примус, боротьба, суперництво). І, навпаки, цінність міжособистісних стосунків для суб'єкта конфліктної взаємодії, як правило, є істотною причиною конструктивної поведінки в конфлікті або спрямованістю такої поведінки на компроміс співпрацю, відхід або поступку. С. Емельянов доповнює двомірну модель Томаса-Кілменна третім виміром – цінністю міжособистісних стосунків (МЛО) [29, 115].

Стиль уникнення, що передбачає відхід з конфлікту, пов'язаний з відсутністю особистої наполегливості і бажання коповіриватися з іншими по його дозволу. Зазвичай в цьому випадку людина намагається стояти в стороні від конфлікту, прагне стати нейтральним. Цей стиль використовується, коли проблема не так важлива, коли людина не хоче витратити сили на її рішення, коли людина відчуває себе неправим або коли інша людина володіє більшою владою. Використання такого стилю може означати вирішення індивіда дати конфлікту можливість розвиватися. Даний стиль також може бути пов'язаний з неприйняттям напруженості і розладу. В окремих випадках спроба уникнути конфлікту може понизити його інтенсивність. Проте ігнорування незгоди може викликати ще більше недовольство. При такому підході до конфлікту програють обидві сторони.

Стиль конкуренції або вирішення конфлікту силоміць характеризується великою особистою залученістю і зацікавленістю в усуненні конфлікту, проте, без врахування позицій іншої сторони. Це стиль типу «виграш-програш». Для вживання даного стилю необхідно володіти владою або фізичними перевагами. Такий стиль може в окремих випадках допомогти в досягненні індивідуальних цілей. Він вимагає від людини використання вольових якостей. Проте в тих, що оточують складається неблагоприятне враження про індивіда, що використовує цей стиль.

Стиль співпраці відрізняється як високою мірою особистої залученості в нього, так і сильним бажанням об'єднати свої зусилля з іншими для вирішення міжособистісного конфлікту. При такому підході виграє кожна із сторін.

Стиль пристосування, спонукаючий увійти до положення іншої сторони, є поведінкою, в основі якого лежить прагнення кооперуватися з іншими, але без внесення до цієї кооперації свого сильного інтересу. Цей стиль носить типа «невийгриш – виграш» носить відтінок альтруїзму. Даний стиль може виражати довгострокову стратегію в цілях розвитку в інших орієнтації на кооперацію по дозволу міжособистісного конфлікту. Даний стиль допомагає в прагненні реалізувати бажання інших. Володарі такого стилю в цілому оцінюються такими, що оточують позитивно, проте сприймаються іншими як слабка натура, що легко піддається чужому впливу.

Стиль компромісу полягає в такій поведінці в ході вирішення міжособистісного конфлікту, яке помірно враховує інтереси кожній із сторін. Реалізація даного стилю пов'язана з проведенням переговорів, в ході яких кожна із сторін йде на певні поступки. Компроміс широко використовується у вирішенні конфлікту і ті, хто його використовує, оцінюються такими, що оточують в цілому сприятливо. Це стиль типа «непрогаш – невиграш». У багатьох ситуаціях стиль компромісу дозволяє досягти швидкого вирішення конфлікту, особливо у випадках, коли одна із сторін має явні переваги.

Вибір стратегії поведінки в конфлікті визначається багатьма чинниками, які можуть бути зведені в дві групи: чинники ситуації і особові чинники.

Виділення чинників ситуаційного і особового планів відображає різні точки зору з приводу того, наскільки сильно людина може міняти свою поведінку в конфлікті. Деякі вважають, що вибрана стратегія – це відносно стабільний аспект особи, тобто існують люди, що демонструють в конфлікті лише кооперативну або таку, що лише змагається стратегію [9, 12]. Проте відомо, що соціальна поведінка людини залежить від ситуації і може значно мінятися (К. Арнольд Д. Боверс). Наприклад, між стилем поведінки в конфлікті і такими особовими характеристиками, як догматизм, пошана до людей, макіавеллізм, існує дуже низька кореляція (К. Джонс). Переважаючий вплив особових особливостей на конфліктну поведінку вірно не відносно всіх людей, а для акцентуїрованих осіб, чия поведінка відносно мало коректується

чинниками соціальної ситуації [44, 25]. Якщо розглядати стратегії конфліктної взаємодії з точки зору ефективності, то на перший погляд, співпраця здається найбільш прийнятною стратегією, на що вказує ряд фахівців. Проте насправді ситуація складніша, оскільки успішність вживання будь-якої стратегії залежить від великого числа чинників, і не всі вони сприяють співпраці. Наприклад, важливе співвідношення вибраних стратегій опонентів. В тому разі коли обидві сторони застосовують стратегію суперництва, конфлікт часто заходить в безвихідь. Якщо одна сторона використовує суперництво, а інша – співпраця або компроміс, то це задоволено часто наводить на взаємоприйнятній угоді. Проте більш ніж в 50% випадків учасник із стратегією, що змагається, добивається перемоги С. Прошанов [51, 136].

Всякий реальний конфлікт є процесом. Розгляд конфлікту в динаміці передбачає виокремлення стадій конфлікту. До їх числа можна віднести наступні: а) виникнення об'єктивної конфліктної ситуації; б) усвідомлення об'єктивною конфліктною ситуації; у) перехід до конфліктної поведінки; г) вирішення конфлікту.

Виникнення об'єктивної конфліктної ситуації. В більшості випадків конфлікт породжується певною конфліктною ситуацією. Істота останньою загалом і схемному вигляді можна представити таким чином. Сторони А і Б виявляються учасниками об'єктивної конфліктної ситуації, якщо прагнення сторони А до досягнення деякого бажаного для неї її стани З об'єктивно перешкоджає досягненню стороною Б бажаного для її стани Д. І навпаки. У окремих випадках З і Д можуть збігатися. Деякий час об'єктивна конфліктна ситуація не усвідомлюється сторонами. Цю стадію можна назвати стадією потенційного конфлікту, бо справжнім конфліктом він стає лише після сприйняття, усвідомлення об'єктивної ситуації її учасниками. Усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації. Аби конфлікт став реальним, учасники його повинні усвідомити ситуацію, що склалася, як конфліктну. Саме сприйняття, розуміння реальності як конфліктною породжує конфліктну поведінку. Звичайне розуміння ситуації як конфліктною є результатом осмислення

об'єктивного протиріччя інтересів, що реально склалося, прагнень. Проте нередко конфліктність образів виникає у разі, коли об'єктивна основа конфлікту відсутня. Детальніше можливі наступні варіанти стосунків між ідеальними картинами і реальністю:

Об'єктивна конфліктна ситуація існує, і сторони вважають, що структура їх цілей, інтересів конфліктна і правильно розуміють істоту реального конфлікту, тобто правильно оцінюють себе, один одного і ситуацію в цілому. В цьому випадку перед нами адекватно конфлікт, що зрозумів.

Об'єктивна конфліктна ситуація існує, і сторони сприймають ситуацію як конфліктну, проте з тими або іншими істотними відхиленнями від дійсності. Це випадок конфлікту, що неадекватно зрозумів. В розгляді динаміки конфлікту, доречно відзначити наступне. По-перше, все сказане вище відносно динаміки конфлікту не слід розуміти в тому сенсі, що всякий конфлікт неодмінно проходить кожен з перерахованих стадій. По-друге, важливим моментом динаміки конфлікту є його можливі переходи з одних форм в інших. Діапазон таких переходів вельми широкий.

Стратегії в конфлікті реалізуються через різні тактики. Тактика – це сукупність прийомів дії на опонента, засіб реалізації стратегії. Одна і та ж тактика може використовуватися в рамках різних стратегій. Наприклад, загроза або тиск, що розглядаються як деструктивні дії, можуть бути використані в разі неготовності або неможливості одній із сторін поступитися далі певних меж.

Тактики бувають жорсткі, нейтральні і м'які.

У конфліктах вживання тактик зазвичай йде від м'яких до жорсткішим. Крім того, виділяють раціональні (фіксація своєї позиції, дружелюбність, санкціонування) і ірраціональні (тиск, психологічне насильство) тактики (Дж. Бакстер Т. Фабло Л. Перлей).

Класифікація конфліктних осіб.

У вирішенні міжособистісних конфліктів важливе значення має здатність суб'єктів правильно оцінювати і враховувати лічносно-психологічні

особливості свого контрагента. Детальний аналіз різних типів конфліктних осіб, а також способів їх нейтралізації пропонує в своїх роботах Дж. Г. Скотт.

При класифікації конфліктних осіб Дж. Г. Скотт спирається на типологію, запропоновану Р. Брансом в книзі «Спілкування з важкими людьми», але істотно доповнює її. Розглянемо детальніше типи важких в спілкуванні люді:

Тип «паровий коток» «шермановський танк». Це грубі і безцеремонні люди, які вважають, що все повинно розступатися перед ними. Вони переконані в своїй абсолютній правоті і хочуть, аби що всі оточують про неї знали. Стратегія спілкування з такими людьми, на думку автора, має бути наступною: якщо предмет конфлікту для вас не особливо важливий, то краще від нього відхилитися, якщо ж ви вирішили прийняти бій, то краще почати з того, аби дати такій людині можливість «спустити пару», а потім спокійно висловити свою точку зору. Але при цьому не ставте під сумнів його правоту, визначите свою роль як роль миротворця, що стоїть над конфліктом. Подавите його лють і агресивність своїм спокоєм.

Тип «прихований агресор» «снайпер». Така людина прагне заподіювати людям неприємності за допомогою махінацій, інтриг, пліток. Зазвичай, він вважає, що таке його поведінка повністю виправдано: хтось інший поступив неправильно, а він бере на себе місію таємного месника. Інша причина такої поведінки – недолік владних ресурсів для проведення відкритих дій.

Стратегія спілкування: виявити конкретний факт спричинення зла і його приховані причини, дати зрозуміти атакуючій людині, що ви вищі за це, сказавши що-небудь на кшталт: «Чого Ви добиваєтеся цим?». При цьому зберігати спокій, аби не спровокувати відкритого зіткнення.

Тип «розгніване дитя» або «вибухова людина». Людина цього типу не є злим за природою, але він «вибухає», «запалав» як дитя, в якого поганий настрій. Зазвичай, причина такої поведінки – страх, і безпорадність, а вибух емоцій демонструє бажання узяти ситуацію під контроль. Стратегія спілкування: дати людині накричатися, дати вихід його емоціям, переконати

його в тому, що ви його слухаєте, що він контролює ситуацію, і тим самим заспокоїти його. Після цього дипломатично і доброзичливо запропонувати йому обговорити виниклу проблему.

Тип «скаржник». Як правило «скаржники» бувають двох типів: реалістичні і параноїдальні, які скаржаться на уявні обставини. В деяких випадках можна зіткнутися з даним типом людей як слухач, в інших – як предмет їх скарг і звинувачень. Стратегія спілкування: вислухайте його незалежно від того, прав він або не прав, тим самим ви повернете йому відчуття власної значущості. Потім, після вислову суті його основної скарги, необхідно шукати спосіб припинення розмови або перекладу його на іншу тему. Також рекомендується перемкнути його увагу на вирішення проблеми, з'ясувати, що він збирається робити, які способи вирішення проблеми бачить.

Тип «мовчун» або «тихоня». Люди цього типа можуть бути скритними з різних причин, причому причини цієї скритності вам невідомі. Ключ до вирішення конфлікту в даній ситуації – подолання цієї замкнутості. Стратегія спілкування: поставити декілька питань, але обов'язково в такій формі, аби не отримати на них односкладові відповіді, продемонструвати своє співчутливе і доброзичливе відношення до даної людини, свою підтримку і визнання.

Тип «через міру покладистий». Вони завжди і у всьому поступаються іншим людям, і на перший погляд не створюють особливих труднощів в процесі взаємодії, але лише на перший погляд. Час від часу вони створюють проблеми: ви у всьому на нього покладаетесь, а потім виявляється, що його слова розходяться із справою. Стратегія спілкування: показати йому, що ви хочете правдивості з його сторони, постаратися переконати його в тому, що ваше відношення до нього визначатиметься не тим, що він у всьому з вами погоджується, а тим, наскільки він буде правдивий, і наскільки послідовно він поступатиме надалі.

Окрім цих основних типів важких людей існує безліч інших. До них відносяться:

- «вічні песимісти», які завжди передбачають невдачі, тому завжди

прагнуть сказати «немає», або випробовують постійне занепокоєння, сказавши «так»;

– «всезнайки», що рахують себе вище за інших, оскільки на їх власну думку вони знають все на світі, і що бажають, аби про цю перевагу знали всі на світі;

– «стопори», які не можуть прийняти те або інше рішення із-за страху помилитися, тому вони тягнуть і тягнуть з ухваленням рішення, поки це рішення не буде прийнято без них або необхідність його прийняття не відпаде взагалі;

– «з глузду зводящі», особи, які породжують в інших надії, а потім діють всупереч чеканням, або виражають уперечливі бажання і чекають від вас їх задоволення;

– максималісти, що бажають чого-небудь «тут і зараз» і причому в повному об'ємі.

Проте недостатньо просто класифікувати конфліктних осіб, головне знати якою стратегією і тактикою користуватися, коли доводиться вступати з ними в контакт. Загальні принципи спілкування з такими людьми також пропонує Дж. Скотт в своїй книзі. Вона вказує, що коли ми стикаємося з важкою в спілкуванні людиною, слід використовувати такий підхід який відповідатиме конкретному характеру поведінки, але є декілька універсальних принципів, якими ми можемо користуватися при вирішенні таких ситуацій:

1. Усвідомте, що людина важка в спілкуванні, і визначите, до якого типа людей він відноситься.

2. Не попадіть під вплив цієї людини, його точки зору, світовідчуження; зберігайте спокій і нейтралітет.

3. Якщо ви не хочете відхилитися від спілкування з такою людиною, постарайтеся поговорити з ним і виявити причини його «труднощів».

4. Постарайтеся знайти спосіб задоволення його прихованих потреб і інтересів.

5. Використовуйте спільний підхід до вирішення конфліктів, які

починають вимальовуватися після віднесення поведінки важкої людини до певного типу, його нейтралізації або узяття під контроль» [60, 34].

Як ми бачимо кожний реальний конфлікт має процесуальний характер. Розгляд динаміки конфлікту вимагає поділу його. Це виникнення об'єктивної конфліктної ситуації, усвідомлення її, здійснення конфліктної поведінки, розв'язання конфлікту.

Також ми можемо сказати, що конфлікт – явище динамічне, але його протікання можливе лише при наявності людей. Дуже часто конфлікти виникають в організаціях, які ми пропонуємо розглянути в наступній главі нашої роботи.

РОЗДІЛ 2

КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційні конфлікти: поняття та види

Основою будь-якої організації є люди (колектив), і без них функціонування організації неможливе. Трудовий колектив – формальна (формалізована) спільність людей, об'єднаних спільною діяльністю для досягнення певної мети (виробництво продукції, ремонт будівель, наукові дослідження). Сукупність об'єктних умов, в яких виявляються люди в процесі спільної діяльності, зумовлює і обмежує способи їх взаємодії. Кількість потреб, які можуть бути задоволені в спілкуванні, також виявляється обмеженим обставинами, що склалися. В зв'язку з цим в колективах часто виникають виробничі ситуації, в ході яких між людьми виявляються протиріччя по широкому колу питань. Самі по собі ці розбіжності і протиріччя можуть виступати як позитивний чинник руху творчої думки. Проте, стаючи гострими, вони можуть перешкоджати успішній спільній роботі і вести до конфліктів.

На сьогодні актуальна тема конфліктів в організації. Для того щоб зрозуміти поняття організаційного конфлікту пропонуємо розглянути поняття організації.

Організація – основна гілка в структурі сучасного суспільства. Всі люди входять в ті чи інші організації. Організація створюється для досягнення певної мети, та саме ціль являється тим інтегруючим фактором, який об'єднує людей в організацію. При цьому зовсім не обов'язково, щоб ціль була організації та ціль індивідів, входить в неї співпадали, та досягнення спільної цілі, так чи інакше сприяє досягненню цілі індивіда [55].

Організаційний конфлікт – зіткнення протилежно направлених організаційних позицій індивідів або груп безвідносно цілей один одного. Зазвичай конфлікт виникає за ситуації, коли потрібно різко змінити звичного

типа діяльності (інновація), перейти до нових організаційних структур, конверсії і іншого. Дії суб'єктів конфлікту організаційного регламентовані нормами, що склалися, відображають логіку розвитку організації і мають внесособистісний характер [55]. Основні елементи конфлікту: організаційна ситуація проблемна; «перший» учасник – що сприймає дану ситуацію як перешкоду для досягнення завдань посадової позиції; «другий» учасник – що сприймає її як ситуацію, що сприяє вирішенню завдань своєї посадової позиції; конфліктна взаємодія учасників.

Вирішенню конфлікту організаційного передують його аналіз, що починається з вивчення і визначення міри конфліктності учасників. Якщо конфліктність є рисою вдачі або досягла порогу, коли індивід стає постійним ініціатором напруженості (незалежно від того, чи передують цьому ситуації проблемні), то конфлікт далі не аналізується.

Кінцевий етап розвитку конфлікту організаційного – його дозвіл, уявний або реальний. При уявному вирішенні конфлікту не усувається підстава його появи: конфлікт завершується або відчуженням одного з учасників, або досягненням компромісу, або придушенням конфлікту силоміць авторитету. При цьому у учасників конфлікту залишаються неудовлетворенність і недовольство, що може привести до нового спалаху конфлікту. Реальний конфлікт організаційний може вирішуватися по двох напрямках: усунення і дозвіл організаційній ситуації проблемною; знаходження форм руху конфлікту і сприяння всемірному прискоренню об'єктивного процесу його розвитку, завдяки якому зберігається і розвивається раціональне і змістовне обґрунтування позицій конфліктуючих індивідів або груп і, нарешті, знаходиться рішення, що повністю задовольняє учасників конфлікту.

Доцільність і регуліруемість конфлікту організаційного оцінюються порівнянням витрат на дозвіл організаційній ситуації проблемною через конфлікт і без нього. Якщо витрати на вирішення ситуації через конфлікт виявляються більшими, ніж дозвіл іншими засобами, то конфлікт недоцільний. Якщо дозвіл ситуації через конфлікт не викликає великих витрат, або ж інших

засобів її дозволу немає, то конфлікт доцільний.

Якщо є засоби для дозволу ситуації проблемної, конфліктність учасників низька і значущість її збереження для «другого» учасника невисока, то конфлікт в даний момент регульований. При високій конфліктності учасників, відсутності засобів для дозволу ситуації проблемній і високій значущості її збереження для «другого» учасника конфлікт практично нерегулює [47].

Організація – складна система з багатством елементів, різноманіттям горизонтальних та вертикальних зв'язків, відносинами влади та субординації. Таким чином в ній виникають різноманітні конфлікти: горизонтальні, вертикальні, трудові, битові, міжгрупові, міжособистісні, рольові, позиційні, відкриті, закриті, конструктивні, деструктивні [6].

Всі причини організаційно-трудова конфліктів можна розділити на суб'єктивні та об'єктивні. В основі об'єктивних причин лежать об'єктивні недоліки організації (погана організація праці, слабка матеріально - технічна база, недостатнє фінансування, і таке подібне). В основі суб'єктивних причин - суб'єктивні особливості та стан членів організації.

Отже члени трудового колективу взаємодіють відразу в кількох системах відношень. Тому виникаючи конфлікти можна класифікувати по типу функціональних систем.

Організаційно-технічні конфлікти – в організації виникають або внаслідок порушення керівництвом раніше прийнятих правил та норм, або в результаті реальної поведінки членів трудового колективу.

Найбільш характерними для організаційно-технічної системи являються позиційні конфлікти - їх виникнення обумовлене протилежністю рольових, функціональних, професійних позицій. Наприклад, частина робітників відстоює існуючі відношення, а друга – зацікавлена в інноваційних вимірах в організації. Позиційні конфлікти виникають через незгоду з вимогами. Причиною такого конфлікту також може несбалансованість робочих місць, це відбувається, коли дорученні окремим працівникам обов'язки, функції та відповідальність не забезпечується відповідними засобами, правами та

владними повноваженнями.

Конфлікт в соціально-економічній системі організації – це сутичка через не виплату заробітної плати, низька заробітна плата не забезпечуюча задоволення життєво важливих потреб членів організації та їх сімей, не досконала система стимулювання, не справедливий розподіл матеріальних благ та фондів оплати праці, явне порушення зі сторони керівництва в фінансово-економічній діяльності, які несуть за собою погіршення соціально-економічних умов для членів колективу.

Конфлікти в адміністративно-управлінській системі – це конфлікти, які можуть бути між адміністрацією та основною масою працівників, між адміністрацією та профсоюзами, конфлікти в адміністративно-управлінському апараті.

Соціально-психологічні – це конфлікти пов'язані з функціонуванням з соціально - психологічною системою відносин.

Організаційно-управлінський конфлікт – це конфлікт між членами організації, що управляє, керівниками і виконавцями, що утворюються в їх складі первинними групами, між різними підрозділами в даній системі управління з приводу цілей, методів і засобів управлінської і організаційної діяльності, а також її результатів і соціальних наслідків.

Як і інші типи конфлікту, організаційно-управлінський конфлікт означає зіткнення суб'єктів, пов'язане так чи інакше з суперечливими позиціями, цілями, цінностями і уявленнями про суспільний процес життя людей, націй, держави і так далі. В той же час специфіка визначення даного типу конфлікту, особливість всіх його ознак витікають з того, що тут йдеться про взаємодію в середині певної цільової групи (частини системи, що управляє) або її з іншими частинами.

Всю сукупну діяльність управлінської організації будь-якого рівня будь-то, скажімо, апарат місцевого самоврядування, департамент обласної адміністрації або управлінський орган федерального рівня – можна розділити на дві сфери. Перша – забезпечення організаційних умов в середині себе для

виконання наказаних функції (реалізація «організаційного імперативу»). Це – процес самовідтворювання організації; він продовжується до тих пір, поки існує і реально діє організація.

Оскільки міняються умови діяльності, набір завдань – модифікуються і функції, оновлюється склад персоналій керівного ядра і виконавців. Друга сфера – целеполагающая діяльність, складова вміст управлінського процесу. Це – сфера взаємодії з об'єктом управління: конкретною спільністю людей, видом їх діяльності. Суть управління, як відомо, полягає в розробці, прийнятті і реалізації управлінського рішення. Характер конфліктів в одній сфері діяльності і в іншій різний.

Конфліктологи вказують, що будь-яке підприємство має такі підрозділи, взаємодія між якими потенційно конфліктна. В цьому випадку можливі як горизонтальні, так і вертикальні конфлікти. Горизонтальні конфлікти найчастіше виникають тоді, коли різні підрозділи підприємства черпають засоби свого функціонування з одного обмеженого джерела за умови, що вільні резерви засобів вже виснажені. Але конфлікт між структурними підрозділами підприємства може виникнути не лише через дефіцит засобів, але отримати позиційний характер. Позиційність – це відношення, яке виявляється у відмінності інтересів, цілей людей, що взаємодіють один з одним у вирішенні загальної спрямованості ціледостіження. Інакше кажучи, позиційність є розділення колективу, джерелом якого є усвідомлення протилежностей, інтересів і цілей його членів. На основі суперечливих позицій індивідів, груп, підрозділів виникає позиційний конфлікт. Проте найчастіше організаційні конфлікти виникають внаслідок внутрішньої суперечності соціальної структури підприємств, побудови їх по вертикальному ієрархічному принципу. І тут, як справедливо вказував Дарендорф та його послідовники, основним конфліктогенним чинником є боротьба різних індивідів, груп, структур по проблемах влади. Ця боротьба носить самий багатобразний характер.

Досягти такого ідеального стану, аби всі робочі місця були збалансовані, дуже важко. Функції і засоби для ,багатьох типів робочих місць фіксуються

лише приблизно. Навіть коли функції визначені, інколи не відомі засоби для їх виконання. Це відноситься, перш за все, до тих робітників, де технологічна діяльність нечітка [27].

Вельми поширені в організаціях міжособистісні конфлікти. У основі конфлікту лежать зіткнення людей, їх думок, позицій, поглядів, характерів, інтересів з точки зору психічного стану протиборчих сторін, конфлікт виступає одночасно як захисна реакція, і як відповідь емоційно прикрашена реакція.

Сучасна конфліктологія пропонує детальний опис динаміки протікання конфліктів. Більшість конфліктів назріває поступово і спочатку знаходяться в так званому інкубаційному, прихованому (латентному) стані, при якому конфліктуючі сторони виражають приховано свої претензії, як мовиться «позаочі». При цьому, як правило, робляться спроби задоволення цих претензій «мирним» шляхом. Якщо такий спосіб не викликає позитивної реакції, ігнорується або натрапляє на відмову, конфлікт переходить у відкриту форму. Ця стадія розвитку конфлікту називається конфліктною поведінкою [15, 16].

Конфліктна поведінка – це дії, направлені аби прямо або побічно блокувати досягнення протистоячою стороною її цілей, намірів, інтересів. Конфлікт в цій фазі набуває форми гострих розбіжностей, які індивіди не лише прагнуть врегулювати, але і всіма способами посилюють, продовжуючи руйнувати колишні структури нормальних [6].

Таким чином, модель конфлікту містить: ситуацію, джерела конфлікту, можливості розростання конфлікту, реакцію на ситуацію, реалізацію конфлікту, управління конфліктом, функціональні і дисфункціональні наслідки конфлікту.

Наслідки конфлікту можуть бути функціональними (конструктивними) і дисфункціональними (руйнівними). Серед функціональних наслідків можна виділити: пошук або розробка взаємоприйнятного рішення, зняття ворожості, несправедливості конфліктуючих людей, розрядка, поява умов для співпраці, творчості, взаєморозуміння, аналіз проблем і розробка різних варіантів їх рішень.

Конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, дозволяє проаналізувати велику кількість альтернатив і так далі. Це робить процес розробки рішення групою або керівником ефективнішим, дає можливість людям виразити свої думки і відчуття, задовольнити потреби.

В цілому виділяють дві групи конфліктів – функціональні конфлікти і дисфункціональні. Конфлікти першої групи ведуть до підвищення ефективності організації, а конфлікти другої групи призводять до зниження особистого задоволення, руйнування групової співпраці.

Причини конфліктів – це відмінності у виставах і цінностях ведуть до конфлікту, тому що, замість того аби об'єктивно аналізувати проблему, люди часто розглядають лише ті погляди, альтернативи і аспекти ситуації, які сприятливі лише для їх групи і особистих потреб [33].

Отже одним з видів конфлікту, що найчастіше зустрічаються останнім часом, є організаційний. Він має в собі деяку специфічність, яка характерна для наших днів. Будь-яка управлінська і виробнича діяльність практично завжди зв'язана з конфліктами. І хоча в кожному певному випадку причина скарги, конфлікту абсолютно конкретна, своя, при аналізі виявляється, що всі вони мають загальну основу: фактичне положення справ входить в протиріччя з чеканням людей, які і стають в ряди тих, що конфліктують.

Для попередження конфліктів у колективах доцільно вміло використовувати владу: чітко розмежовувати владні повноваження по горизонталі та вертикалі; уникати зосередження всіх повноважень влади в одних руках; документально оформити досягнуті домовленості з розподілу повноважень.

Таким чином, конфлікти визначаються природою людини, специфікою діяльності організації. На нашу думку, в організаціях немає можливості й необхідності долати конфлікти повністю, бо вони відіграють як деструктивну, так і конструктивну роль. Завдання полягає в доцільності знижувати рівні конфліктного протистояння співробітників шляхом професійної побудови системи управління і профілактики конфліктів.

2.2. Причини конфліктів в організації

В загальному вигляді у виникненні конфліктів можна виділити дві сторони – об'єктивну і суб'єктивну. Об'єктивний початок у виникненні конфліктів пов'язаний із складною, суперечливою ситуацією, в якій опиняються люди. Погані умови праці, нечітке розділення функцій і відповідальності – такого роду проблеми належать до потенційних конфліктогенних, тобто об'єктивно є тим можливим ґрунтом, на якому легко виникають напружені ситуації. Якщо люди поставлені в такі умови, то незалежно від їх настрою, характерів, що склалися в колективі стосунків і наших закликів до взаєморозуміння і стриманості вірогідність виникнення конфліктів досить велика.

Проблема конфлікту в організації ускладнюється, як правило, тим, що сама позиція керівника або лідера організації виявляється вельми складною і в якійсь мірі невизначеною, суперечливою. З одного боку, вона виступає як важлива перевага і як показник життєвого успіху, але, з іншого боку, вона ж є і позицією, підпорядкованою наступним, вищим інстанціям в системі управління даною організацією. Це означає, що керівник зобов'язаний як би інтегрувати всі внутрішні імпульси і проблеми організації, знати її сильні і слабкі сторони, розташовувати постійно всій інформацією про положення справ в найбільш напружених її крапках, і, в той же час, він повинен в кожен момент представляти інтереси цієї організації перед своїм начальством, порадою директорів або перед зовнішніми структурами. Природно, що в очах підлеглих керівник, навіть найдемократичніший, має один образ, а в очах свого начальства – інший. Це пояснюється не етичним дефектом особи або її лицемірством, а різними функціями, які виконує керівник в ієрархії управління. Вимоги, які пред'являються йому зверху, не збігаються з вимогами, які пред'являються знизу.

Один з найбільш важливих аспектів в діяльності будь-якої організації полягає в співвідношенні формальної, офіційної структури цієї організації і

неформальних, ніде не зафіксованих, реальних стосунків між людьми в тій же самій організації. В ході спільної роботи відбувається стихійний розподіл авторитетів і пошани один до одного, яка має величезне значення з точки зору ефективності організації. В результаті, чим більше збігаються формальна і неформальна структури, тим благоприємнее обстановка для ефективності організації. І навпаки неспівпадання або відкритий конфлікт між структурами блокує діяльність організації. Завдання лідера – добре знати і відчувати це джерело внутрішньої напруги і вести справу так, щоб по можливості зближувати формальну і неформальну структури організації [27, 24].

Можна виділити декілька основних причин конфліктів в організаціях:

Розподіл ресурсів. Навіть у найкрупніших і багатших організаціях ресурси завжди обмежені. Необхідність розподіляти їх практично неминуче веде до конфліктів. Люди завжди хочуть отримувати не менше, а більше, і власні потреби завжди здаються більш обґрунтованими.

Взаємозалежність завдань. Можливість конфліктів існує скрізь, де одна людина (або група) залежить від іншої людини (або групи) у виконанні завдання. Наприклад, керівник виробничого підрозділу може пояснити низьку продуктивність праці своїх підлеглих нездатністю.

Відмінності в цілях. Вірогідність цих конфліктів в організаціях зростає у міру збільшення організації, коли вона розбивається на спеціалізовані підрозділи. Наприклад, відділ збуту може наполягати на виробництві всілякішої продукції, виходячи з попиту (потреб ринку); при цьому виробничі підрозділи зацікавлені в збільшенні обсягу випуску продукції при мінімальних витратах, що забезпечується виготовленням простій однорідною продукції. Окремі працівники теж, як відомо, переслідують власні цілі, не співпадаючі з цілями інших.

Відмінності в способах досягнення цілей. У керівників і безпосередніх виконавців можуть бути різні погляди на дороги і способи досягнення загальних цілей, тобто за відсутності суперечливих інтересів. Навіть якщо всі хочуть підвищити продуктивність праці, зробити роботу цікавішою – про

те, як це зробити, люди можуть мати самі різні ролі. Проблему можна вирішити по-різному, і кожен вважає, що його рішення саме краще [47].

Незадовільна комунікація. Конфлікти в організаціях дуже часто зв'язані з незадовільною комунікацією. Неповна або неточна передача інформації або відсутність необхідної інформації взагалі є не лише причиною, але і дисфункціональним наслідком конфлікту. Погана комунікація перешкоджає управлінню конфліктами.

Відмінності в психологічних особливостях. Це ще одна причина виникнення конфліктів. Як вже говорилося, не слід вважати її основною і головною, але ігнорувати роль психологічних особливостей теж не можна. Кожна нормальна людина володіє певним темпераментом, характером, потребами, установками, звичками і так далі. Кожна людина своєрідна і унікальна.

Деколи психологічні відмінності учасників спільної діяльності настільки великі, що заважають її здійсненню, підвищують вірогідність виникнення всіх типів і видів конфліктів. В цьому випадку можна говорити про психологічну несумісність. Ось чому в даний час менеджери все більше уваги приділяють підбору і формуванню «злагоджених команд». Розглянемо причини конфліктів на рисунку:

Існування перерахованих джерел, або причин, конфліктів збільшує вірогідність їх виникнення, проте навіть при великій нагоді конфлікту сторони можуть не захотіти вступити в конфліктну взаємодію. Інколи потенційні вигоди від участі в конфлікті не коштують витрат. Вступивши ж в конфлікт, як правило, кожна сторона робить все, аби була прийнята її точка зору, досягнута її мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме. Тут необхідне управління взаємодією в конфлікті. Залежно від того, наскільки ефективним воно буде, наслідки конфлікту стануть функціональними або дисфункціональними. Це, у свою чергу вплине на вірогідність виникнення подальших конфліктів.

Перерахувати всі можливі причини виникнення конфлікту в організаціях не представляється можливим. Основними з них є обмеженість ресурсів, які

потрібно ділити, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях, відмінності в представлених цінностях, відмінності в манері поведінки, в рівні освіти, а також погані комунікації, незбалансованість робочих місць, недостатня мотивація та інше.

Стосунки конфліктуючих сторін включають такі етапи, як інформаційне протиборство (вимір власного потенціалу порівняно з можливостями суперника) і енергетичне протиборство (безпосередні дії). При повнішій інформації основне завдання конфлікту вирішується з мінімальними енергетичними витратами. Чим краще інформація, тим менша частина енергії виділяється на протидію і тим більша – для вирішення основний завдання. Звідси мета інформаційного протиборства – діагностувати власне положення, а також положення противника і залежно від цього вибрати адекватні способи поведінки.

Р. Крічевський вказує три групи причин конфліктних стосунків: обумовлені трудовим процесом, психологічними особливостями людських взаємин, особовою своєрідністю членів групи. Конфлікти розрізняють по їх значенню для організації, а також способу їх дозволу. Розрізняють конструктивні і деструктивні конфлікти. Для конструктивних конфліктів характерні розбіжності, які зачіпають принципіві сторони, проблеми життєдіяльності організації і її членів і дозвіл яких виводить організацію на новий вищий і ефективніший рівень розвитку. Деструктивні конфлікти наводять до негативних, часто руйнівних дій, які інколи переростають в склоку та інші негативні явища, що призводить до різкого зниження ефективності роботи групи або організації [34]

Отже, причин конфлікту в організації дуже багато, та щоб з ними впоратися від керівника вимагається гнучкість та знання не тільки причини конфлікту, але і як з ними конструктивно розібратися. Для ефективнішого вирішення конфліктної ситуації дуже важливо обрати правильну стратегію поведінки, які пропонуємо розглянути в наступному розділі.

2.3. Управління конфліктами в організації

Одним із показників успішної діяльності керівника організації (фірми, колективу) є рівень сформованості соціально-психологічного клімату. Так, Б. Паригін зазначає, що соціально-психологічний клімат – «один із вирішальних чинників успішної діяльності людини в усіх сферах життя суспільства». Соціально-психологічний клімат будь-якої установи породжується міжособистісною взаємодією, яка опосередковує не тільки міжособистісні впливи, й вплив на вколишнього фізичного середовища : речей, предметів, явищ природи тощо. Настрій однієї людини впливає на настрій іншої, позначається на різноманітних актах поведінки, діяльності, життя людини.

Р. Шакуров пропонує розглядати соціально-психологічний клімат з урахуванням трьох особливостей: психологічної, соціальної та соціально-психологічної. «Психологічна форма клімату, – пише Р. Шакуров, – розкривається в емоційних, вольових та інтелектуальних станах і властивостях групи». На його думку, якщо в інтелекті, емоціях, волі фіксувати їхній соціальний зміст, то тут виявлятиметься соціальний аспект, соціально-психологічний аспект виявляється в єдності, згоді, задоволенні, дружбі, згуртованості. Соціально-психологічний клімат – якісний бік стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі. Такий клімат може бути сприятливим, несприятливим, нейтральним, позитивно чи негативно впливати на самопочуття людини [45].

Найважливіші ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату групи (колективу).

Суб'єктивні ознаки: довіра та взємовимогливість членів групи один до одного; доброзичливість і ділові претензії; вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб; відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих і визнання з ними права приймати рішення, значущі

для справ колективу; достатня поінформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі; високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у ситуаціях, якщо є у цьому потреба, усвідомлення і взяття відповідальності на себе за стан справ у групі кожним із її членів.

Об'єктивні ознаки: високі показники результатів діяльності; низьк плінність кадрів; високий рівень трудової дисципліни; відсутність напруженості й конфліктності в колективі тощо.

І хоч кожен колектив має своє, неповторне обличчя, стиль, інтереси, згадані ознаки майже універсальні для будь-якого колективу.

Загальні фактори формування соціально-психологічного клімату: характер виробничих відносин того суспільства, складовою частиною якого є група; організація й умови трудової діяльності; специфіка й особливості роботи органів управління та самоврядування; стиль і характерологічні форми керівництва ; соціально-психологічні, гендерні та демографічні особливості групи; чисельність групи тощо [45].

Вирізняють такі основні фактори формування соціально-психологічного клімату: фактори макросередовища; фактори мікросередовища [45].

Говорячи про фактори макросередовища, які впливають на психологічний клімат ззовні, необхідно враховувати те, що жодна група не може існувати, тим більше розвиватися ізольовано від навколишнього світу. До таких факторів належать: соціально-психологічні тенденції науково-технічного прогресу; особливості суспільно-економічної формації на конкретному етапі розвитку суспільства; особливості діяльності органів управління, вищих за рівнем; соціально-психологічні особливості територіального району, в якому функціонує організація, тощо.

Значно більше впливають на соціально-психологічний клімат колективу фактори мікросередовища основні з них такі: особливості матеріально-економічних, технологічних та організаційно-управлінських умов праці в колективі та ступінь задоволення людей цими факторами, особливості формальної структури в колективі та її співвідношення з неформальною; стиль

керівництва керівника колективу; рівень психологічної культури керівника та співробітників тощо.

Велике значення в вирішенні конфліктних ситуацій має спілкування учасників, центральним моментом якого є переговори. Передбачаючи провести бесіду зі своїм опонентом, керівник повинен заздалегідь, по можливості повно проаналізувати ситуацію, що склалася. Завдання керівника по вирішенню конфлікту полягають в наступному: необхідно з'ясувати причину конфлікту; визначити цілі опонента; намітити сфери зближення точок зору з опонентом; уточнити поведінкові особливості опонента.

Попередній аналіз ситуації є необхідним компонентом ефективного проведення бесіди. Проводячи бесіду, керівник повинен зберегти контроль над ситуацією, тобто направити хід розмови в потрібне русло, відповідно до сформульованою метою бесіди. Переговори повинні протікати динамічно.

Логіка вирішення виробничого конфлікту:

Вирішення конфлікту являє собою багатоступінчастий процес, який включає в себе аналіз та оцінку ситуації, вибір способу розв'язання конфлікту, формування плану дій, його реалізацію, оцінку ефективності своїх дій.

Вирішення конфлікту – це процес. Будь-який процес складається з декількох етапів. Етапи йдуть один за одним у певній логічній послідовності. Порушення логіки вирішення конфлікту може призводити до незадовільним результатів.

Можна виділити шість основних етапів вирішення конфлікту: аналітичний етап; прогнозування варіантів вирішення конфлікту; визначення критеріїв вирішення конфліктів; виконання плану вирішення конфлікту; контроль виконання; аналіз результатів

Аналітичний етап передбачає збір та оцінку інформації з наступних проблем:

Об'єкт конфлікту (матеріал, соціальний чи ідеальний; ділимо або тижнів, може бути вилучений або замінений; яка його доступність для кожної зі сторін)

Опонент (загальні дані про нього, його психологічні особливості;

відносини опонента з керівництвом; можливості щодо посилення свого рангу, його цілі, інтереси, позиція; правові і моральні основи його вимог; попередні дії в конфлікті, допущені помилки; у чому інтереси збігаються, а в чому – ні і ін.)

Власна позиція (цілі, цінності, інтереси, дії в конфлікті; правова і моральна основи власних вимог, їх аргументованість і доказовості; допущені помилки та можливість їх визнання перед опонентом та ін)

Причини та безпосередній привід, що призвели до конфлікту.

Соціальна середовище (ситуація в організації, соціальній групі; які завдання вирішує організація, опонент, як конфлікт впливає на них, а хто і як підтримує кожного з опонентів; яка реакція керівництва, громадськості, підлеглих, якщо вони є в опонентів; що їм відомо про конфлікті).

Вторинна рефлексія (уявлення суб'єкта про те, як його опонент сприймає конфліктну ситуацію, як він сприймає мене, моє уявлення про конфлікт і т.д.).

Джерелами інформації виступають особисті спостереження, бесіди з керівництвом, підлеглими, неформальними лідерами, своїми друзями та друзями опонентів, свідками конфлікту та ін.

Наступним етапом є прогнозування вирішення конфлікту. Проаналізувавши й оцінивши конфліктну ситуацію на аналітичному етапі, опоненти прогнозують варіанти розв'язання конфлікту і визначають відповідні своїм інтересам і ситуації способи його дозволу. Прогнозуються: найбільш сприятливий розвиток подій; найменш сприятливий розвиток подій; найбільш реальний розвиток подій, як розв'яжеться протиріччя, якщо просто припинити активні дії в конфлікті.

Щоб прогнозувати можливі варіанти вирішення конфлікту, потрібно знати чого хочуть опоненти, тому важливо визначити критерії вирішення конфлікту, причому вони повинні визнаватися обома сторонами. До них відносять: правові норми, моральні принципи, думка авторитетних осіб, прецеденти вирішення аналогічних проблем у минулому, традиції.

Потім необхідно перейти безпосередньо до виконання плану

врегулювання конфлікту. Дії по реалізації наміченого плану проводять у відповідності з вибраним способом вирішення конфлікту. Якщо необхідно, то виробляється корекція раніше наміченого плану (повернення до обговорення; висування альтернатив; висування нових аргументів; звернення до третім особам; обговорення додаткових поступок).

Після завершення конфлікту доцільно: проаналізувати помилки власної поведінки; узагальнити отримані знання та досвід вирішення проблеми; спробувати нормалізувати відносини з недавнім опонентом; зняти дискомфорт (якщо він виник) у стосунках з оточуючими; мінімізувати негативні наслідки конфлікту у власних стану.

Отже, основними факторами, які впливають на стан соціально - психологічного клімату в колективі, є зміст праці та ступінь задоволення людей роботою; умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками; стиль керівництва, особистість керівника, також те, чи задоволений він співробітниками.

Аби керівник сприяв згуртованості колективу, він має володіти такими особистісними характеристиками: визначеність, усвідомленість, цілеспрямованість, вибірковість, тактовність, дієвість, вимогливість, критичність, відповідальність. Доброзичливими, комфортними будуть стосунки людей в колективі, коли члени колективу ставитимуться з повагою, симпатією один до одного. Це дуже важливо. М. Обозов, Г. Щокін систематизували основні чинники, які визначають характер міжособистісних стосунків.

З метою формування та поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі (фірмі) бажано проводити тренінги, за допомогою яких психологи навчали би членів колективу і керівників високій культурі взаємодії та спілкування. Найбільш ефективними є такі форми тренінгів, як тренінг поведінковий, тренінг чутливості, тренінг рольовий, відеотренінг та інші.

РОЗДІЛ 3

ДІАГНОСТИКА ТА ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ СЕРЕД ПРАЦІВНИКІВ ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ «ЄВА»

3.1. Методика проведення та аналіз експериментальної роботи

Дослідницька робота проводилася в магазині «Єва». Робота проводилася з керівником організації, та продавцями з ціллю покращення взаємодії працівників та клієнтів. Для цього були проведені такі заходи:

1. Анкетування для керівництва магазину «Єва», направлене на виявлення конфліктності колективу та рівень профілактики конфліктів серед працівників. Анкета розроблена О. Дьяковой, складається з 15 питань, на які треба відповісти так, ні, або написати свій варіант.

2. Тест К. Томаса для продавців магазину, направлений на визначення тактики поведінки в конфліктній ситуації, складається з 30 пар суджень, з яких треба обрати найбільш підходящий тип поведінки.

3. Тренінгове заняття «Робота з запереченнями» для продавців (О. Кузніцовим та доповнений О. Дьяковой), націлений на ефективне рішення та профілактику конфліктів, а також навички спілкування в серед працівників торгової мережі «Єва». Заняття складалося з двох частин теоретичної та практичної. Тренінгове заняття тривало п'ять днів по 3 години 20 хвилин (додаток А).

Практична робота проводилася в два етапи: спочатку було проведено тестування робітників торгової мережі «Єва», а через три дні проведено тренінг «Робота з запереченнями». В нашій роботі взяли участь всього 14 працівників компанії: 2 – керівника, 2 – менеджери торгівельного залу, та 10 – продавців - консультантів.

На першому етапі роботи ми провели анонімне анкетування керівництва магазину, щоб дізнатися, чи є колективні конфлікти та як на них реагують, а

також чи існує профілактика конфліктів в данному магазині, і хто цим займається.

В анкетуванні взяли участь 4 керівника: 1 – керівник, 1 – заступник керівника, та 2 – менеджери торговельного залу.

Всі опитані жіночої статі, мають досвід роботи не менше 3 років, в данному колективі 25% (1) працює менше року, 50% (2) – від 3 років, 25% (1) – 5 років. Освіта у 75% (3) – вища, та 25% (1) – має вищу незакінчену, та лише 25% (1) працює за спеціальністю, а інші 75% (3) – не по спеціальності. Про відношення з колективом всі 100% (4 чоловіки) сказали, що мають діючий характер, а це значить, що немає панібратства між підлеглими та керівництвом, а також любимчиків у керівництва, які можуть порушувати стандарти роботи, бо знають, що у них є захист. 50% (2) опитаних сказали, що конфлікт неприємне явище, але в трудовому колективі від нього нікуди не дінешся, 25% (1) вважають, що конфлікт погане явище, і краще його уникати, та 25% (1) – в трудовому колективі при ділових взаємовідносинах конфлікт не виникне. На питання, як часто конфліктує керівництво – 50% (2) відповіли, що іноді конфліктують, а 50% (2) – намагаються вирішувати все без скандалу. Щодо конфліктів в колективі 50% (2) сказали, що конфліктують, але рідко, та 50% (2) – іноді конфліктують. З тим, що конфлікти завжди впливають на подальшу роботу колективу згодні 75% (3), а 25% (1) вважають, що не впливають. Виявилось, що головною причиною конфлікту в данному колективі являється те, що не вистачає часу для виконання всіх обов'язків так сказали 25% (1) опитаних, а 75% (3) – не вистачає профілактичних заходів. а ось щодо профілактики 25% (1) сказали, що профілактика конфліктів проводиться керівником магазину, або менеджером. 75% (3) – проводиться, але дуже рідко, через нестачу часу, а проводить менеджер.

Отже, було визначено, що конфлікти в данному колективі є, більшість опитаних намагаються вирішувати їх конструктивно, основною причиною скандалу являється те, що не вистачає часу для виконання всіх обов'язків. Також виявлено, що профілактикою конфліктів займається менеджер, та в

обраному нами магазині вона проводиться, але не так часто через брак часу та профілактичного матеріалу. За допомогою данного дослідження ми дізналися, що в колективі ділові відносини.

В наступному етапі нашої роботи ми провели діагностику поведінки в конфлікті робітників торговельного залу за допомогою теста К. Томаса який складається з 30 пар суджень, з кожної пари треба було вибрати те, яке більш підходить людині. В цій діагностиці взяли участь 10 (100%) чоловік від 18 до 28 років. Маємо такі результати: 30% (3 чоловіка) – мають такий стиль поведінки, як компроміс, 40% (4 особи) – співпраця, 20% (2 людини) – суперництво, 10% (1) – пристосування, а такий стиль, як уникнення - нікому не властивий. З цього ми бачимо, що більшість працівників готові брати до уваги потреби і бажання іншої сторони, також цей стиль забезпечує плідні вигідні взаємини в майбутньому, тобто конструктивне вирішення конфліктної ситуації. Цей стиль найбільш важкий, оскільки він вимагає тривалішої роботи. Друге місце зайняв компроміс- цей стиль поведінки в конфлікті передбачає, що обоє сторони йдуть на поступки, щоб вирішити конфлікт, компроміс може бути, як конструктивним, так і деструктивним.

Після цього стоїть суперництво – який характеризується високою мірою наполегливості в задоволенні власних інтересів, відсутність поступливості в задоволенні інтересів інших партнерів. З цього ми бачимо що навіть в такій невеликій групі є такі особистості, які готові заради задоволення власних інтересів боротися, і навіть те що наслідки можуть бути негативні їх не зупиняє. Та як видно з тесту на останньому місці пристосування – при якому сторона частково або повністю відмовляється від задоволення своїх інтересів, даний стиль протилежний попередньому. А ось такий стиль, як уникнення ніхто з продавців данного магазину не має. Ми пропонуємо розглянути графік конфліктної поведінки продавців магазину «Єва»:

Також за допомогою данної діагностики було визначено послідовність стилю поведінки у кожного окремо, та маємо такі данні: у 50% (5) виявилась така послідовність: 1 – співпраця, 2 – компроміс, 3 – суперництво, 4 –

пристосування, 5 – уникнення; в 20% (2) опитаних така послідовність: компроміс, співпраця, уникнення, суперництво, пристосування, у 10% (1) – співпраця, суперництво, пристосування, компроміс, уникнення, ще в 10% (1) – пристосування, компроміс, співпраця, суперництво, уникнення, та ще 10% (1) мають таку послідовність поведінки в конфлікті – суперництво, співпраця, компроміс, пристосування, уникнення.

Отже, як бачимо на сьогоднішній день ми можемо сказати, що більшість продавців магазину готові вирішувати конфліктну ситуацію мирним шляхом, але не уникати.

Наступним етапом роботи стало проведення тренінгового заняття. Заняття проводилося для продавців магазину «Єва», які мають стаж роботи не менше 5 місяців. Що стосується кваліфікації, то 6 чоловік – 1 категорії (найвища в данному підприємстві), 3 продавця – 2 категорії, 1 – третьої (ця категорія присвоюється від моменту стажування і до складання заліку на 2). Тренінгове заняття проводилося по 3 години 20 хвилин 5 днів, кожне заняття з перервою в 20 хвилин, ведучим тренером була менеджер по персоналу данного підприємства, заняття проводилося в спеціальному залі для навчання, в якому є телевізор, відеокамера та аудіотехніка. Данний тренінг мав декілька етапів. На першому етапі учасникам запропонували визначити правила поведінки та проведення та переглянули програму всіх занять. Тренінг мав теоретичну та практичну частини. Було запропоновано розбити на кожен день теоретичну частину тренінгу по годині, а практичну по 1 годині 20 хвилин, а залишившийся час на обговорення та аналіз. Для виконання практичної частини учасникам було запропоновано розбитися на пари придумати конфліктну ситуацію, її рішення і пограти. Було указано, що кожна пара мала програти дві конфліктні ситуації з різною тематикою: перша «покупець – продавець», а друга повина бути внутріколективна. Якщо пара не змогла придумати проблему, їй тренер давав вже придуману ситуацію, потрібно було тільки продумати конструктивне рішення, та програти, а якщо не змогли придумати конструктивне рішення теж допомагав тренер, і всі учасники.

Тренінгове заняття почалося зі знайомства, учасникам було запропоновано придставитися, та прикріпити бейджи з ім'ям на час проведення тренінгу. Далі учасники розповіли, який вони хочуть отримати результат від данного заняття. Було визначено правила поведінки під час заняття.

В теоретичній частині було розглянуто наступні теми: конфлікт: його поняття та сутність, функції та класифікація конфліктів, організаційні конфлікти, та їх причини, а також стилі поведінки в конфліктних ситуаціях. Кожне заняття мало спочатку теоретичну частину, а потім практичну, в якій кожного разу розглядалося по дві ситуації, після чого було обговорення.

В ході практичної частини тренінгового заняття були розглянуті такі ситуації, щодо моделі «продавець – покупець».

1 пара пропонує таку ситуацію:

покупець високим тоном підзиває продавця та показує рукою:

– Дайте подивитися ось той червоний олівець для губ.

Продавець подає. Покупець роздратовано відповідає:

– Ні, не той. Ну що ви, прямо як не знаю хто ... Адже я просила інший, який поруч.

Продавець:

– Вибачте, я вас не правильно зрозумів, та без зайвих слів показує той, який поруч.

Покупець невдоволено, та таким тоном, щоб почули всі присутні в магазині:

– Ви що сліпа, я ж сказала червоний, ось той, ну що в цьому магазині за продавці, не можуть показати указаний товар.

Продавець знижуючи тон:

– Будь-ласка Ви можете самі взяти потрібний олівець.

Покупець роздратовано:

– Ні ну Ви погляньте, яка хамка, я сама повинна взяти, навіщо ти красуня тоді тут стоїш, для мебелі чи що?

Продавець без зайвих слів дістає планшет з усіма олівцями:

– Будь-ласка, вибирайте.

Покупець знижує тон, переглядає олівці, а в цей час продавець пропонує протестувати товар, а потім цікавиться під який відтінок помади потрібен олівець, на що покупець вже нормальним тоном дістає з сумочки помаду і дає продавцю, щоб той допоміг підібрати олівець. В кінці покупець пішов з покупкою і задоволений.

З самого початку гри ми побачили, що продавець розгубився і неадекватно відреагував на ситуацію, а більшість членів групи сказали, що вони б відразу дали б всі олівці, і можливо конфлікту удалося би уникнути, а дехто з учасників, зауважили, те що жінка прийшла посваритися, і ніхто їй не завадить, та що не пропонуй, вона все одно заведе конфлікт, адже вона для цього прийшла.

2 пара.

Продавці всі зайняті з клієнтами, в цей момент на весь зал роздається крик:

– В цьому магазині хтось працює, чи я повинна і тут сама себе обслуговувати, та хтось до мене підійде сьогодні.

Коли до неї підійшов продавець вона почала кричати, що в магазині безлад, і ніхто нічого не робить, а зарплату всім платять.

Продавець привітався та сказав:

– Ой ви знаєте, я дуже добре розумію ваше невдоволення, та ви знаєте нам обіцяють на наступному тижні додати людей, а це означає, що продавців побільшає, і ми зможемо більше уваги приділяти покупцям, а зараз я буду рада Вам допомогти.

Весь цей час жінка стояла, і спокійно слухала, після чого сказала:

– Добре, я прийду перевірю, а зараз мені потрібні духи для подарунку.

Як бачимо конфлікт вичерпано, продавець не розгубився, і повівся професійно, з першої фрази він дав зрозуміти, що покупець тут своя людина, і ним дорожать. В коментаріях, щодо цієї ситуації було запропоновано не підходити взагалі, нехай собі йде - невелика втрата, ще пропонували

підійти, але не вдаватися в подробиці, а просто запропонувати допомогу.

З пара.

Продавець підходить до покупця і пропонує допомогу, на що покупець невдоволено підвищеним тоном говорить:

– Як у Вас можна щось купити, як за якість товару ніхто не відповідає.

Продавець:

– Чому ж не відповідає, у нас є сертифікати якості, які я можу Вам показати.

Почувець ще більш невдоволено:

– Знаю я Ваші папірці відксерені та куплені, а пришли до Вас перевірку, так вашу лавку в цей же день закриють.

Продавець:

– Я розумію, що на сьогодні знайти якісний товар дуже важко сама з цим зіткнулася майже щодня, але Ви знаєте краще купувати продукцію в мережевих магазинах, бо це не базар, на якому сьогодні дин продавець, а завтра інший...

Тут покупець перебиває і вже легчим тоном говорить:

– А у Вас теж кожен день міняються продавці, так само як і на базарі.

Продавець:

– Так, але ми Вам даємо чек, з яким Ви зможете довести, що Ви наш покупець, і за якість товару відповідає не продавець, а мережа, та й до того ж у нас дуже часто бувають перевірки, а ще ми можемо дати Вам не тільки консультацію, а ще й надати можливість поспілкуватися з виробником, або дистриб'ютором, ми маємо телефони і адреси, якщо хочете я принису, скажіть тільки які марки Вас цікавлять.

Після чого покупець навіть усміхнувся:

– Дякую, мені потрібен крем для обличчя, бажано гіпоалергенний.

Ця пара нам показала, що можна владнати будь -яке зіткнення. А ось в коментаріях ми почули, що ситуація вишла з під контролю, та були порушені стандарти консультування, а саме в тому, що продавець почав розповідати про себе, і в тому, що продавець сказав, що дійсно є продавці міняються, а це

означає нестабільність, а з другого боку - інших рішень ніто не запропонував, тому приклад рішення цієї ситуації запропонувала тренер, як варіант можна покликати менеджера, але ж покупцю сподобається, що ним цікавляться, і навіть керівництво готово уділити йому час, а менеджер в свою чергу може провести його до кутка покупця, і показати сертифікат, а якщо буде потрібно винести всі сертифікати та номери телефонів виробників.

4 пара.

Продавець підходить до покупця, який стоїть біля кремової групи:

– Добрий день, я можу Вам допомогти?

Покупець нормальним тоном відповідає:

– Так мені потрібен тоннік або гель для вмивання, бажано гіпоаліргенний.

Продавець дає гель торгової марки «Грін мама», і невстигає сказати, що крем натуральний, і має неприємний запах, але не має консервантів, як покупець починає кричати:

– Що Ви мені дали зовсім здуріли, він же вонючий, від нього не тільки алергія може бути, а й такзикоз у невагітної, як Ви таке продаєте воно ж мабуть просрочине, або розбавлене - кидає гель на полицю.

Продавець:

– Вибачте, вислухайте мене будь-ласка, і починає розповідати, що гель натуральний, має неприємний запах, але його дія дуже ефективна, і сприяє навіть загоєнню ранок від вугрів, а ще надає шкірі шовковистості, термін придатності ми можемо подивитися разом, дивіться: маємо ще майже 11 місяців. А того щоб не було чути неприємний запах гелю невелику кількість розведіть в склянці води, і запах розвіється. Ну а якщо Вам не підходить такий гель, я можу запропонувати інший, але не такий ефективний.

На що покупець сказала:

– Докую, я його візьму!

Ми бачимо, що зіткнення відбулося не відразу, та й покупець не був спочатку настроєний конфліктувати, під час обговорення цієї проблеми

говорили, що можливо в цій ситуації продавцю треба було би поцікавитися про переносливість запахів покупцем, або спочатку сказати про те що гель натуральний, та має неприємний запах, а потім давати в руки покупцю. Та як бачимо цій парі теж вдалося добре розв'язати проблему, хоча можна було зовсім уникнути.

5 пара.

Покупець стоїть біля фарби для волосся, і очима когось шукає, до нього підходить продавець, і цікавиться, чим він може допомогти на що покупець високим тоном відповідає:

– Так, мене дуже цікавить де ви ходите, а я все розумію на таких високих підборах, як у Вас важко підходити до клієнтів, а з таким вираженням на обличчі не треба на мене дивитись, та чому це у Вас такі високі ціни на фарба, на базарі точно ця фарба на половину дешевша.

Продавець:

– У нас товар сертифікований, і ми відповідаємо за якість та гарантуємо, що це не підробка...

Покупець не дає договорити, кричить:

– Не треба мені розповідати казки. Ви не компетентний продавець.

На що продавець пропонує іншу кандедатуру, покупець погоджується, і з тим продавцем обирає собі краску, та йде з магазину з покупкою.

З данної ситуації ми бачимо, що бувають такі випадки, коли конфлікт виникає через індивідуальну неприязень до продавця, в такому випадку нам показали дуже правельну модель поведінки, якби продавець не запропонував покликати компитентнішого робітника, то магазин би втратив покупця, а а перший продавець наслухався б можливо ще безліч дорікань. З цією моделлю погодилися всі учасники тренінгу.

Також в ході тренінгового заняття були розглянуті наступні ситуації, які мають модель: «співробітник - співробітник».

1 пара.

Пропонується така ситуація: в магазині звільняється місце менеджера

торгового залу. Продавець, який працює з самого відкриття магазину, а також має першу категорію (вища категорія, продавець з цією категорією може замінювати менеджера торговельного залу, та претендувати на його місце) претендує на його місце, але в цей час з іншого магазину переводять менеджера на вільне місце. Людина, яка зайняла нове місце теж працювала продавцем, і так склалися обставини, що з цим колективом, і тепер знову повернулася свій колектив, але вже досвідченим менеджером торгового залу. Продавець, який претендував на це місце добре знав нового менеджера, але не збирався здаватися, та при можливості пакостив начальнику. А ще постійно просив навчити роботи менеджера, з нахилом на те що продавця 1 категорії треба навчати нового. Розгорівся конфлікт, через те, що одного разу продавець зайшов в кабінет менеджера, та скориставшись його відсутністю сів на його місце і клацав комп'ютор, але менеджер не бажав скандалити, тому спокійно попросив продавця піти зайняти своє робоче місце, на що продавець почала кричати:

– А коли мені навчатися, я ж повинна знати комп'ютор, наша менеджер до тебе все дозволяла, і навіть говорила нам свій пароль, щоб ми могли самі заходити в програми. А ти прийшла, що забула, як сама такою була, я не розумію ти що щось платила щоб тебе підвищили, але ти ніколи не була близька до кабінету, а тепер дурна сидиш тут, а я що не така?

Менеджер попросив заспокоїтися, та запропонував випити кави, і спокійно все обговорити, на що продавець сказав:

– Що мені с тобою обговорювати, я тебе ненавиджу, ти зайняла моє місце, як би не ти я б тут сиділа, та пила б каву, як ти.

Менеджер:

– Я так розумію тобі дуже хочеться зайняти це місце, тоді ми можемо зробити так, я запропоную твою кандидатуру на розгляд в офіс, а ти в свою чергу добре виконуй свої обов'язки продавця, і постарайся щоб всі перевірки в твоєму відділі були тільки позитивні.

Продавець вже заспокоївся та згодився з менеджером.

Отже перша пара показують нам конфлікт в якому виражена конкуренція, але як бачимо менеджер пішов на компроміс і пообіцяв, що запропонує кандидатуру продавця на підвищення. А під час обговорення пропонували менеджеру не звертати уваги на заздрісного продавця. Ще було запропоновано в цю ситуацію включити третю особу, наприклад керівника. А взагалі щоб такого не трапилося керівнику треба було провести профілактичну роботу з персоналом.

2 пара.

В одному відділі працює два продавці, в різні зміни, тобто один змінює іншого. Один з них незадоволений виконанням роботи іншого за останні дві зміни. Та коли продавець приходить в магазин, як покупець незадоволений починає сваритися в торговому залі, що той не так розтавив товар, не протер пил, не порахував чашки, та інше.

На що продавець пропонує пройти в службову кімнату та поговорити. Невдоволений продавець погоджується, але тільки тому, що там можна покричати. Коли вони зайшли в кімнату невдоволений продавець не встиг розкрити рота, як продавець почав говорити:

– Давай спокійно поговоремо, ну чого ти кричиш, нам же працювати разом, я звільнитись не збираюсь. Тимпаче керівництву подобається, як ми працюємо в цьому відділі, нас нікуди не перевидуть, ми ж з тобою кваліфіковані працівники, хто краще нас знає відділ посуду.

Невдоволений продавець тихіше, але з притензією:

– Так ми з тобою, але ж це я тебе всьому навчила, а ти вже дві зміни не протирила пил, не розтавила товар, та інше, чому ти цього не робиш, думаєш я все робитиму.

Продавець:

– Не думаю, що ти робитимеш, я все зроблю, просто дві зміни я була на два відділи, а ще менеджер попросила зробити моніторинг цін на базарі, а ти ж сама розумієш, як багато часу це займає.

Невдоволений продавець:

–Добре, але більше не залишай мені такого.

Під час обговорення було запропоновано продавцям звернутись до начальства, щоб розсудили та когось покарали, продавцю не йти на повідку у незадоволеного, також пропонували не розмовляти, а просто сказати, що так було треба, і оцінює роботу керівник, а не зміній продавець.

З пара.

Керівник говорить продавцю, що не зможе дати вихідний в святковий день, а продавцю треба на день народження. На що розлючений продавець починає кричати.

– Як це не дасте, я ж маю право, та й просила у Вас ще тиждень тому. Ви мене вже дістали, я що коняка працювати на свято.

Керівник спокійним тоном:

– Але ж ти розумієш, що це твоя зміна, а на свята завжди великий потік покупців, просто я тебе відпустити не зможу, а замість тебе ніхто не вийде.

Продавець з криком:

– Та Ви ж керівник чи хто, чому це не вийде, Ви що не можете наказати, щоб хтось вийшов, мені ж треба.

Керівник:

– Я розумію, що тобі треба, та розумієш я обдзвонила всі магазини ні в кого немає працівника, який би міг вийти. А з наших ти й сама знаєш. Я ще спробую подзвонити в офіс, може там когось знайдуть. А якщо ні я тебе відпущу на півгодини раніше.

Продавець:

– Гаразд я попрацюю, а після роботи піду на день народження. Не треба нікого просити.

Видно, що керівник не хотів конфліктувати, а продавцю треба було вибалакатися. Тобто продавець залякав керівника. В кінці всі отримали те що хотіли, спостерігаємо такий тип поведінки, як компроміс, але присутня і співпраця. На обговоренні говорили про те, що з керівником краще не конфліктувати, бо він ще все пригадає, пропонувалося в цій ситуації керівнику

сказати, та неслухати, що там продавець хоче. Було запропоновано керівнику по іншому провести цю розмову, спочатку сказати, що обдзвонив всі магазини, все розуміє, та дуже хотів би допомогти.

4 пара.

Два продавці сваряться через те що один звинувачує іншого, в тому, що той цілий день сидить і нічого не робить.

– Чому ти розсілася, і сидиш цілий день тут без діла, і навіть до покупця не хочеш підійти. Я цілий день на ногах, ще й не обідала, а ти вже мабуть три рази поїла. Ти що хочеш, щоб я розповіла все керівнику, що ти нічого не робиш?

На що продавець спокійним тоном відповідає:

– А тобі яке до мене діло – заздри мовчки, що хочу те й роблю.

Ці слова ще більше розлютили невдоволеного продавця. Вони почали голосно кричати, та ображати один одного. Коли сварку почула продавець сусіднього відділу, вона покликала менеджера. Менеджер відразу прийшов та відвів конфлікуючих в свій кабінет, де повідомив, що вони не повинні були сваритися в торговому залі, та за такі дії караються штрафом.

На що два розлючених продавці спочатку починають кричати один на одного, а потім звинувачують продавця, який покликав менеджера. На що менеджер запропонувала заспокоїтися, сісти та поговорити, на що дівчата не зважали все кричали. Менеджер попросила дівчат заспокоїтися, та сказала, що не буде карати штрафом, дівчата замовкли, та прислухалися до керівника.

– Розкажіть мені будь-ласка чого ви сваритесь.

Дівчата мовчали, а менеджер зрозуміла, що так вони нічого не розкажуть, тому попросила вийти одну продавщицю, та знову попросила все розповісти. По одинці дівчата розповіли причину чварки, та зрозуміли, що обидві були не праві, після чого вибачились та повернулись до роботи.

В данній ситуації менеджер не відразу зрозуміла в чому справа, та подумала, якщо вона їх покарає, то увони заспокояться, і нажаль зрозуміла, що це не так лише тоді коли дівчата перейшли від своєї теми скандалу на іншу, та

вже звинуватили людину. Та не дивлячись на це їй вдалося приборкати конфліктну ситуацію на шляху зародження. В коментаріях пропонували продавцю, який покликав менеджера самому приборкувати конфлікт, та не звати на допомогу. Було запропоновано менеджеру починати свою розмову не з покаранням штрафом, а можливо розсадити конфліктуючих в різні кутки, та запропонувати по черзі розповісти про конфлікт. Вислухати обоїх опонентів та запропонувати вихід зі становища. Отже, була програна ситуація в якій конфлікт не вирішився без втручання третьої сторони.

5 пара.

Ця пара нам запропонувала наступну ситуацію:

Продавець давно працює в данному магазині, але так склалися обставини, що він декілька разів звільнявся, а потім знов влаштовується. Свої обов'язки виконує добре, справляється з роботою, та чомусь менеджер з однієї зміни завжди чимось незадоволений, та майже кожен робочий день доводить дівчину до сліз. Далі 5 пара запропонувала такий спосіб вирішення: підійти до менеджера та запитати в чому справа, на що менеджер відповів:

– Нівчому, просто я тобі показую недоліки роботи.

На що продавець відповідає:

– Добре, але наступного разу скажіть, що ви показуєте мені недоліки роботи.

Менеджер:

– Я тут командую, а не ти, і що казати сама знаю, а будеш командувати, тобі ж буде гірше.

Продавець:

– Вибачте, добре!

Продавець вирішив, звернутися за допомогою до керівника, після чого менеджер по іншому почав відноситися до продавця.

Отже ми бачимо, в данній ситуації пара незмогла продумати досконалу відповідь, але ситуація дуже поширена, та не всі про це відкрито говорять, і не знають, що робити. В таких випадках вирішується звільненням одного, або

іншого. Під час обговорення учасники пропонували відразу піти до керівника, а дехто говорив, що дійсно вихід - звільнення.

Завдяки проведенню данного заняття ми побачили, що деякі продавці не зовсім готові до зіткнення, про це говорить те що в деяких випадках продавець не відразу реагує на конфліктний настрій покупця, також були виявленні деякі упущення продавців, щодо стандартів роботи в данній мережі. Маємо відмітити, те що всі учасники знають, що покупець це гість, і не можна його ігнорувати, або просити йти з магазину, а треба причаровувати навіть найвибагливіших покупців словами: «будь ласка», «вибачте» і такі подібне. Щодо внутріколективного конфлікту маємо сказати, що учасники можуть розвернути ситуацію, а з її вирішенням були проблеми.

Якщо про конфлікти «продавець - покупець» говориться в стандартах роботи, то внутріколективним конфліктам майже не приділяється увага.

Ми вважаємо, що заняття допоможе продавцям в майбутньому конструктивно вирішувати конфлікт. На останньому занятті було запропоновано відповісти на питання чи отримали учасники що планували, щоб вони хотіли додати для ефективнішого виконання роботи. З написаного ми зрозуміли, що всім заняття сподобалося, та результат підтвердив сподівання. А хотіли б додати побільше таких тренінгів, та бажано про внутріколективні конфлікти. Це послужило тому що ми пропонуємо керівництву більше уваги приділяти конфліктам в колективі, в наступному розділі ми розробимо методи профілактики на допомогу керівництву.

Отже, на першому етапі нашої роботи ми виявили, що конфлікти в колективі мають місце. Також з анкети для керівництва ми бачимо, що панібратства в колективі не практикується, переважають ділові відношення. Було виявлено, що профілактика конфліктів проводиться рідко через нестачу профілактичного матеріалу та часу.

Завдяки тесту К. Томаса ми провели діагностику поведінки продавців в колективі, та виявили, що основним стилем поведінки являється співробітництво, а ось тих хто уникає конфлікт серед тестуємих не знайшлося.

Наступним етапом нашої роботи було проведено тренінгове заняття, яке складалося з теоритичної та практичної частини. На якому продавці розглянули конфліктні ситуації «продавець – покупець», та «співробітник – співробітник» та показали типи поведінки в них, а також розробили рекомендації та методики профілактики.

3.2. Рекомендації та методики для соціально-педагогічної профілактики конфліктів в організації

Після проведеного нами дослідження рекомендуємо деякі методики та моделі соціально-педагогічної профілактики конфліктів в торговій мережі «Єва».

Методики профілактики та попередження конфліктів серед працівників магазину «Єва».

Діяльність щодо попередження конфліктів можуть здійснювати самі учасники соціальної взаємодії, менеджери, фахівці-психологи. Вона може вестися за чотирма напрямками:

Створення об'єктивних умов, що перешкоджають виникненню та деструктивного розвитку предконфліктних ситуацій. Повністю виключити виникнення предконфліктних ситуацій в колективі, організації, суспільстві неможливо. Однак створити об'єктивні умови для мінімізації їх кількості та дозволити неконфліктними способами не тільки можливо, але і необхідно. До числа цих умов належать, зокрема, такі: створення сприятливих умов для життєдіяльності працівників в організації; справедливе і гласно розподіл матеріальних благ в колективі, організації; наявність правових та інших нормативних процедур вирішення типових предконфліктних ситуацій; заспокійлива матеріальна середовище, навколишнє людини (зручна планування приміщень, наявність кімнатних рослин та ін.)

Оптимізація організаційно-управлінських умов створення та функціонування компаній – важлива об'єктивно-суб'єктивна передумова

попередження конфліктів. До об'єктивно-суб'єктивних умов попередження конфліктів відносять організаційно-управлінські фактори, включаючи оптимізацію організаційної структури компанії, оптимізацію функціональних взаємозв'язків, відстеження відповідності працівників пред'являються до них вимогам, прийняття оптимальних управлінських рішень та грамотна оцінка результатів діяльності інших працівників.

Усунення соціально-психологічних причин конфліктів.

Блокування особистісних причин виникнення конфліктів.

Соціальне взаємодія носить несуперечливий характер тоді, коли воно збалансовано. Існує п'ять основних балансів, свідоме чи несвідомо порушення яких може призвести до конфліктів.

Одним з них є підтримка в ході взаємодії балансу ролей. Кожен з партнерів може грати по відношенню до іншого роль старшого, рівного чи молодшого за своїм психологічного статусу. Якщо партнер приймає отводімую йому роль, то рольового конфлікту не відбувається. Тому в ситуації соціальної взаємодії важливо зрозуміти, яку роль відіграє партнер, і якій ролі він чекає від нас. Якщо очікуване партнером розподіл ролей нас влаштовує, то ми граємо ту роль, яку від нас чекають. Якщо не влаштовує, то очікування партнера необхідно безконфліктний скорегувати. Оскільки роль молодшого, як правило, менш комфортна, то для попередження конфліктів людина повинна уникати значного психологічного домінування над партнерами. Найбільш сприятливим для попередження рольового конфлікту є взаємодія з оточуючими на рівних.

Попередження конфліктів сприяє підтримку при взаємодії людей і соціальних груп балансу взаємозалежності в рішеннях та діях. Кожній людині спочатку внутрішньо притаманне прагнення до свободи і незалежності. Однак свобода кожного з нас не може забезпечуватися за рахунок свободи тих, з ким ми взаємодіємо. В ході спілкування необхідно відчувати, яка залежність від нас партнера не є для нього дискомфортно, і підтримувати комфортний баланс взаємозалежності.

В процесі спільної діяльності люди надають один одному особисті

послуги. Аналіз конфліктів між людьми показує, що ми свідомо чи підсвідомо фіксуємо послуги, які ми зробили, і ті, які надали нам. Порушення балансу взаємних послуг у взаємодії людей чревате напруженістю в їх взаєминах і можливим конфліктом. Якщо людина надав товариші по службі особисту послугу (підміна іншого на роботі, безкорислива допомога у виконанні термінового завдання, «доставаніє квитка», товару тощо), а у відповідь не отримав з плином часу послуги приблизно такою ж цінності, то баланс послуг порушується, що призводить до порушення гармонії у взаєминах, а при значному дисбаланс – до конфліктів.

Крім балансу взаємних послуг люди, взаємодіючи один з одним, в тій чи іншій мірі прагнуть підтримати баланс збитку. Якщо людині завдано істотної шкоди, то вона відчуває бажання заподіяти шкоду у відповідь тим людям, з чиєї вини постраждав. Тому важливим соціально-психологічним умовою профілактики конфліктів є ненанесеніє шкоди оточуючим в процесі взаємодії з ними. Нанесення збитку порушує збалансованість міжособистісного або міжгрупових взаємодії і може стати основою конфлікту.

П'ятий баланс, збереження якого сприяє профілактиці конфліктів, полягає в збалансованості самооцінки та зовнішньої оцінки. У процесі соціальної взаємодії люди постійно оцінюють один одного. Аналіз міжособистісних конфліктів показав, що, оцінюючи себе та результати своєї діяльності, людина в якості основи оцінки частіше вибирає позитивні сторони своєї особистості і те, що йому вдалося зробити в процесі роботи. При оцінці роботи інших людей (особливо підлеглих) чоловік частіше оцінює її по тому, що підлеглому (або іншій людині) не вдалося зробити у порівнянні з ідеалом, нормативними вимогами до діяльності та її метою.

Говорячи про балансах ролей, взаємозалежності в рішеннях і діях, послуг, збитку, самооцінки та зовнішньої оцінки як передумови попередження конфліктів, необхідно підкреслити, що мова йде не про об'єктивному, а про суб'єктивно оцінюваним балансі. Потенційною передумовою конфлікту може бути суб'єктивно оцінюваної порушення балансу, що перевершує, знову ж таки

суб'єктивно оцінюємо партнерами допустиму величину.

Технологія попередження конфліктів.

Для попередження конфліктів дуже важливо знати не тільки що потрібно робити, але і як домогтися розвитку проблемної ситуації в конструктивному напрямку. Попередження конфліктів у вузькому сенсі слова полягає в роботі з конкретними конфліктами. Це діяльність учасників конфлікту, а також третіх осіб за усунення об'єктивних і суб'єктивних причин назрівають зіткнення, розв'язанню суперечності неконфліктний способами. Технологія попередження конфліктів є сукупність знань про способи, засоби, прийоми впливу на предконфліктну ситуацію, а також послідовність дій опонентів і третіх осіб, в результаті яких дозволяється виникло протиріччя.

Впливати на проблемну ситуацію взаємодії можна по двох напрямках: впливати на свою поведінку і впливати на психіку і поведінку опонента. Другий спосіб більш складний. Як показує практика, простіше й ефективніше скористатися способами і прийомами корекції свого ставлення до предконфліктної ситуації та поведінки в ній, оскільки ряд суб'єктивних передумов попередження конфліктів пов'язаний з умінням людини грамотно спілкуватися. Для запобігання конфлікту часто буває достатньо змінити своє ставлення до ситуації і скоригувати свою поведінку в ній.

Основні прийоми «грамотного спілкування» з метою попередження конфліктів

Предконфліктная ситуація виникає, як правило, не раптово, а поступово. Важливо вчасно визначити, що емоційний сяють спору починає перевищувати допустимий, і грамотно припинити його. Ознаками загострення суперечки можуть бути міміка, почервоніння особи, жести, зміст, темп і тембр мови. Грамотно припинити або згладити спір можна такими прийомами:

Сказати, що в чомусь праві Ви, а в чомусь Ваш опонент

Звести проблему до жарту

Перевести розмову на іншу тему

Поступитися, якщо проблема спору не особливо важлива для вас, і

словесна уступка не зобов'язує до якихось дій щодо її реалізації

Сказати, що Ви не встигли всебічно розібратися в проблемі і запропонувати опонентові повернутися до її обговорення, наприклад, завтра (коли емоції улягуться).

Основні вміння «грамотного спілкування» сприяють попередження конфліктів

Для грамотного спілкування необхідні не тільки прийоми попередження конфліктів, але і необхідно відчувати, коли саме потрібно застосовувати ці прийоми, в якій ситуації, з ким і за яких обставин. Від уміння правильно зорієнтуватися і застосувати потрібний прийом залежить атмосфера спілкування з людьми. Це вміння є основною умовою безконфліктний взаємодії.

Вміння визначити, що спілкування стало предконфліктним, і «повернутися» з предконфліктної ситуації до нормальної взаємодії, а не піти на конфлікт.

Вміння людини розуміти партнера по взаємодії і не йти на конфлікт, якщо немає впевненості в тому, що партнером його мотиви правильно зрозумілі.

Терпимість до інакомислення.

Турбота людини про зниження своєї щодо стійкої тривожності і агресивності.

Уміння керувати своїм поточним психічним станом, уникати предконфліктних ситуацій при перевтомі або перевозбудженні.

Вміння у спілкуванні з оточуючими бути внутрішньо готовим до вирішення виникаючих проблем шляхом співробітництва, компромісу, уникнення або поступки.

В ході спілкування з партнером бажано, хоча б зрідка, посміхатися.

Не потрібно чекати від навколишніх занадто багато чого.

Уміння спілкуватися з людьми, виявляючи щире зацікавлення у партнері по спілкуванню.

Вміння людини зберігати конструктивні способи взаємодії з оточуючими всупереч впливу конфліктогенного факторів, тобто мати високої конфліктоустойчивістю.

Не забувати про почуття гумору.

Способи і прийоми впливу на поведінку людей.

Впливати на партнера можна різними способами. При впливі ми намагаємося змінити, подкорректировать ставлення партнера до конфліктної ситуації і поведінку в ній.

Найпростіший спосіб - не вимагати від оточуючих неможливого, враховувати, що їх здатності до різних видів діяльності різні.

Не прагніть швидко, радикально, шляхом прямих впливів перевиховати людини. Швидко йдуть лише руйнівні процеси, тому не чекайте миттєвих результатів і дійте тактовно.

Слідкуйте за вербальні знаками. Змінюйте свої пози в процесі розмови на більш відкриті і що мають в своєму розпорядженні. Результатом буде копіювання вашої пози і відкритість з боку партнера.

Дуже ефективним способом є надання своєчасної і точної інформації про Ваші інтереси і рішеннях. Если кто-то из окружающих настає Вам на «улюблену мозоль», то не виключено, що він робить це не спеціально. Адже це не його мозоль, і він просто може про неї не знати. Що стосується рішень, то чим раніше ви їх надасте, тим краще, ніхто не любить знаходитися в стані невизначеності, так і Ви, напевно, теж.

Одним з важливих прийомів є вміння відокремити особистість партнера від проблеми. Дати зрозуміти партнеру, що він людина і має право на слабості. Необхідно слідувати принципам етики спілкування: не перебивати, не критикувати і не бути категоричним.

Часто приводом до конфлікту служать критика керівником роботи та вчинків підлеглого, критичні висловлювання по відношенню до колеги по роботі, члену сім'ї і т.д. Тому важливо, щоб критика носила позитивний, конструктивний характер. Критикуючи іншого, необхідно дотримувати ряд

правил, знати структуру конструктивної критики, розуміти характер критики і дотримуватися конкретних цілей. До критики треба ставитися обережно, як до зброї, якою можна поранити партнера. Для збереження відносин сторін важливо те, як партнер сприймає критику. Якщо критікуемий позитивно налаштований на сприйняття критики, то вона виконує конструктивну роль. Необхідно пам'ятати наступне:

Критика на свою адресу – резерв удосконалювання.

Об'єктивна критика – це форма допомоги критікуемому в пошуках і усунення недоліків в роботі.

Ні критики, з якої не можна витягти користь.

Кожен зажим критики шкідливий, тому що ускладнює подолання недоліків.

Не пов'язувати сутність критики з особистістю людини, яка її викладає.

Не дуже важлива форма критики, важливо її зміст.

Цінна здатність – вміти бачити в критиці раціональне зерно, навіть якщо воно з першого погляду не видно.

Мене критикують – значить, вірять у мої здібності виправити справу.

Якщо критика в мою адресу відсутня – це показник байдужості до мене як до працівнику.

Виховання неконфліктного колективу.

Більшість умов і чинників виникнення та подальшого вирішення конфліктів носить психологічний характер, оскільки відображає особливості поведінки та взаємодії людей. Оскільки суб'єктивну складову конфліктної взаємодії між людьми усунути неможливо, то варто зробити акцент на грамотне управління поведінкою персоналу організації.

Разом з тим мова не повинна йти про повне усунення конфліктів із практики управління. Наприклад, на думку американських фахівців, безконфліктність існування організації – рідчезно небезпечна для її ефективного функціонування. Доцільно здійснювати підтримання раціонального для даної організації рівня конфліктності і грамотно використовувати позитивні функції

конфліктів.

Колектив – це об'єднання однодумців, керуються шляхетною, соціально значущою метою. Якщо такої мети немає, то група буде мати асоціальних спрямованість скоріше буде називатися бандою, шайкою або кліком.

Коли людина приходить в колектив, його знайомлять з правилами, традиціями, посадовими обов'язками. Він стає співробітником, але не членом колективу. Це відбувається пізніше, коли він приймається колективом, коли його починають вважати своїм, тобто він дотримується більш-менш єдиної з усіма системи ціннісних орієнтацій. Сам по собі союз однодумців не виникає, його потрібно скласти, створити, виростити. Це завдання керівника. Це важка, творче завдання, чимось нагадує японське мистецтво складання букетів.

Роль керівника у формуванні колективу.

Недосвідчений, недалекоглядних керівник прагне «зробити букет з квітів одного виду». Йому подобається, наприклад, спокійний, виконавчий, безконфліктний колектив, яким легко керувати. Яскраві індивідуальності заважають, змушують бути завжди напоготові, що подобається далеко не кожному лідеру. Такий колектив навряд чи може досягти великих результатів. Конфлікти всередині нього неминучі, хоча і глибоко заховані. Мистецтво лідера полягає в тому, щоб дати можливість кожному члену колективу розкрити свої потенційні можливості. Правильно вихований колектив – це перш за все правильний підбір ролей. Створити колектив – це значить правильно розпізнати, хто яку роль грає. Важливо не розподілити ролі, а розпізнати, розкрити «амплуа» співробітників і допомогти кожному самоствердитися в тій ролі, на яку він претендує. Не старайтесь колектив «підганяти під себе». Як тільки він стане Вашою тінню, Вашою копією, хоч поліпшеною, хоч погіршеною, він перестане рости, він почне загнивати. Садівник може зробити яблуню схожою на грушу, але чи буде вона приносити груші?

Обирати свою тактику слід, з огляду на особливості колективу. Чи можуть, наприклад, бути однакові стилі керівництва у військовому, в охоронному, в педагогічному, у творчому, в управлінсько – чиновницькому та

інших колективах? Где-то потрібен жорстко-авторитарний, где-то більш м'який підхід, где-то от дисципліни залежить життя людей, а где-то упущення не так небезпечні.

Як повинен вести себе керівник, щоб не провокувати конфлікти з підлеглими:

Виконання кожного завдання обов'язково контролюйте; відсутність контролю може навести працівників на думку про непотрібності виконуваної ними роботи;

Якщо серед підлеглих з'явиться хоч одна бездельник, зробіть все можливе, щоб змусити його працювати, інакше він підірве дисципліну в усьому підрозділі;

Кожне досягнення працівника і його ініціативу потрібно негайно відзначити. Людину підбадьорює позитивна оцінка його дій і засмучує, якщо його успіхи залишаються непоміченими;

Не бійтеся, якщо Ваш підлеглий виявиться більш обізнані, ніж Ви, в каком-то питанні. Хороша репутація підлеглих ставиться в заслугу керівнику.

Не давайте обіцянок, якщо не впевнені, що вони будуть виконані.

Не дозволяйте нікому карати Ваших підлеглих «через Вашу голову». Не допускайте, щоб порушувалося Ваше єдиноначальність.

Не намагайтеся придбати репутацію жоброго начальника. У конфліктних ситуаціях уникайте різкості. Ніколи не критикуйте людей - критикуйте тільки помилки. Уникайте кулуарного обговорення поведінки відсутніх людей.

Умейте тверезо оцінювати результати своєї діяльності, визнаючи свої помилки і відмінюючи неправильні рішення.

Умови конструктивного вирішення конфліктів:

Припинення конфліктної взаємодії – перше і очевидне умова початку розв'язання будь-якого конфлікту. До тих пір, поки будуть вживати якісь заходи з однієї або з двох сторін щодо посилення своєї позиції або послаблення позиції опонента за допомогою насильства, мова про вирішенні конфлікту йти не може.

Пошук загальних чи близьких за змістом точок дотику у цілях, інтересах опонентів є двостороннім процесом і припускає аналіз як своїх цілей та інтересів, так і цілей та інтересів іншої сторони. Якщо сторони хочуть вирішити конфлікт, вони повинні зосередитися на інтересах, а не на особистості опонента.

При вирішенні конфлікту зберігається стійке негативне ставлення сторін один до одного. Воно виражається в негативному думці про опонента і в негативних емоціях по відношенню до нього. Щоб приступити до вирішення конфлікту, необхідно пом'якшити це негативне ставлення. Головне – знизити інтенсивність негативних емоцій, переживаємо по відношенню до опонента.

Одночасно доцільно перестати бачити в опоненти ворога, супротивника. Важливо зрозуміти, що проблему, через яку виник конфлікт, краще вирішувати спільно, об'єднавши зусилля. Цьому сприяє, по-перше, критичний аналіз власної позиції та дій. Виявлення і визнання власних помилок знижує негативне сприйняття опонента. По-друге, необхідно намагатися зрозуміти інтереси іншого. Зрозуміти – не значить прийняти або виправдати. Однак це розширить уявлення про опоненти, зробить його більш об'єктивним. По-третє, доцільно виділити конструктивний початок у поведінці чи навіть у намірах опонента. Не буває абсолютно поганих чи абсолютно гарних людей або соціальних груп. У кожному є щось позитивне, на нього і необхідно спертися при вирішенні конфлікту.

Важливо зменшити негативні емоції протилежної сторони. Серед прийомів виділяють такі, як позитивна оцінка деяких дій опонента, готовність іти на зближення позицій, звернення до третьої сторони, яка авторитетна для опонента, критичне ставлення до самого себе, врівноваженість власну поведінку та ін

Об'єктивне обговорення проблеми, з'ясування суті конфлікту, уміння сторін бачити головне сприяють успішному пошуку рішення протиріччя. Акцентування уваги на другорядних питаннях, турбота тільки про свої інтереси знижують шанси конструктивного вирішення проблеми.

Коли сторони об'єднують зусилля по завершенні конфлікту, необхідний облік статусів (посадової положення) один одного. Сторона, яка займає підлегле положення або має статус молодшого, повинна усвідомлювати межі поступок, які може собі дозволити її опонент. Занадто радикальні вимоги можуть спровокувати сильну сторону на повернення до конфліктної протиборстви.

Ще одна важлива умова – вибір оптимальної стратегії дозволу, що відповідає даним обставинам.

Основні фактори вирішення конфліктів.

Успішність завершення конфліктів залежить від того, як конфліктуючі сторони враховують фактори, що роблять вплив на цей процес. До них відносяться наступні:

Час: наявність часу для обговорення проблеми, з'ясування позицій та інтересів, вироблення рішень. Скорочення часу удвічі від наявного в розпорядженні для досягнення згоди, веде до підвищення ймовірності вибору альтернативи, що відрізняється більшою агресивністю

Третя сторона: участь у завершенні конфлікту нейтральних осіб (інститутів), які допомагають опонентам вирішити проблему. Практика підтверджує позитивний вплив третіх осіб на розв'язання конфліктів

Своєчасність: сторони приступають до розв'язання конфлікту на ранніх стадіях його розвитку. Логіка проста: менше протидії – менше шкоди – менше образи і претензій – більше можливостей для того, щоб домовитися

Рівновагу сил: якщо конфліктуючі сторони приблизно рівні за можливостями (рівні статуси, посадова положення, озброєння і т.д.), то вони змушені шукати шляхи до мирного вирішення проблеми. Конфлікти більш конструктивно розв'язуються тоді, коли між опонентами немає залежності по роботі

Культура: високий рівень загальної культури опонентів знижує ймовірність насильницького розвитку конфлікту. Виявлено, що конфлікти в органах державного управління розв'язуються більш конструктивно при

наявності в опонентів високих ділових та моральних якостей

Єдність цінностей: наявність згоди між конфлікуючими сторонами з приводу того, що повинно являти собою прийнятне рішення. Конфлікти більш менш регульовані, коли в їх учасників є загальна система цінностей, спільні цілі, інтереси

Досвід: наявність досвіду вирішення подібних проблем хоча б у одного з опонентів, а також знання прикладів розв'язання аналогічних конфліктів

Відносини: хороші стосунки між опонентами до конфлікту сприяють більш повного вирішення протиріччя. Наприклад, в згуртовані колективах, де між співробітниками існують щирі стосунки, конфлікти вирішуються більш продуктивно, ніж у проблемних.

Ми розглянули деякі методики та технології профілактики конфліктів, і можемо зробити висновок, що для того щоб в колективі не боялися, і не приховували конфлікт треба про нього говорити, як основний метод профілактики ми пропонуємо керівництву на п'ятихвилинках розглядати конфліктні ситуації та способи рішення різного характеру. Також частіше проводити тренінгові заняття не серед працівників одного магазину, а всіх - ми вважаємо що чим буде більше досвіду, тим багатший стане багаж всіх робітників торгівельного залу. Рекомендуємо для кожного магазину видати брошурку де будуть описані форми та методи профілактики та попередження конфліктів серед працівників торгової мережі «Єва».

З метою вдосконалення професійної культури співробітників доцільно створення системи тренінгів з розвитку поведінкових навичок в ситуації конфлікту, з підвищення професійних навичок, впевненого поведінки, особистісного росту . Необхідно підвищення морального та матеріального стимулювання праці, створення атмосфери підтримки і взаєморозуміння між співробітниками, а також сприятливого клімату в колективі.

ВИСНОВКИ

Саме поняття конфлікт бере свій початок від латинського слова «conflictus» – зіткнення.

Конфлікт – це особливий вид взаємодії суб'єктів організації (опонентів), при якому дії однієї сторони, зіткнувшись з протидією іншої, унеможливають реалізацію її цілей та інтересів.

Предмет конфлікту, це його внутрішня причина. Конфліктні взаємодії між тими самими відносинами можуть виявитися байдужими до об'єкта і триматися тільки на предметі. Для стороннього спостерігача такі відносини будуть виглядати як перманентно ворожі, для яких об'єкт завжди знайдеться. Це емоційні конфлікти. Джерело емоційних конфліктів криється або в особистісних якостях опонентів, або в їхній психологічній несумісності.

Поряд з емоційними конфліктами в організаціях широке поширення мають ділові конфлікти, що відбуваються через цілком конфліктні об'єкти.

Однак не слід протиставляти ці два види конфліктів. Любий конфлікт – безупинний ланцюг ділових конфліктів, опоненти в яких постійні, має тенденцію переходити в емоційний конфлікт.

Було розглянуто конфлікт, як соціально-психологічне явище. Отже поняття конфлікту дуже багато, але всі вони зводяться до одного: конфлікт – зіткнення стрін. Конфлікт не може існувати без людини, щоб він почав розвиватися потрібен інцидент. Конфлікти впливають на суспільство, як позитивно, так можуть впливати і негативно. Базисна типологія конфліктів дозволяє визначити в ньому найбільш загальні структурні одиниці. В принципі, в основі класифікації може лежати будь-яка ознака конфлікту. Ми розглянули в роботі багато класифікацій різних авторів, виявили, що конфлікти мають класифікацію за змістом, за кількістю учасників, за часом протікання, за формою прояву, за масштабом, за змістом, за типом розв'язання, та за джерелом. Якщо за основу береться характеристика, властива всім конфліктам,

то класифікація називається загальною. В роботі розглянуті такі конфлікти: соціальні, організаційні, групові, міжособистісні та внутріособистісні.

Проаналізувавши конфлікти в організації отримали: сучасна людина існує в організації. Конфлікти в організації мають різні види, які приводять до такої систематизації: організаційно-технічні конфлікти; соціально-економічні конфлікти; адміністративно-управлінські конфлікти; неформальні конфлікти; соціально-психологічні конфлікти; соціально-культурні конфлікти.

Для організаційних конфліктів характерні міжособистісні та групові, а також іноді зустрічаються і внутріособистісні. Конфлікти в організації мають конструктивну (позитивну) або деструктивну (негативну) функції.

Розглянули та проаналізували поведінку в конфліктних ситуаціях в організації, та отримали наступні стилі поведінки.

Стиль конкуренції, або суперництва може використовувати людина, що володіє сильною волею, достатнім авторитетом, владою, не дуже зацікавлений в співпраці з іншою стороною і прагнучий в першу чергу задовольнити власні інтереси. Його можна використовувати, якщо результат конфлікту дуже важливий і робиться велика ставка на однозначне вирішення виниклої проблеми.

Стиль співпраці можна використовувати, якщо, відстоюючи власні інтереси, керівник вимушений брати до уваги потреби і бажання іншої сторони. Цей стиль найбільш важкий, оскільки він вимагає тривалішої роботи. Мета його вживання – розробка довгострокового взаємовигідного рішення. Такий стиль вимагає уміння пояснювати свої бажання вислуховувати один одного, стримувати свої емоції.

Стиль компромісу проявляється, коли сторони прагнуть врегулювати розбіжності при взаємних діях. У цьому плані він дечим нагадує стиль співпраці, проте здійснюється на більш поверхневому рівні, оскільки сторони в чомусь поступаються один одному. Цей стиль найбільш ефективний, коли дві сторони хочуть одного і того ж, але знають, що одночасно це нездійсненно.

Стиль ухилення реалізується зазвичай, коли проблема, що зачіпає, не настільки важливі для конфлікуючої сторони, немає планів співпраці для вироблення рішення; немає часу і сили на її рішення. Цей стиль рекомендується також в тих випадках, коли одна із сторін володіє більшою владою або відчуває, що не права, або вважає що немає серйозних підстав для продовження контактів.

Стиль пристосування може бути застосований в наступних найбільш характерних ситуаціях: важливе завдання-відновлення стабільності, а не вирішення конфлікту; предмет розбіжності не означаємо; краще зберегти добрі стосунки з людьми; недостатньо ресурсів або шансів перемогти.

Керівникові доводиться вирішувати конфлікти не лише в діловій, але і в особистісно-емоційній сфері. При цьому застосовуються інші методи, оскільки в них, як правило, важко виділити об'єкт розбіжностей, відсутнє видиме зіткнення інтересів. У конфліктній ситуації або в спілкуванні з важкою людиною слід використовувати такий підхід, який більшою мірою відповідав би конкретним обставинам і при якому останній відчував би себе комфортно. Найкращими передумовами у виборі оптимального підходу вирішення конфлікту є життєвий досвід і бажання не ускладнювати ситуацію і не доводити людину до стресу. Можна добитися компромісу, пристосуватися до потреб іншої людини (особливо партнера або близької людини); наполегливо добиватися здійснення своїх дійсних інтересів в іншому аспекті; відхилитися від обговорення конфліктного питання, якщо він не дуже важливий; використовувати стиль співпраці для задоволення найбільш важливих інтересів обох сторін. Тому кращим способом вирішення конфліктної ситуації є свідомий вибір оптимальної стратегії поведінки.

Для організацій також характерна наявність стресових ситуацій. Щоб керувати іншими і при цьому досягати високої продуктивності праці і низького рівня стресу, необхідно:

- 1) оцінювати здатності, потреби та схильності ваших працівників і спробувати вибрати для них відповідний обсяг і тип роботи;

2) дозволяти працівникам відмовлятися від виконання будь-якого завдання, якщо в них є для цього достатні підстави. Якщо потрібно, щоб вони виконали саме це завдання, поясните чому це так потрібно, і установите пріоритети в їхній роботі ;

3) чітко описувати конкретні зони повноважень, відповідальності та виробничих чикань, використовувати двухсторонню комунікацію;

4) використовувати стиль лідерства, що відповідає вимогам даної ситуації;

5) забезпечувати належну винагороду за ефективну працю;

6) виступати в ролі наставника стосовно підлеглих, розвивати їх здатність, й обговорювати з ними складні питання.

Сучасна наука про управління пропонує виробити конструктивну позицію у відношенні конфлікту, що пропонує розглядати конфлікт не як аномалію, дисфункцію в діяльності організацій, а як норму відносин між людьми, необхідний елемент виробничого життя, що дає вихід соціально-психологічній напруженості, породжуючи зміни в діяльності організацій.

Життєва практика людей показує, що міжособистісні відносини протікають найчастіше в умовах конфліктів, які є невід'ємною частиною людських відносин. Особливе місце в ряду кризових ситуацій займають конфлікти в організаціях. Конфлікт в організації - це відкрита форма існування протиріч, інтересів, що виникають у процесі взаємодії людей при вирішенні питань виробничого та особистого порядку. Будь-який конфлікт, як правило, має сильний деструктивний заряд. Стихійний розвиток конфлікту дуже часто призводить до порушення нормального функціонування організації. Він зазвичай супроводжується потужними негативними емоціями, які сторони відчують по відношенню один до одного. Коли конфлікт доходить до крайньої стадії, з ним уже важко впоратися.

Тим не менш, конфліктами доводиться займатися, і вони є невід'ємною частиною життя будь-якої організації. Більш того, у багатьох випадках саме наявність конфліктів є показником того, що організація розвивається. Аналіз

причин, перебігу та результатів конфліктів переконує в тому, що багато хто з них не тільки допустимі але й бажані, оскільки дають інформацію про проблеми організації, дозволяють виявити приховані від очей процеси, різноманітність позицій та інше.

Була розроблена та проведена діагностика конфліктності за допомогою тесту К. Томаса та виявлено, що в обраному нами магазині «Єва», серед продавців переважає така стратегія поведінки, як співпраця, друге місце займає компроміс, після - суперництво, та пристосування, а ось такий стиль, як уникнення нікому з опитаних не властивий.

Для діагностики конфліктів в колективі та рівню їх профілактики було проведено анкетування керівництва, та виявлено, що конфліктні ситуації в колективі існують, а щодо до профілактики, то на неї не вистачає часу та матеріалу для професійного її надання.

Дана робота має практичну спрямованість, оскільки на підставі результатів дослідження та аналізу наявної літератури з конфліктології було розроблено практичні рекомендації щодо профілактики конфліктів в діяльності співробітників торгової мережі «Єва», і впровадити дані рекомендації в діяльність керівництва.

Конфлікти сприяють підвищенню активності та мотивації до роботи, росту кваліфікації, стимулюють суперечки й любознатність, поява нових ідей та альтернатив розвитку організації, зростання здатності до змін, підвищення якості прийнятих рішень. Все це полегшує процес керування, підвищує його ефективність, а тому конфлікти краще не придушувати, а регулювати. Зовсім без конфліктів, переживань, напруг людина може зупинитися в своєму розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Е. В. Социально-трудовые конфликты: Пути разрешения. Москва : ПМБ РАУ, 1993. – 134 с.
2. Андреев В. І. Конфліктологія: Мистецтво суперечки, ведення переговорів і вирішення конфліктів. Київ : Вища школа, 1992. 142 с.
3. Андреев В. І. Саморозвиток культури вирішення конфліктів : хрестоматія по соціальній психології. Київ : Наука, 1994. 412 с.
4. Ануфриева Н. М., Зелинская Т. Н., Зелинский Н. Е. Социальная психология : курс лекций. Київ : МАУП, 2000. 136 с.
5. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. Москва : ЮНИТИ, 1999. 557 с.
6. Анцупов А. Я. Шипилов А. И. Словарь конфликтолога. Москва : ГАВС, 1995. 375 с.
7. Анцупов А. Я., Малишев А. А. Введення в конфліктології: Як попереджати і розв'язувати міжособистісні конфлікти. Харків, Наука 1995. 347 с.
8. Анцупов А., Баклановский С. Конфликтология в схемах и комментариях : учебное пособие. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 288 с.
9. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянекая Е. В. Психологія управління. Харків : Наука, 1998. 464 с.
10. Большаков А. Г., Несмелова М. Ю. Конфликтология организаций. Москва : МЗ Пресс, 2001. 255 с.
11. Бородкин Ф. М., Коряк И. М. Внимание: конфликт! Новосибирск : МЗС, 1983. 143 с.
12. Боулдинг К. Загальна теорія конфлікту. Київ : Либидь, 2005. 286 с.
13. Вудкок М., Фресис Д. Менеджмент. Москва : Дело, 1994. 378 с.
14. Выханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Москва : Гардарика, 1996. 435 с.

15. Гришина Н. В. Восприятие и анализ конфликтной ситуации как фактор ее эффективного преобразования. *Конфликт в конструктивной психологии*. Красноярск, 1990. С. 46-48.
16. Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 544 с
17. Гришина Н. В. Обучение психологическому посредничеству в разрешении конфликтов. *Московский психотерапевтический журнал*. 1992. № 2. С. 145-160.
18. Гришина Н. В. Психология социальных ситуаций. *Вопросы психологии*. 1997. № 1. С. 121-132.
19. Давлетчина С. Б. Конфликтология. Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2005. 556 с.
20. Данченко Е. А., Титаренко Т. М. Личность, конфликт, гармония. Київ : Политиздат Украины, 1989. 174 с.
21. Донцов А. И. Психология коллектива. Москва : Изд-во МГУ, 2004. 204 с.
22. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 340 с.
23. Ершов А. А. Личность и коллектив. Ленинград : Знание, 1996. 267 с.
24. Журавлев В. И. Основы педагогической конфликтологии. Москва : РПА, 1995. 183 с.
25. Зеркин Д. П. Основы конфликтологии. Ростов-на-Дону : «Феникс», 1998. 435 с.
26. Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. Киев : Наука, 2001. 271 с.
27. Ковачик П., Малиева Н. Предупреждение и разрешение конфликтов. Москва : Ин-т психологии РАН, 1994. 121 с.
28. Козер Л. А. Функции социального конфликта. *Американская социологическая мысль*. Москва : Идея-Пресс, 2000. 205 с.
29. Козер Л. А. Хрестоматия по конфликтологии: Враждебность и напряженность в конфликтных отношениях. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУ, 1999. 192 с.

30. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию : учебное пособие для студентов. Москва : ВЛАДОС, 1999. 345 с.
31. Конфліктологія в схемах і коментаріях / А. Анцупов, С. Баклановский. Харків : Наука, 2003. 264 с.
32. Корнелиус Х., Фейра Ш. Выиграть может каждый: как решить конфликт. Москва : Стрингер, 1992. 212 с.
33. Кох Н. А. Конфликтология. Екатеринбург : Наука, 1996. 329 с.
34. Кричевський Р. Л., Дубовсков Е. М. Психологія малої групи: Теоретичний та прикладний аспекти. Москва : Изд-во МГУ, 1991. 207 с.
35. Лебедева М. М. Особенности восприятия при конфликте и кризисе. Москва : Московский психолого-социальный институт; Воронеж : Издательство НПО «МОДЭК», 2003. 280 с.
36. Лінчевский Е. Е. Конфлікти в спілкуванні і спілкування в конфліктах. Санкт-Петербург : Изд-во Военмеха, 2000. 154 с.
37. Ліонов Н. І. Конфлікти та конфліктна поведінка. Київ : Вища школа, 2005. 217 с.
38. Ланцов С. В. Конфликтология. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 320 с.
39. Латинь В. В. Конфлікт: протікання, способи дозволу, поведінка конфліктуючих сторін. *Иностранная психология*. 1993. № 2. 89 с.
40. Липницкий А.Б. Конфликтология : учебник. Санкт-Петербург : Питер, 1998. 427 с.
41. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. Москва : Прогресс, 2003. 187 с.
42. Меньшова В. Н. Конфликтология. Новосибирск : СибАГС, 2000. 184 с.
43. Обозов Н. Н., Щекин Т. В. Психология работы с людьми : учебное пособие. Киев : Наука, 1999. 152 с.
44. Ошуркова Н. А. Конфликты в трудовом коллективе и способы их решения. Москва : Академия, 1992. 79 с.
45. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. Москва : Наука, 1998. 192 с.

46. Педагогический словарь / под ред. А. В. Петровского. Москва : Наука, 2001. 446 с.
47. Петровская Л. А. Управления организации. Москва : ИНФРА-М, 1997. 166 с.
48. Петровська Л. А. О понятиях схемы социально-психологического анализа конфликта. *Психология конфликта* : хрестоматия. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 47-83.
49. Платонов Ю. П. Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект. Ленинград : Изд-во ЛГУ, 1990. 184 с.
50. Потанина Г. М. Конфликт: борьба, взаимодействие, сотрудничество. Москва : ВЛАДОС, 1997. 342 с.
51. Прошанов С. М. Конфліктологія. Харків : Наука, 2000. 160 с.
52. Психологический словарь / под ред. А. В. Петровского. Москва : Наука, 2002. 376 с.
53. Розанова В., Беседина Н. Психологические особенности конфликтов. *Управление персоналом*. 2000. № 3. С. 52.
54. Самоцкина Н. В. Конфликты и способы их урегулирования. *Деньги и кредит*. 2000. №8. С.65-71.
55. Словарь социально-психологических понятий / под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. Ленинград : Лениздат, 2003. 584 с.
56. Словарь по философии / под ред. А.В. Петровского. Москва : Прогресс, 2005. 554 с.
57. Слово Р.С. Конфликтология. Москва : Наука, 2003. 433 с.
58. Трофимов Ю. Л. Психология конфликта. Москва : Просвещение, 2000. 219 с.
59. Тэрнэр Дж. Ключевые тезисы Маркса. Психология конфликта. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 557 с.
60. Уткин Е. А. Конфликтология: теория и практика. Москва : Издательство ЕКМОС, 2000. 348 с.
61. Цой Л. Н. Практическая конфликтология. Москва : Прогресс, 2001. 486 с.

62. Черняк Т. В. Конфликты в организациях и технологии их решения. Новосибирск : Изд-во СибАГС, 1998. 235 с.
63. Шаленко В. Н. Конфликты в трудовых коллективах. Москва : Изд-во МГУ, 1992. 276 с.
64. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Москва : Наука, 1996. 115 с.
65. Шепель В. М. Управленческая антропология: человековедческая компетенция менеджера. Москва : Дом педагогики, 2000. 544 с.

ДОДАТОК

Додаток А

Тренінгове заняття для працівників магазину «Єва»: «Робота з запереченнями»

Мета проведення тренінгового заняття – показати теоретичну основу конфлікту, а також типи поведінки в внутріколективних конфліктних ситуаціях, а також з покупцем.

Цільова група – продавці в торгових залах, стаж роботи яких становить не менше 5 місяців.

Тривалість заняття – 16 годин за 3 години 20 хвилин 5 днів без вихідних, перерва тривалістю – 20 хвилин.

Кількість учасників тренінгу – 10 чоловік.

Інструментарій роботи: спеціальна кімната для проведення тренінгових занять, ручки, маркери, бейджи, дошка, крейда, листочки формату «А4».

План занять:

1. Знайомство, визначення правил, які будуть використовуватись при проведенні заняття.

2. Проговорити або написати чого учасники чекають від тренінгу.

3. Теоретична частина:

- конфлікт: його поняття і сутність,
- функції та класифікація конфліктів,
- конфлікти в організаціях, їх причини,
- стилі поведінки в конфліктних ситуаціях.

4. Практична частина: розбитися на пари, придумати або згадати внутріколективні конфліктні ситуації, а також з покупцем, вирішити її конструктивно, і програти.

5. Підведення підсумків.

Хід тренінгового заняття:

I день:

Знайомство, підпис бейджів, визначення правил і цілей.

Теорія: поняття і сутність конфлікту.

Розігрування конфліктної ситуації за моделлю «продавець – покупець».

Обговорення.

Розіграшу конфліктної ситуації «співробітник - співробітник».

Обговорення.

Підведення підсумків.

II день:

Теорія: функції та класифікація конфліктів.

Розігрування конфліктної ситуації за моделлю «продавець – покупець».

Обговорення.

Розігрування конфліктної ситуації «співробітник – співробітник».

Обговорення.

Підведення підсумків.

III день:

Теорія: конфлікти в організаціях, їх причини.

Розігрування конфліктної ситуації за моделлю «продавець – покупець».

Обговорення.

Розігрування конфліктної ситуації «співробітник – співробітник».

Обговорення.

Підведення підсумків.

IV день:

Теорія: стилі поведінки в конфліктних ситуаціях.

Розігрування конфліктної ситуації за моделлю «продавець – покупець».

Обговорення.

Розігрування конфліктної ситуації «співробітник – співробітник».

Обговорення.

Підведення підсумків.

V день:

Підведення підсумків по теорії.

Розігрування конфліктної ситуації за моделлю «продавець – покупець».

Обговорення.

Розігрування конфліктної ситуації «співробітник – співробітник».

Обговорення.

Обговорити або написати рівень досягнення поставленої на початку заняття мети.

Підведення підсумків по розгляду ситуації, а також підведення підсумків по тренінговому заняття.

Подякувати за участь у тренінговому занятті, запросити ще відвідати заняття.