

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра економіки, бізнесу і управління персоналом  
на транспорті**

**Л. О. Позднякова, Н. В. Гриценко**

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ**

***Конспект лекцій***

**Харків – 2018**

Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління конфліктами: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2018. – 74 с.

На будь-якому рівні, у будь-якій ланці управлінської діяльності, яких би масштабів вона не досягала: від маленької організації, що складається з кількох людей, аж до багатомільйонних держав, людям, які здійснюють процес управління, доводиться стикатися з конфліктами. Це ставить їх перед необхідністю опанувати вміння і навички управлінської дії, на яку розгортаються конфліктні протидії. Базовим для управління конфліктними ситуаціями є розуміння соціального конфлікту.

Керівник організації відповідно до своєї ролі знаходиться зазвичай у центрі будь-якого конфлікту і покликаний вирішувати його всіма доступними йому засобами. Управління конфліктом є однією з найважливіших функцій керівника, тому даний конспект лекцій є актуальним для студентів спеціальності управління персоналом та економіка праці, бо кожному управлінцю необхідно все знати про конфлікти, способи поведінки при їх виникненні, засоби і методи запобігання та вирішення, тобто вміти управляти конфліктами.

Призначено для бакалаврів денної форми навчання за напрямом підготовки «Управління персоналом та економіка праці» освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр економічного факультету.

Іл. 12, табл. 4.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті 20 березня 2017 р., протокол № 10.

Рецензент

проф. О. Г. Дейнека

Л. О. Позднякова, Н. В. Гриценко

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

*Конспект лекцій*

Відповідальний за випуск Гриценко Н. В.

Редактор Ібрагімова Н. В.

---

Підписано до друку 13.12.17 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 3,5. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет залізничного транспорту,  
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.

## ЗМІСТ

<b>Тема 1. ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ КУРСУ</b> .....	5
1.1 Основні питання, проблематика предмета.....	5
1.2 Предмет і завдання курсу.....	6
1.3 Мета курсу. Методи конфліктології.....	6
1.4 Історія розвитку конфліктології.....	7
<b>Тема 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ     КОНФЛІКТІВ</b> .....	9
2.1 Загальна характеристика конфлікту як явища.....	9
2.2 Визначення і ознаки конфлікту.....	12
2.3 Основні типи конфліктів (класифікація конфліктів).....	13
2.4 Основні причини конфліктів (трудових конфліктів).....	15
<b>Тема 3. ЗВ'ЯЗОК КОНФЛІКТОЛОГІЇ З РІЗНИМИ     НАУКАМИ</b> .....	17
3.1 Військові та історичні науки.....	17
3.2 Педагогічні і мистецтвознавчі науки.....	18
3.3 Політичні та правознавчі науки.....	18
3.4 Психологія та соціологія.....	19
<b>Тема 4. ПРИНЦИПИ І МЕТОДИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ</b> .....	21
4.1 Методологічні принципи конфліктології.....	21
4.2 Групи та конкретні методи конфліктології.....	23
<b>Тема 5. КОНФЛІКТНА СИТУАЦІЯ</b> .....	26
5.1 Визначення конфліктної ситуації.....	26
5.2 Потенційні конфліктогенні ситуації.....	27
5.3 Переростання конфліктної ситуації в конфлікт – інцидент.....	29
5.4 Конфліктоген.....	29
<b>Тема 6. СТАДІЇ КОНФЛІКТУ</b> .....	31
6.1 Співпадіння умов для початку конфлікту.....	31
6.2 Основні етапи (фази, стадії) конфлікту.....	32
6.3 Фактори, що сприяють виникненню та розвитку конфлікту.....	34
6.4 Можливість вирішення конфлікту на різних його стадіях..	35
<b>Тема 7. ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ</b> .....	37
7.1 Визначення основних складових конфлікту.....	37
7.2 Виявлення суб'єктів конфлікту.....	37
7.3 Схема діагностики конфлікту.....	38

<b>Тема 8. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ.....</b>	<b>40</b>
8.1 Управління конфліктами.....	40
8.2 Етапи регулювання конфлікту.....	43
<b>Тема 9. СПОСОБИ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ.....</b>	<b>45</b>
9.1 Стратегії поведінки в конфліктній ситуації – сітка Томаса-Кілмена.....	45
9.2 Стили поведінки в конфліктній ситуації.....	47
9.3 Визначення свого власного стилю поведінки в конфлікті.....	49
<b>Тема 10. ПОНЯТТЯ І КЛАСИФІКАЦІЯ КОНФЛІКТНИХ ОСОБИСТОСТЕЙ.....</b>	<b>51</b>
10.1 Визначення конфліктної особистості.....	51
10.2 Правила поведінки з конфліктною особистістю.....	52
10.3 Індивідуальні особливості людини, схильної до конфліктів.....	53
10.4 Типи конфліктних особистостей.....	54
<b>Тема 11. КЛАСИФІКАЦІЯ КОНФЛІКТІВ.....</b>	<b>55</b>
11.1 Рівні та види конфліктів.....	55
11.2 Класифікація конфліктів.....	56
<b>Тема 12. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ.....</b>	<b>58</b>
12.1 Основні поняття управління конфліктами.....	58
12.2 Стратегії поведінки керівника в ході конфлікту.....	58
12.3 Методи вирішення конфліктів.....	59
12.4 Типи і структура переговорів.....	60
<b>Тема 13. ТЕОРІЇ МЕХАНІЗМІВ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ.....</b>	<b>62</b>
13.1 Механізм виникнення конфліктів.....	62
13.2 Типи конфліктогенів.....	63
<b>Тема 14. КОНФЛІКТИ І ТРАНСАКТНИЙ АНАЛІЗ.....</b>	<b>65</b>
14.1 Основне поняття трансакції.....	66
14.2 Алгоритм трансактного аналізу.....	67
<b>Тема 15. ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ: АНАЛІЗ І БЕСІДА...69</b>	<b>69</b>
15.1 Основні етапи вирішення конфлікту.....	69
15.2 Конструктивний стиль суперечки.....	70
<b>Тема 16. ФУНКЦІЇ І ЕФЕКТИВНІСТЬ КОНФЛІКТУ.....</b>	<b>71</b>
16.1 Функціональна спрямованість конфліктів.....	71
16.2 Вертикальні та горизонтальні конфлікти.....	73



## Тема 1. ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ КУРСУ

### План

- 1.1 Основні питання, проблематика предмета.
- 1.2 Предмет і завдання курсу.
- 1.3 Мета курсу. Методи конфліктології.
- 1.4 Історія розвитку конфліктології.

#### **1.1 Основні питання, проблематика предмета**

Конфліктологія – це система знань про закономірності й механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також про принципи й технології управління ними. Іноді конфліктологію називають психологією конфліктних відносин. Конфліктологія являє собою галузь соціальної психології, націлену на доскональне дослідження психологічних особливостей різних конфліктів і виявлення найбільш ефективних шляхів їх вирішення. Історично склалося так, що початок вивчення конфліктів у науці пов'язаний із соціальними конфліктами [2].

Конфліктологія являє собою відносно нову галузь соціальної психології, що бурхливо розвивається. Ця самостійна наука має свій специфічний предмет дослідження, завдання, методи досліджень. Вона використовує досягнення суміжних наук і сама впливає на розвиток соціально орієнтованих досліджень. Конфліктологія – це наука, що вивчає винятково конфлікти, їх причини, форми, структуру, динаміку й шляхи їх вирішення.

Виділимо три рівні аналізу соціальних конфліктів:

- а) філософсько-соціальний рівень, що передбачає вивчення соціального конфлікту як певного етапу розвитку соціального протиріччя. Цей рівень являє собою загальну методологічну основу, що визначає спрямованість досліджень соціального конфлікту на всіх інших рівнях;
- б) соціологічний рівень припускає вивчення причин і динаміки конфліктів великих частин суспільства – верств, груп;

в) індивідуально-психологічний (особистісний) рівень передбачає вивчення психофізіологічних особливостей і характеристик окремої особистості, їхній вплив на виникнення конфлікту і динаміку поведінки особистості в конфлікті.

## 1.2 Предмет і завдання курсу

Предметом курсу «Управління конфліктами» є не самі по собі конфлікти, а конфліктна взаємодія учасників, а також причини і способи вирішення різних конфліктів. Основними завданнями курсу «Управління конфліктами» як науки є:

1 Вивчення основних прикладних аспектів конфліктів різного роду, що складають предмет спеціальної конфліктології.

2 Вивчення й інтеграція інформації, що належить до різних галузей наук, які займаються проблемою конфліктів, із широким залученням математичних моделей і комп'ютерної техніки.

3 Розроблення систем контролю і діагностики розвитку конфліктів і варіантів їхнього вирішення.

4 Визначення предмета і змісту самого поняття конфлікту.

5 Аналіз причин, джерел і умов виникнення конфліктів, їх впливу на рівень організації взаємообумовлених відносин.

## 1.3 Мета курсу. Методи конфліктології

Мета дисципліни – закладення основ знань теоретико-методологічних аспектів і навичок практичного використання прийомів і методів діагностування та управління конфліктами (рисунок 1).



## Рисунок 1 – Мета курсу «Управління конфліктами»

Для вирішення перерахованих завдань конфліктологія використовує різноманітні методи, які умовно можна розділити на чотири групи (рисунок 2).

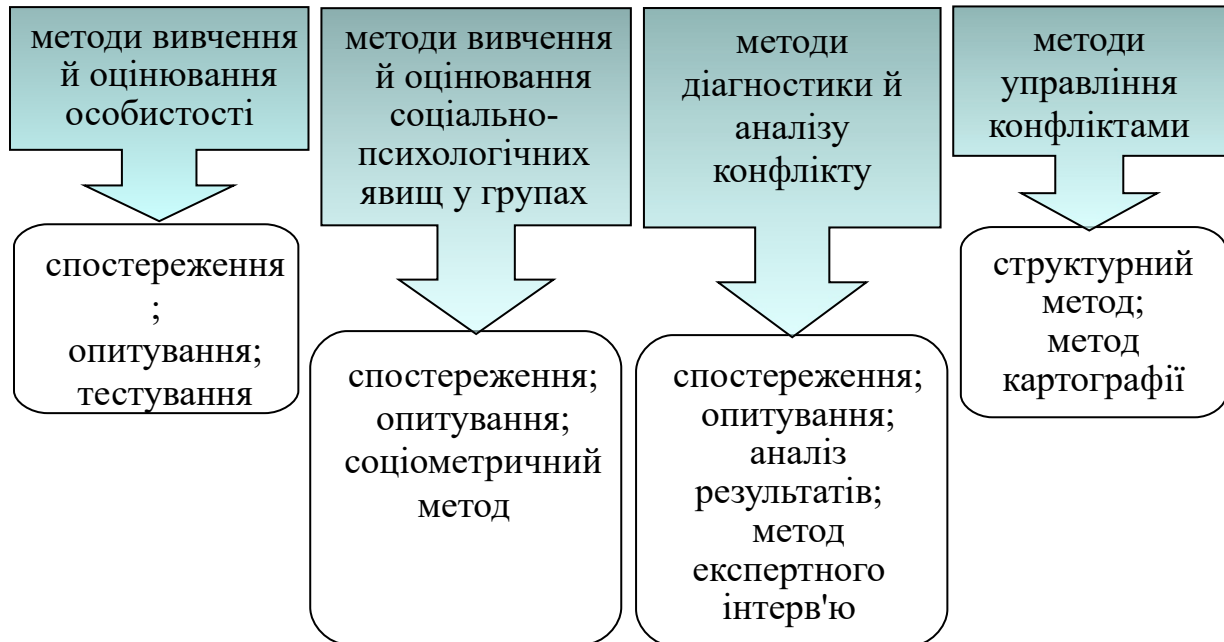


Рисунок 2 – Основні групи методів для вирішення завдань з конфліктології

### 1.4 Історія розвитку конфліктології

Конфліктологія з'явилася в нашій країні зовсім недавно. Необхідність вивчення цього явища назріла давно. Нові реалії сучасного суспільства, перед якими більшість людей виявилися зовсім безпомічними, невміння цивілізованими способами вирішувати багато конфліктних ситуацій призвели до того, що в суспільстві, переповненому протиріччями перехідного періоду, часто відбуваються неконтрольовані спалахи насильства, демонструючи безсилля владних структур в урегулюванні зіткнень інтересів індивідів і соціальних груп. Дослідженням конфліктів учені займалися завжди. Ці дослідження велися в рамках таких наук, як соціологія, філософія, політологія, психологія, юриспруденція.

Завдання конфліктології – із усього вже наявного наукового матеріалу вичленувати потрібне, розумне, об'єднати всю

інформацію й надати їй стрункого вигляду, що дозволить згодом глибше й цілеспрямованіше займатися теорією конфлікту. Конфліктологія повинна відображувати не тільки суть проблеми в її нинішньому стані й задавати напрямок руху не тільки наукової думки, але й розвитку суспільства.

Багато вчених вважають конфлікти винятково негативним матеріалом, причиною їх є віджилі форми соціального устрою (В. Д. Прістлі, Ш. Монтеस्क'є, Ж.-Ж. Руссо, Д. Дідро, Вольтер [2]). Інші ж учені визнавали позитивну роль конфлікту, необхідного для встановлення рівноваги в суспільстві й усунення застарілих систем і формацій. І в цьому випадку завдання конфліктології полягає в управлінні конфліктом і зведенню до мінімуму пов'язаних з ним небезпек.

Поняття конфлікту є не тільки вічним, але й всеохоплюючим. Конфлікт зустрічається повсюдно й охоплює всі сторони життя. Це й конфлікт батьків і дітей, і банальні сімейні сцени, і міжнаціональні, етнічні конфлікти, війни, релігійна нетерпимість. Кожен конфлікт має спільні моменти й свою специфіку, що вимагає індивідуального підходу. Природа конфлікту, його причини, учасники і їхні характеристики, особливості, динаміка й механізм конфлікту, способи вирішення, ослаблення, а також запобігання конфліктів – все це є предметом конфліктології.



### **Запитання для самоперевірки**

- 1 Як ви розумієте поняття «конфлікт» та «конфліктологія»?
- 2 Яка роль конфліктів у розвитку суспільства?
- 3 Що є предметом курсу?
- 4 Основні завдання курсу «Управління конфліктами»?
- 5 Які методи використовуються при вирішенні задач курсу?

### **Список літератури**

- 1 Герасіна, Л. М. Конфліктологія [Текст]: підруч. для ВНЗ / Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осипова [та ін.]. – Харків : Право, 2002. – 540 с.
- 2 Пірен, М. І. Конфліктологія [Текст]: навч. посібник / М. І. Пірен. – К. : МАУП, 2003. – 520 с.



З Яковенко, В. Г. Доцільність інвестицій в розвиток людського капіталу [Текст] / В. Г. Яковенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків : УкрДУЗТ, 2015. – Вип. 50. – С. 144.



## **Тема 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КОНФЛІКТІВ**

### **План**

- 2.1 Загальна характеристика конфлікту як явища.
- 2.2 Визначення і ознаки конфлікту.
- 2.3 Основні типи конфліктів.
- 2.4 Основні причини конфліктів (трудових конфліктів).

### **2.1 Загальна характеристика конфлікту як явища**

Очевидно, кожній людині доводилося стикатися з конфліктними ситуаціями. Конфлікти проявляються в діяльності всіх соціальних інститутів, соціальних груп, у взаєминах між людьми. Нічого дивного в цьому нема. Як образно зазначив один американський психолог Б. Вуп: «Життя – процес вирішення нескінченної кількості конфліктів. Людина не може уникнути їх. Вона може вирішити брати участь у їх вирішенні або залишити це іншим» [1].

Тому кожній людині необхідно мати хоча б елементарні уявлення про конфлікти та способи поведінки при їх виникненні. На жаль, для більшості людей характерне невміння знаходити гідний вихід з конфлікту. Крім того, як тільки виникає конфлікт – а конфлікт завжди пов'язаний з емоціями, – ми починаємо зазнавати дискомфорту, напруги, які можуть спричинити навіть стресову ситуацію та завдати тим самим збитки здоров'ю учасників конфлікту.

Виходячи з цього виникає необхідність вміння управляти конфліктом, особливе значення це має для керівника організації. Управління конфліктами є однією з найважливіших функцій керівника. Дослідження показали, що керівники витрачають близько 20 % свого робочого часу на вирішення різного роду

інцидентів. Потреба в ефективному управлінні конфліктами у сфері міжособових відносин пронизує всі грані життя організації.

Слово «конфлікт» у перекладі з латинської мови означає «зіткнення». Найзагальніше визначення конфлікту міститься в тлумачному словнику російської мови Сергія Ожегова, який визначає його як зіткнення, серйозну незгоду, суперечку [3]. Таке визначення можна доповнити. Конфлікт обумовлений протилежністю чи розбіжністю інтересів, поглядів і ціннісних орієнтацій учасників конфлікту і пов'язаний з гострими емоційними переживаннями. Конфлікт проявляється у вигляді специфічних реакцій людей один до одного. У зв'язку з цим конфлікти майже завжди мають міжособистісний характер. І хоча є різні класифікації конфліктів, усі вони являють собою феномен міжособистісної взаємодії. Слово «конфлікт» зазвичай сприймається людьми з негативних позицій. Вони асоціюють це слово з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною та болем, які і справді притаманні всім конфліктуючим. У результаті домінує думка, що конфлікт – явище завжди небажане, що його необхідно, по можливості уникати і негайно вирішувати, як тільки він виникне.

Кожен конфлікт має свої певні особливості та етапи за якими його розглядають (рисунок 3). За даними етапами приймають об'єктивне рішення щодо конфлікту як явища. Слід зазначити, конфлікт не завжди є негативним явищем. Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але навіть можуть бути і бажані.

На думку більшості вчених, існування та розвиток суспільства без конфліктів є неможливими [1, 2]. Конфлікт є невід'ємною частиною буття, головним двигуном суспільного розвитку. На думку цих авторів, конфлікт – це не аномалія, а норма відносин між людьми, необхідний елемент соціального життя. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер.

Конфлікт здатен мати як руйнівні, так і конструктивні наслідки (таблиця 1). Тому слід пам'ятати, що в організаціях конфлікт – це не обов'язково негативне явище.

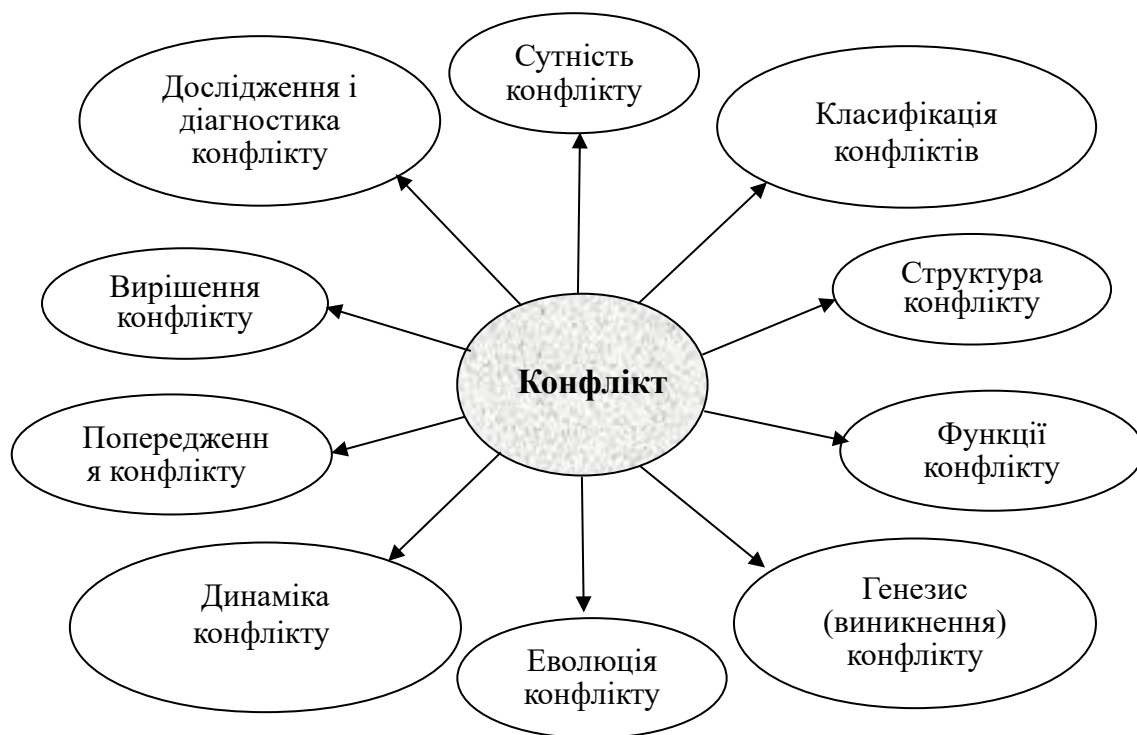


Рисунок 3 – Основні етапи вивчення конфлікту як явища

Таблиця 1 – Функції конфлікту

<b>Загальні конструктивні</b>	<b>Загальні деструктивні</b>
1	2
конфлікт є формою вирішення протиріч	дестабілізує і дезорганізує сторони
сприяє зняттю соціальної напруги і ліквідації стресової ситуації	сприяє уповільненню темпів соціального, економічного, політичного і духовного розвитку суспільства
вирішення конфлікту призводить до стабілізації соціальної системи	сприяє руйнуванню соціальних комунікацій
конфлікт інтенсифікує і стимулює групову творчість	супроводжується песимістичними настроями
<b>на особистісному рівні</b>	
пізнавальна функція щодо людей (діагностика сили противника)	призводить до розчарування у своїх можливостях
сприяє самопізнанню адекватної самооцінки	викликає почуття невпевненості в собі

## Продовження таблиці 1

1	2
допомагає позбавитись небажаних якостей характеру (почуття неповноцінності)	розчарування у своїх колегах і друзях
є важливим фактором соціалізації людини, розвитку її як особистості	у якості реакції на конфлікт людина може включати захисні механізми, такі як мовчання, критиканство, формальна ввічливість та інше

## 2.2 Визначення і ознаки конфлікту

Існує достатня кількість визначень поняття «конфлікт».

1 Конфлікт – це зіткнення сторін, думок, сил або відсутність згоди між двома чи більше сторонами, де кожна хоче, щоб були прийняті саме її погляди. Основною негативною рисою конфлікту є заважання задоволенню потреб як окремої особи, так і колективу в цілому [2].

2 Конфлікт – боротьба за цінності і претензії на певний статус, владу, ресурси, у якій цілями є нейтралізація, задавання збитків або знищення суперника. У даному визначенні чітко і ясно вказані цілі конфліктної взаємодії, можливі дії у випадку опору опонента, причому дії перераховуються в порядку наростання сили [2].

3 Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів двох чи більше людей. У цьому визначенні акцент зроблений на зіткненні протилежних цілей, інтересів, а питання методів впливу залишається невідомим [2].

Таким чином, можна сформулювати деякі ознаки конфлікту:

– наявність ситуації, що сприймається учасниками як конфліктна;

– наявність як мінімум двох сторін конфлікту (є і виняток – внутрішньоособистісний конфлікт);

– невизначеність конфлікту (тобто жоден з учасників не знає напевно його можливого наслідку);

– неподільність об'єкта конфлікту, тобто предмет конфлікту не може бути поділений справедливо між учасниками конфліктної взаємодії;

– бажання учасників продовжити конфліктну взаємодію для досягнення своїх цілей, а не спроби виходу з ситуації, що склалася.

Ознаки і симптоми конфлікту в більш простому вираженні:

- словесна незгода;
- відсутність відкритого і довірчого спілкування;
- розділення в часі і просторі;
- плітки про супротивника;
- образи і негативні фантазії про супротивника;
- підозрілість і недовіра щодо іншого.

### 2.3 Основні типи конфліктів (класифікація конфліктів)

Аналіз і оцінка конфліктів передбачають їх групування, систематизацію, поділ за істотними ознаками, типами і видами. Підходи до класифікації можуть бути різноманітними. Наприклад, одна з класифікацій представлена на рисунку 4.

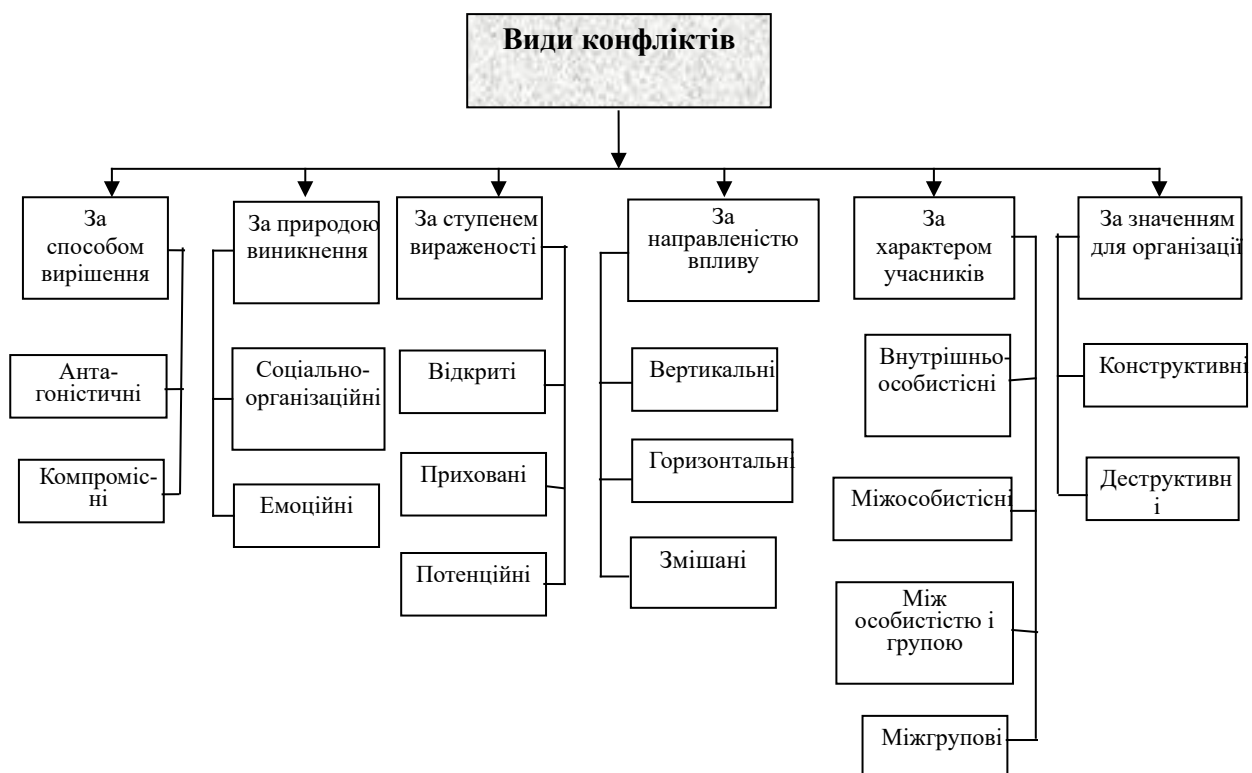


Рисунок 4 – Класифікація конфліктів

Розглянемо окремі позиції в класифікації.

1 За способом вирішення. Антагоністичний конфлікт є безкомпромісним, розвивається за принципом «все або нічого». Його вирішення можливе лише при відмові всіх опонентів, крім одного, від власних цілей. Компромісний або неантагоністичний конфлікт передбачає можливість пошуку свідомого компромісу між конфліктними цілями, а отже, і компромісу між групами, що прагнуть досягти цих цілей.

2 За природою виникнення. Соціально організаційний конфлікт – це конфлікт, безпосередньою причиною якого стають розбіжності соціальних груп у мотивації трудової діяльності, погіршення їх економічного і статусного положення в цілому або порівняно з іншими групами, зниження рівня задоволеності спільною працею. Емоційний конфлікт – конфлікт, який є байдужим до об'єкта конфлікту і базується на мотивах.

3 За ступенем вираженості. Відкритий конфлікт – це конфлікт, у якому є чіткі мотиви, і протидіючі сторони їх не приховують. Прихований конфлікт – конфлікт, мотиви якого ретельно маскуються за приводом, через який він нібито виник. Потенційний конфлікт – ситуація, коли існують реальні основи для виникнення конфлікту, проте поки що жодна зі сторін або хоча б одна з них з тих чи інших причин (наприклад через нестачу інформації) не усвідомила ситуацію як конфліктну.

4 За направленістю впливу. За напрямками конфлікти поділяються на горизонтальні (у яких не задіяні особи, що перебувають у підпорядкуванні один в одного), вертикальні (у яких беруть участь особи, що перебувають у підпорядкуванні один в одного) і змішані (представлені і «вертикальні», і «горизонтальні» складові).

5 За характером учасників (за кількістю учасників, задіяних у конфлікті):

– внутрішньоособистісний конфлікт – це невдоволення підлеглого роботою внаслідок суперечливих вимог керівника;

– міжособистісний конфлікт – це зіткнення людей внаслідок відмінностей характерів, поглядів, цінностей тощо;

– між особистістю і групою – це розбіжності в очікуваннях групи й окремої особи;

– міжгруповий конфлікт – це розходження поглядів у різних груп між собою.

6 За значенням для організації конфлікти поділяються на конструктивні й деструктивні. Конструктивний (функціональний) конфлікт виникає, коли опоненти не виходять за рамки етичних норм, ділових стосунків і розумних аргументів.

Деструктивний (дисфункціональний) конфлікт виникає, коли одна зі сторін жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони або всієї організації в цілому або коли один з опонентів вдається до морально засуджуваних методів боротьби, прагне психологічно придушити партнера. Наслідки такого конфлікту є дисфункціональними і призводять до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва й ефективності організації.

У реальній діяльності колективів частіше зустрічаються конфлікти, що являють собою поєднання декількох із зазначених типів.

## **2.4 Основні причини виникнення конфліктів (трудових конфліктів)**

Кожен конфлікт має свою причину (джерело) виникнення. Можна виділити декілька основних причин конфліктів в організаціях:

- обмеженість ресурсів;
- взаємозалежність завдань;
- розбіжності в цілях;
- розбіжності в способах досягнення цілей;
- відмінності в уявленнях і цінностях;
- незадовільні комунікації та інші.

Обмеженість ресурсів – це обмеженість матеріальних, фінансових, трудових ресурсів при їх розподілі між підлеглими або підрозділами.

Взаємозалежність завдань – це залежність одного підрозділу від іншого у виконанні завдань.

Розбіжності в цілях – це розбіжності, які виникають між вузькоспеціалізованими підрозділами. Імовірність такої причини

конфлікту зростає з розростанням організації, коли вона розбивається на спеціалізовані підрозділи.

Розбіжності у способах досягнення цілей. Часто керівники або безпосередні виконавці можуть мати різні погляди на шляхи і способи досягнення спільних цілей навіть за відсутності суперечливих інтересів. При цьому кожен вважає, що його рішення – найкраще, і це є основою для конфлікту.

Відмінності в уявленнях і цінностях – це суб'єктивні уявлення про певну ситуацію або цінності внаслідок різних характерів, виховання, темпераментів тощо; різниця в манері поведінки й життєвому досвіді.

Незадовільні комунікації – це погана передача інформації підлеглим. Неповна або неточна інформація, або її відсутність, часто виступає не тільки причиною, а і деструктивним наслідком конфлікту (гра в «зіпсований телефон»).



### **Запитання для самоперевірки**

- 1 Дайте загальну характеристику конфлікту як явища.
- 2 Наведіть приклади конфліктів у навчальній діяльності.
- 3 Які існують основні ознаки конфлікту?
- 4 Визначте негативні та позитивні сторони конфлікту?
- 5 Які основні причини виникнення конфліктів?

### **Список літератури**

- 1 Гірник, А. М. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження [Текст] / А. М. Гірник, А. Ю. Бобро. – К. : Основи, 2004. – 344 с.
- 2 Скібіцька, Л. І. Конфліктологія [Текст] : навч. посібник. – К. : Кондор, 2009. – 383 с.
- 3 Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка [Текст] / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – 22-е изд. – М. : Наука, 1990. – 1992 с.





## Тема 3. ЗВ'ЯЗОК КОНФЛІКТОЛОГІЇ З РІЗНИМИ НАУКАМИ

### План

- 3.1 Військові та історичні науки.
- 3.2 Педагогічні і мистецтвознавчі науки.
- 3.3 Політичні та правознавчі науки.
- 3.4 Психологія та соціологія.

Конфліктологія має тісний зв'язок з філософією, соціологією, загальною психологією, політологією, історією й економічною теорією, етикою, правознавством.

В історії розвитку людства конфлікти як форма прояву життєвої боротьби були явищем досить частим і звичним, майже повсякденним. З плином часу змінювалися умови життя, що вело до змін конфліктів, відрізнялися його наслідки. Ідеї боротьби і досягнення згоди та пошук шляхів безконфліктного спілкування залишалися розкиданими по різних галузях: філософії, історії, біології, медицині, юридичних і військових науках, психології. Коротко розглянемо досягнення деяких наук у проблемі конфлікту.

### **3.1 Військові та історичні науки**

У військових науках поняття «збройний конфлікт» використовують для аналізу збройних сутичок між державами чи значними соціальними силами всередині країни, від війни, як широкомасштабного міждержавного конфлікту високого ступеня інтенсивності, до незначних прикордонних сутичок.

Головним досягненням військової науки є визнання збройних конфліктів суспільно-політичним явищем, викликаним політичними чи економічними інтересами і пов'язаним із загибеллю і стражданнями багатьох людей. Встановлено зв'язок між політичним курсом держави, конфліктною боротьбою певних соціальних сил і переговорним процесом. Останнім часом військові приділяють увагу миротворчості як способу

легітимного, міжнародно-правового способу врегулювання конфліктів.

В історичних науках конфлікти досліджувалися на міждержавному рівні як сутички протилежних держав у різні періоди історії.

З плином історії постійно збільшується чисельність міждержавних конфліктів, що веде до значного зростання кількості жертв – у минулому столітті налічується близько 300 мільйонів осіб. Значення історії в дослідженні конфлікту полягає в тому, що було вивчено історичне становлення інституту переговорів.

### **3.2 Педагогічні і мистецтвознавчі науки**

Педагогічні науки спрямовані на аналіз і вирішення конфліктів у площині «вчитель-учень», «педагог-педагог», «учень-учень», «педагог-адміністрація навчального закладу». Ці науки дійшли висновку про необхідність формування високої педагогічної культури керівників, педагогічний такт, уміння безконфліктного спілкування людей різного віку та соціального досвіду.

Конфлікт у мистецтвознавстві віддзеркалює споконвічне протиборство добра і зла, внутрішніх і зовнішніх факторів поведінки людини. Творами мистецтва конфлікт відображується повно, різнобарвно, з урахуванням діалектики. Тому приклади з творів мистецтва поповнюють арсенал керівника з вирішення конфліктних ситуацій.

### **3.3 Політичні та правознавчі науки**

Політичні науки розглядають конфлікти у площині боротьби за владу між специфічними верствами населення, політичними елітами, владно-державними структурами, між тими, хто править, і тими, ким правлять. Конфлікти в політичній сфері тлумачаться через призму моралі.

Конфлікти розглядаються як прояв боротьби за домінування у владних структурах. У зовнішньополітичній сфері держав

накопичено великий досвід ведення переговорів, встановлено протокольні та етичні моменти їх ведення.

Проблемою конфліктів зацікавилися і спеціалісти права. Головними аспектами стали судово-правові засоби їх вирішення, кримінологічне вивчення конфліктних ситуацій, правові принципи, правила і норми. Активно досліджуються міжнародно-правові аспекти регулювання міждержавних конфліктів. Значна кількість вчених-правовиків виступають за створення нової галузі – **юридичної конфліктології**. Важливим висновком правових досліджень проблем конфліктів є встановлення твердих, закріплених у правових нормах, способів вирішення конфліктів (суди, арбітраж, міжнародні суди). Правові науки вчать дотримуватися в найбільш запеклій конфліктній боротьбі норм чинного права.

### **3.4 Психологія та соціологія**

Психологія займає головне місце серед інших наук у дослідженні проблем конфлікту. Суттєвим досягненням психологів стало розроблення понятійного апарату конфліктів: сутність, структура, генезис, передконфліктний стан, методи діагностики, встановлення того факту, що конфлікти завжди пов'язані зі значним напруженням емоційно-психологічного стану протиборних сторін.

У роботах біологічного напрямку введено поняття «зооконфлікт» і «конфлікт у тваринному світі», що свідчить про глибоку вкоріненість конфліктного стилю поведінки у весь живий світ. У біологічних роботах конфлікт розглядається як боротьба за існування, як прояв біологічно і генетично визначеної агресивності. Такий підхід часто переноситься і на поведінку людини як представника тваринного світу. Коли суспільство було зорієнтовано на «санітарне очищення» від слабких за біологічним принципом «нехай виживе сильніший», яскраво демонструється практичний аспект зооконфліктного підходу до вирішення соціальних проблем. Цінність підходу до конфліктів з позицій зооконфліктології полягає в тому, що конфлікти тлумачаться як такі, що пов'язані з внутрішньовидовою боротьбою за життєві ресурси, територію, вище місце в ієрархічній структурі.

Конфлікт і пов'язана з ним проблематика є об'єктом багатьох гуманітарних дисциплін, серед яких наприкінці ХХ ст. поступово сформувалася окрема соціологічна теорія – соціологія конфлікту.

Соціологія конфлікту – галузь соціології, яка вивчає сутність, зумовленість, наслідки та управління конфліктом як соціальним явищем. Соціальний конфлікт – зіткнення інтересів двох чи більшої кількості індивідів, соціальних груп. За своєю природою конфлікт є соціальним явищем, породженим особливостями суспільного життя, соціальних систем, зіткненням, протиборством суб'єктів соціуму. Стан конфлікту – далеко не рідкісне явище.

Тією чи іншою мірою, у той чи інший час він властивий кожному соціальному суб'єкту на певних фазах його розвитку. З огляду на це конфлікт часто розглядають як привід для вирішення суперечностей. Це стимулювало увагу науковців до проблем прогнозування та управління конфліктом, наслідки яких переважно залежать від гостроти зіткнення учасників конфліктної взаємодії.

Зв'язок конфліктології з іншими науками розкривається у двох аспектах.

*Перший аспект полягає в тому, що конфліктологія спирається на принципи пізнання, які розроблені в рамках інших наук і дозволяють глибше зрозуміти предмет конфліктологічних досліджень. Такими принципами є принцип загального зв'язку, детермінізму, розвитку, системного підходу, особистісного підходу та інші.*

*Другий аспект проблеми полягає у творчому використанні конфліктологією методів інших наук.*



### **Запитання для самоперевірки**

- 1 Дайте загальну характеристику виникнення конфліктології як відносно самостійної теорії.
- 2 Вкажіть, яку назву одержала конфліктологія як відносно самостійний напрямок у соціології й психології.
- 3 Покажіть зв'язок конфліктології з іншими науками.

4 Назвіть учених, з іменами яких пов'язане становлення конфліктології як самостійної дисципліни.

5 Як ви розумієте поняття «збройний конфлікт»?

### Список літератури

1 Орлянський, В. С. Конфліктологія [Текст] : навч. посібник для вузів / В. С. Орлянський; Мін. освіти України, Запоріж. нац. техн. інститут. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 159 с.

2 Захарченко, М. В. Історія соціології (від античності до початку ХХ ст.) [Текст] / М. В. Захарченко, О. І. Погорілий. – К. : Либідь, 1993. – 336 с.

3 Позднякова, Л. О. Модель подготовки квалифицированных кадров в Украине [Текст] / Л. О. Позднякова // Бизнес-Информ. – 2013. – № 7-8. – С. 23-30.



## Тема 4. ПРИНЦИПИ І МЕТОДИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ

### План

4.1 Методологічні принципи конфліктології.

4.2 Групи та конкретні методи конфліктології.

#### 4.1 Методологічні принципи конфліктології

Будь-яка наука має свій набір методів, під яким розуміється сукупність певних правил, прийомів, норм практичного і теоретичного освоєння дійсності. Сукупність цих методів має назву методологія. Отже, методологією науки називається комплекс методів одержання знань. Методологія базується на вже отриманих результатах дослідження якоїсь сфери реальності, і тому вона залежить від прийнятих початкових світоглядницьких установок.

Методологічний арсенал конфліктології складається з методологічних принципів, загальнонаукових дослідницьких підходів і спеціальних методів.

До методологічних принципів належать:

**1 Принцип діалектичного розвитку.** Несе в собі розуміння безперервності розвитку і зміни будь-якого явища і процесу. Цей принцип вимагає при вивченні конфлікту виявляти тенденції їх еволюції. Розвиток конфлікту може бути поступовим, безперервним, тривалим, нерівним, стрибкоподібним від одних форм до інших, частіше від простих до складніших.

**2 Принцип всезагального зв'язку** передбачає пошук зв'язків конфлікту з іншими явищами, процесами і своїми підсистемами; не слід обмежуватися розглядом його окремих елементів чи аспектів. Методологічне втілення цього принципу здійснюється через урахування дії основних законів діалектики та взаємодій її парних категорій. Так, закон єдності та боротьби протилежностей висвітлює внутрішні джерела розвитку конфліктів. Закон переходу кількісних змін у якість розкриває наявний спосіб еволюції та динаміки конфліктів, орієнтує на пошук закономірностей. Парні категорії діалектики – матерія і рух, час і простір, кількість у якість, одиничне і загальне, сутність у явище зміст і форма – дозволяють визначити комплексний підхід до конфліктів.

**3 Принцип діалектичної єдності теорії, експерименту і практики** допомагає будувати дослідницькі стратегії в конфліктології, зіставляючи емпіричну базу і теоретичні конструкції.

**4 Принцип системності** вимагає розгляду конфлікту як складно організованого об'єкта, що має ієрархічну систему, яка у свою чергу може бути підсистемою вищого рівня. Досить важливо виявляти все різноманіття елементів у структурі конфлікту, зв'язки між ними, а також відношення і залежність конфлікту від зовнішніх явищ і факторів.

**5 Принцип історизму** вимагає врахування конкретних умов протікання конфлікту: місця, часу, країни, культури, етноменталітету, інституційних форм, певних обставин.

**6 Принцип об'єктивності** – один з найважливіших принципів наукової оцінки – вимагає від конфліктолога мінімізувати вплив особистісних і групових інтересів, настанов, упереджень та інших проявів суб'єктивізму щодо процесу вивчення конфліктів і висновків.

## 4.2 Групи та конкретні методи конфліктології

З метою розкриття загальної сутності кожного конкретного методу конфліктології існують основні групи методів, які розглянуті нижче.

**Спостереження** – метод збору первинної соціологічної інформації, заснований на візуальному і слуховому сприйнятті інформації, що вивчається, і подальшій її фіксації. У соціологічній літературі можна зустріти різну класифікацію спостереження. Зокрема спостереження може бути представлене в таких його різновидах:

- *включене (формалізоване) спостереження* (спостереження зсередини), коли спостерігач стає повноправним учасником групи, яку він спостерігає;

- *невключене (неформалізоване) спостереження* – це спостереження ззовні, коли дослідник не стає рівноправним учасником спостережної групи.

Розрізняють також *відкрите спостереження*, яке характеризується тим, що членам досліджуваної групи факт спостереження за ними відомий, від групи він не приховується, і *спостереження інкогніто*, коли члени спостережної групи не підозрюють, що за ними ведеться спостереження.

**Опитування** – метод збору первинної соціологічної інформації шляхом усного (безпосереднього) або опосередкованого через анкету (письмового) спілкування з однією особою чи групою осіб. Опитування, які проводяться в усній формі, називаються *інтерв'юванням*, де той, хто проводить інтерв'ю, виступає як *інтерв'юер*, а той, кого опитують, у кого беруть інтерв'ю, – *респондент*.

**Тестування** – дослідження певних психологічних якостей і властивостей особи шляхом використання психологічних тестів. Психологічне тестування використовується при відборі на роботу, у психотерапії і психологічному консультуванні тощо.

**Соціометричний метод** – метод експериментальної прикладної соціології, за допомогою якого вивчають психологічну взаємодію людей у малих групах, колективах і організаціях. Автором даної теорії є австрійсько-американський психолог і соціолог Якоб Морено. Методи соціометрії стали

робочими інструментами, які дають інформацію для профілактики і пом'якшення конфліктів, визначення неформальних лідерів, оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі [2].

**Аналіз результатів діяльності** – комплексне органічно пов'язане дослідження діяльності організації, установи або їхніх підрозділів з використанням статистичних, економіко-математичних, облікових та інших способів обробки інформації. Особливостями методу аналізу результатів діяльності є використання системи показників, які характеризують діяльність організації, установи або їхніх підрозділів; вивчення факторів і причин їх зміни; виявлення і вимірювання взаємозв'язку між ними.

**Метод картографії** – метод аналізу конфлікту, суть якого полягає в послідовному заповненні «карти» конфлікту, розділеної на декілька секторів (залежно від кількості учасників конфлікту) (рисунок 5). У центр її заноситься основна проблема, а в сектори – інформація про учасників конфлікту і їх мету в ньому. Дану методику було розроблено австралійськими вченими Х. Корнеліусом і Ш. Фейром у 1992 р. [2].

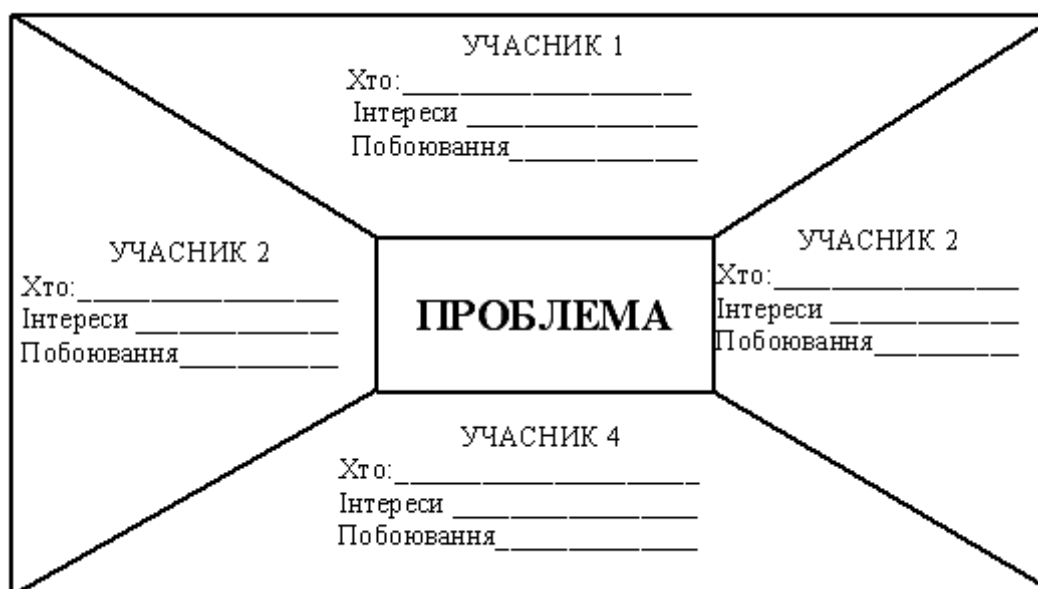


Рисунок 5 – Карта конфлікту для 4-х учасників



Процес картографування полягає у відповіді на три запитання:

1 У чому проблема? (Проблема має бути сформульована однією фразою.)

2 Хто є головними учасниками конфлікту?

3 У чому полягають інтереси та побоювання кожного учасника?

Карту можна заповнювати індивідуально чи колективно. Такі карти особливо корисні під час підготовки до ділових переговорів; переговорів, що зайшли в тупик; у розподілі майна; при проблемах у колективі, пов'язаних із міжособистісними та виробничими відносинами; майбутніх нововведеннях; сімейних ускладненнях.

**Метод експертного інтерв'ю** – особливий різновид опитування, яке передбачає опитування експертів як спеціалістів, які мають глибокі спеціальні знання в галузі предмета дослідження.

**Структурні методи.** До таких методів відносять роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних механізмів, розроблення чи уточнення загальноорганізаційних цілей, створення обґрунтованих систем винагороди.



### **Запитання для самоперевірки**

1 Дайте загальну характеристику групам методів конфліктології.

2 Вкажіть, до яких груп належать ті чи інші конкретні методи, що їх використовує конфліктологія.

3 Розкрийте загальний зміст спостереження як методу конфліктології.

4 Розкрийте загальний зміст методу експертного інтерв'ю.

5 Розкрийте загальний зміст методу картографії.

### **Список літератури**

1 Позднякова, Л. О. Влияние трудового потенциала в модели распределения ресурсов в Украине [Текст] / Л. О. Позднякова //

Зб. наук. праць Укр. держ. універ-ту залізнич. трансп. – Харків : УкрДУЗТ, 2015. – Вип. 154. – С. 103-108.

2 Русинка, І. І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами [Текст] / І. І. Русинка. – К. : Професіонал, 2007. – 278 с.

3 Леонов, Н. И. Конфликты и конфликтное поведение. Методы изучения [Текст] : учеб. пособие / Н. И. Леонов. – СПб. : Питер, 2005. – 195 с.



## Тема 5. КОНФЛІКТНА СИТУАЦІЯ

### План

- 5.1 Визначення конфліктної ситуації.
- 5.2 Потенційні конфліктогенні ситуації.
- 5.3 Переростання конфліктної ситуації в конфлікт – інцидент.
- 5.4 Конфліктоген.

### **5.1 Визначення конфліктної ситуації**

Будь-який конфлікт починається так чи інакше з конфліктної ситуації. Конфліктна ситуація – це: 1) протилежні позиції сторін з будь-якого приводу; 2) прагнення до протилежних цілей або використання різних засобів для їх досягнення; 3) неспівпадіння інтересів, бажань. Конфліктна ситуація – це ситуація, у якій учасники (опоненти) відстоюють власні цілі, інтереси та об'єкт конфлікту, які не співпадають з іншими. Конфліктна ситуація виникає тоді, коли потреби сторін, залучених до ситуації, виявляються несумісними. Приклад конфліктної ситуації – автобус чи маршрутка в годину пік. Двоє або більше людей претендують на простір, який може зайняти лише одна людина – виникає конфліктна ситуація. Ще один приклад – чоловік хоче дивитися футбол, а дружина вимагає, щоб він приніс картоплі з базару. Ці дві справи зробити одночасно неможливо – виникає конфліктна ситуація. Конфліктна ситуація –

це протиріччя, що накопичилися. Протиріччя пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, вони створюють підстави для реального протиборства між ними. Конфліктна ситуація може скластися об'єктивно всупереч волі та бажанням потенційних протиборчих сторін, а може бути викликана або створена однією стороною (чи обома). Кожна ситуація має об'єктивний зміст (він визначається подіями, що справді відбуваються) і суб'єктивне значення (залежить від того, яку інтерпретацію цим подіям дає кожна зі сторін). Залежно від суб'єктивного значення суб'єкт починає діяти в конфлікті. Суб'єктивне відображення конфліктної ситуації не обов'язково відповідає дійсному стану речей.

## **5.2 Потенційні конфліктогенні ситуації**

Серед потенційних конфліктогенних ситуацій можна виділити ситуації діяльності; ситуації поведінки; ситуації відношень.

Ситуації діяльності можуть виникати з приводу виконання студентом тих або інших завдань, успішності, навчальної і позанавчальної діяльності. Конфліктні ситуації тут можуть виникнути у випадках відмови студента виконати завдання. Це може відбуватися з різних причин: втома, труднощі в засвоєнні навчального матеріалу, невдале зауваження викладача. Ситуації поведінки виникають, як правило, у зв'язку з порушеннями студентами правил поведінки. Такі ситуації можуть мати характер конфліктних у випадках, якщо викладач, не з'ясувавши мотивів, зробить помилковий висновок про вчинки когось з боку студентів. Викладач не завжди знає обставини життя, лише здогадується про мотиви вчинків, не завжди уявляє стосунки між студентами, тому помилки при оцінюванні поведінки або завищені вимоги викликають конфронтацію його діям з боку студентів. Ситуації відносин виникають тоді, коли справа стосується емоцій та інтересів у процесі спілкування або діяльності. Якщо педагогічна ситуація викликає в її учасників негативні емоції, що породжують ворожість один до одного, то така ситуація також має конфліктний характер. Вона виникає в тих випадках, коли ділові відносини заміняються

міжособистісними, коли невинувато даються негативні оцінки не вчинку студента, а його особистісним якостям. Грань, що розділяє поведінку людини і поведінку посадової особи, дуже тонка, майже непомітна. Тому конфліктна ситуація може перейти зі сфери ділових відносин у сферу чисто особистісну. Для конфліктної ситуації характерна напруга сторін при спілкуванні, видачі завдань, прийнятті рішень. Така напруга вимагає додаткових зусиль керівника там, де раніше вони об'єктивно не були потрібні. Наприклад, якщо доводиться багаторазово пояснювати, повторювати підлеглому завдання, то тут справа не в тім, що керівник раптом став погано це робити. Для керівника це перший «дзвінок» про те, що має місце напруженість із боку підлеглого, неприйняття ним керівника, іншими словами, наявна конфліктна ситуація. Щодня ми переживаємо безліч конфліктних ситуацій, напруг, але не кожна конфліктна ситуація призводить до конфлікту. Приклад. Приймальня керівника, секретар на робочому місці відсутній. На столі секретаря записка: «Пішла в канцелярію». Якщо така ситуація повторюється кілька днів підряд, то ви розумієте, що це безладдя. У відвідувачів, що сидять у приймальні, формується групова думка з емоційним неприйняттям ситуації, направляється делегація протесту. У конфлікті є латентний (прихований) період. Наприклад, від рішення працівника про звільнення до подачі ним заяви про звільнення проходить якийсь час. Протягом цього терміну керівник повинен уміти визначати ознаки наростання конфліктної ситуації (адже звільнення – це вже конфлікт):

- працівник часто відпрошується з роботи;
- працівник не приділяє належної уваги якості роботи;
- посилюється критична реакція працівника на адресу безпосереднього керівника й адміністрації в цілому;
- авторитет керівника піддається сумніву.

Відслідковуючи ці моменти, керівник має можливість вчасно попередити розрив. Однак найчастіше керівник не фіксує свою увагу на таких сигналах.

### **5.3 Переростання конфліктної ситуації в конфлікт – інцидент**

Щоб конфліктна ситуація переросла в конфлікт, необхідні такі умови:

- часовий період розвитку;
- емоційна підтримка працівника іншими учасниками ситуації або сторонніми спостерігачами;
- своє уявлення працівника про те, що ж має бути насправді.

Чи можливо жити або працювати без конфліктних ситуацій? Ні! Конфліктні ситуації іманентно (внутрішньо) властиві процесу існування людини і процесу спілкування людей. У той же час конфліктна ситуація – це сигнал якогось порушення, це – протиріччя, яке ВЖЕ виникло. І не помічати його не можна! Але для виникнення конфлікту недостатньо тільки однієї конфліктної ситуації, адже конфліктна ситуація може існувати задовго до того, як відбудеться пряме зіткнення опонентів. У певному сенсі конфліктна ситуація і конфлікт є незалежними один від одного. Щоб відбувся КОНФЛІКТ, потрібні дії з боку опонентів, які будуть спрямовані на досягнення їхніх цілей. Такі дії – зовнішній вплив, поштовх, конфліктоген – називають ІНЦИДЕНТОМ. Запропоновано таке представлення конфлікту:

Конфліктна ситуація + Конфлікт + Інцидент, конфліктоген.

Інцидент (від лат. *incidentis* – «той, що трапляється») – випадок, непорозуміння, подія (частіше неприємна), зіткнення [1].

Таким чином, конфлікт – це конфліктна ситуація, що супроводжується інцидентом.

### **5.4 Конфліктоген**

Конфліктоген – слова, дії (або бездіяльність), що породжують або здатні спричинити конфлікт. Термін введений психологом А. П. Егідесом і зараз набув значної популярності в наукових працях [1, 2].

Більшість конфліктогенів не є навмисними образами. Більш того, нерідко людина «видає» конфліктоген непомітно для себе (звичні слова та жести). Але часто навіть ненавмисні конфліктогени породжені такими підсвідомими причинами, як

агресія, прагнення до переваги та т. п. На дрібні конфліктогени співрозмовник часто не реагує. Але нагромадження дрібних конфліктогенів призводить до зовні безпричинної (або такої, що має незначну причину) вибухової реакції (сварка, скандал, звільнення, розлучення і т. п.)

А. П. Егідес запропонував виділити такі типи конфліктогенів [1]:

- прагнення до переваги;
- прояви агресивності;
- прояви егоїзму;
- порушення правил;
- несприятливий збіг обставин.



### **Запитання для самоперевірки**

- 1 Надайте визначення конфліктної ситуації.
- 2 Наведіть приклади конфліктних ситуацій.
- 3 Опишіть потенційні конфліктогенні ситуації.
- 4 Коли конфлікт переростає в конфліктну ситуацію?
- 5 Яку схему має конфлікт?

### **Список літератури**

1 Ємельяненко, Л. М. Конфліктологія [Текст]: навч. посібник / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко. – К. : КНЕУ. – 2005. – 315 с.

2 Гірник, А. М. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження [Текст] / А. М. Гірник, А. Ю. Бобро. – К. : Основи. – 2004. – 344 с.

3 Позднякова, Л. О. Теоретические подходы подготовки кадров в Украине [Текст] / Л. О. Позднякова // Матеріали 5-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Маркетинг і логістика в системі менеджменту на залізничному транспорті» 29 вересня – 2 жовтня 2015 р., Кам'янець-Подільський. – К., 2015. – С. 117 – 120.



## Тема 6. СТАДІЇ КОНФЛІКТУ

### План

- 6.1 Співпадіння умов для початку конфлікту.
- 6.2 Основні етапи (фази, стадії) конфлікту.
- 6.3 Фактори, що сприяють виникненню та розвитку конфлікту.
- 6.4 Можливість вирішення конфлікту на різних його стадіях.

### 6.1 Співпадіння умов для початку конфлікту

Будь-який конфлікт має часові межі – початок і закінчення конфлікту. Початок конфлікту характеризується виникненням перших актів протидії. Отже, початкова фаза – виникнення розбіжностей. Закінчення конфлікту – припинення дій один проти одного. Конфлікт вважається таким, що почався, у випадку збігу трьох умов (рисунок 6).

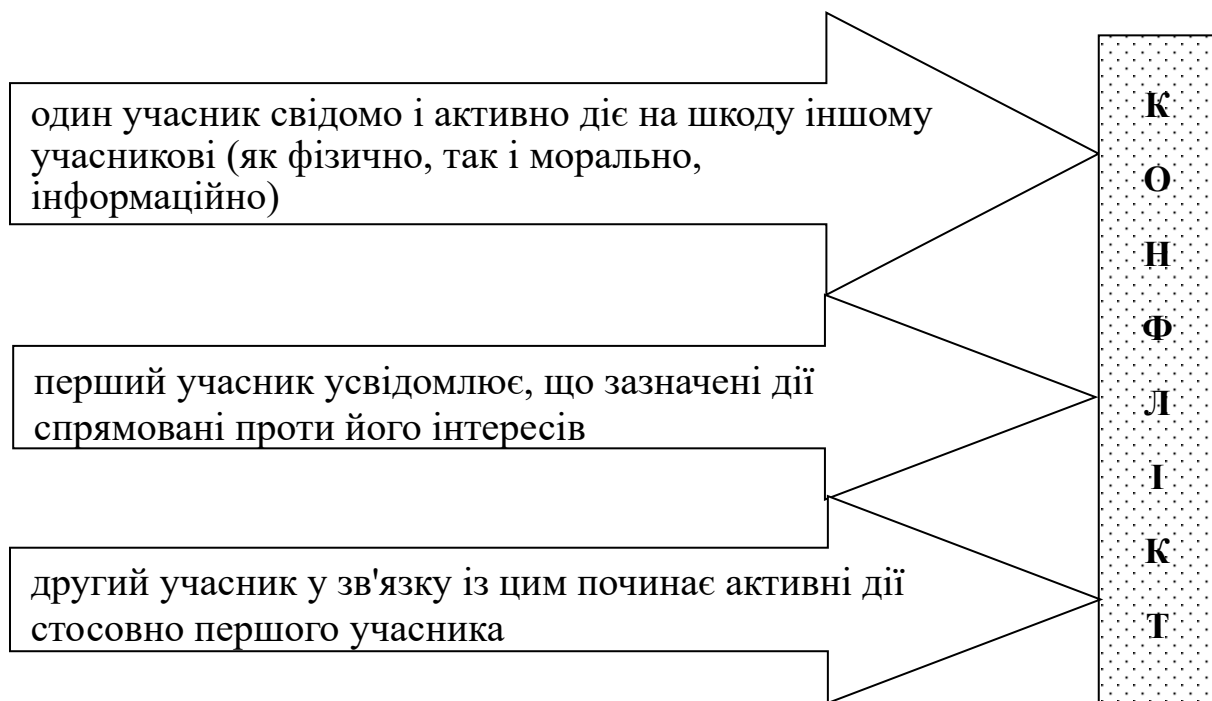


Рисунок 6 – Умови виникнення конфлікту

Таким чином, народна мудрість, що говорить про те, що сперечаються завжди двоє, цілком справедлива, і відповідальність за конфлікт несе не тільки ініціатор.

## 6.2 Основні етапи (фази, стадії) конфлікту

Конфлікт має свої явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту і, за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, викликають його. Виділяють основні фази та стадії розвитку конфлікту (рисунок 7).



Рисунок 7 – Основні етапи конфлікту

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відображують динаміку конфлікту, насамперед з погляду реальних можливостей його вирішення.

Важливо пам'ятати, що фази конфлікту можуть повторюватися циклічно.

Генезис конфлікту – момент зародження, виникнення передумов конфлікту в процесі передуючої йому соціальної взаємодії, дія рушійних факторів і причин розвитку і завершення конфлікту.

Еволюція конфлікту (фаза підйому, що включає наростання напруженості і конфліктну взаємодію) – процес поступового, безперервного розвитку конфлікту від простих до більш складних форм.

Динаміка конфлікту (пік конфлікту, ескалація конфлікту) – раптова або поступова зміна відносин між взаємодіючими учасниками, що залежить від специфіки їхніх міжособистісних



стосунків, особливостей характеру учасників і їх значущості, переслідуваних ними цілей.

Спад конфлікту – поступове загасання напруженості, припинення конфліктних взаємодій. Іноді повторний пік конфлікту – використання нових способів і сил конфлікту.

Цей розподіл конфлікту на етапи і фази є досить умовним. Основні етапи конфлікту (ще один варіант):

1 Виникнення і розвиток конфліктної ситуації. Конфліктна ситуація створюється одним або декількома суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.

2 Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії і емоційне переживання ним цього факту.

3 Початок відкритої конфліктної взаємодії.

4 Розвиток відкритого конфлікту. На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції і висувають вимоги.

5 Вирішення конфлікту. Залежно від змісту вирішення конфлікту може бути досягнуто двома методами (засобами): педагогічними (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення і т. п.); адміністративними (переведення на іншу роботу, звільнення, рішення комісій, наказ керівника, рішення суду і т. п.).

Весь конфлікт складається з конфліктної ситуації, що формується на передконфліктній стадії, і інциденту.

Конфлікт починається звичайно з висловлення досить розумних аргументів. Але аргументи супроводжуються яскравим емоційним забарвленням.

На будь-якій стадії конфлікту менеджер з персоналу повинен сповідати позитивне ставлення до конфлікту – «завдяки складній ситуації ми можемо навчитися бачити ширше, краще розуміти іншого, діяти точніше».

Конфлікт – це явище зі складною структурою і динамікою, а тому тактики його вирішення повинні відрізнятися залежно від етапу, періоду і їх тривалості. Разом з тим зустрічаються і виключення з правил, коли конфлікт, навіть не досягаючи критичної точки, швидко припиняється, незважаючи на активний вплив і приплив ресурсів ззовні.

### **6.3 Фактори, що сприяють виникненню та розвитку конфлікту**

Одинадцять факторів, які сприяють виникненню і розвитку конфлікту:

1 Перебивання партнера. У більшості випадків в емоційно напруженій ситуації перебивання співрозмовника призводить до наростання роздратування і напруги, що може послужити додатковим поштовхом до конфлікту. Рекомендації тут прості: потрібно чекати, поки співрозмовник висловиться, як би не хотілося вам у відповідь йому щось сказати.

2 Приниження партнера. Пункт, що не має потреби в коментарях, тому що навіть найспокійніша людина ледве може стримувати себе в ситуаціях, пов'язаних із приниженням.

3 Висловлення негативних оцінок партнера, його слів, учинків. Звичайний варіант, коли в ситуації суперечки ми часто говоримо співрозмовникові, що його думка нічого не варта, що тільки ми в цій галузі фахівці і т. д. Звичайно, це тільки «підливання масла у вогонь».

4 Підкреслення різниці між собою і партнером. Ще один фактор, що теж часто зустрічається в складних ситуаціях, коли один або обидва співрозмовники заявляють один одному, що «я на цій справі собаку з'їв», «я тут працював, коли ти під стіл пішки ходив» тощо. Зрозуміло, що партнерові не сподобаються такі висловлення.

5 Зменшення внеску партнера в спільну справу і перебільшення свого. Нікому не подобається, коли його обвинувачують у тому, що він зробив менше за іншого, або коли заявляють, що взагалі всю роботу зробив саме інший.

6 Дріб'язкові причіпки. Нерідко буває, що замість детального аналізу проблеми один зі співрозмовників обвинувачує іншого в несуттєвих, дрібних помилках і тим самим уникає відповідальності.

7 Штучне створення дефіциту часу для вирішення проблеми. Цей пункт звичайно проявляється в небажанні одного з партнерів вирішувати проблему, і він вигадує відмовки для того, щоб цим не займатися. Наприклад: «У мене є тільки п'ять хвилин».

8 Різке прискорення темпу бесіди. Ще одна спроба швидше закінчити неприємну розмову.

9 Повне нерозуміння або небажання зрозуміти партнера. Звичайно, коли нас не хочуть почути і зрозуміти, імовірність досягнення взаємоприйнятого результату істотно знижується.

10 Відсутність або втрата емоційного контакту з партнером. Найрозповсюдженіший приклад такого поведіння – дитина ігнорує емоційне висловлення батьків, тим самим ще більше загострюючи обстановку.

11 Запобігання просторової близькості і зорового контакту з партнером. Це теж часто зустрічається в житті, коли один зі співрозмовників може відводити очі, а це дратує іншого, тому що не можна зрозуміти, слухає людина чи ні. Те саме стосується і збільшення дистанції в розмові – це сприймається як небажання продовжувати розмову.

#### **6.4 Можливість вирішення конфлікту на різних його стадіях**

Коротко згадаємо кожен зі стадій відкритого періоду конфлікту та оцінимо можливості його вирішення на кожній із стадій.

I стадія. Дозрівання конфлікту, на якому відбувається формування готовності до конфлікту. Усвідомлення конфліктної ситуації. На цьому етапі ми вперше зіштовхуємося з тим, чого не очікували. Щоб конфлікт не розвивався далі, важливо звернути увагу на свої почуття, відразу ж прийняти відповідні попереджувальні дії. Можливість вирішення конфлікту на цій стадії – 92 %.

II стадія. Інцидент, ситуація відкритого прояву неприйняття дій іншої людини. Тут важливо поговорити з людиною, при цьому реагувати не на прояв її почуттів, а на розуміння інтересів і позиції співрозмовника. Важливо вибрати правильну стратегію поведінки в конфлікті. Можливість вирішення конфлікту на цій стадії розвитку складає 46 %.

III стадія. Ескалація конфлікту, регулярне поновлення конфлікту, «причіпки», збір «компромату» один на одного, втягування в конфлікт інших людей. На цьому етапі конфлікт починає прискорюватися. Важливо вчасно зупинитися і

проаналізувати, що і навіщо ти робиш, які ризики стоять за таким поведженням. Можливість вирішення конфлікту – 20 %.

IV стадія. Кульмінація конфлікту, виникнення «образу ворога», відкритий конфлікт, образа особистості. Прагнення знищити супротивника або розійтись. Можливість вирішення конфлікту на цьому етапі – менше 5 %. Проте нестандартні дії, наприклад гумор або обійми під час скандалу, можуть допомогти вийти з конфлікту.

V стадія. Завершення вихідного конфлікту, що може відбуватися за різними сценаріями: 1) повне завершення, загасання конфлікту; 2) повернення до стану готовності до конфлікту; 3) уявний вихід з конфлікту; 4) спад, перехід у хронічний стан. На етапі спаду конфлікту емоції природно слабшають. Тому можливість вирішення конфлікту – близько 20 %.



### **Запитання для самоперевірки**

- 1 Які існують співпадіння умов для початку конфлікту?
- 2 Які існують основні етапи (фази, стадії) конфлікту?
- 3 Перелічіть фактори, що сприяють виникненню та розвитку конфлікту?
- 4 Яка існує можливість вирішення конфлікту на різних його стадіях?
- 5 Що означає динаміка конфлікту?

### **Список літератури**

1 Беззубко, Л. В. Управління трудовими конфліктами [Текст]: навч. посібник / Л. В. Беззубко, А. Г. Зюнькін, А. В. Калина. – К. : МАУП, 2004. – 251 с.

2 Гриценко, Н. В. Чинники впливу на трудову активну діяльність колективу [Текст] / Н. В. Гриценко, В. Г. Гриценко // Матеріали II-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти», Одеса, 4-6 червня 2015 р. – Одеса, 2015. – С. 136.

3 Гірник, А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження [Текст] / А. Гірник, А. Бобро; УАДУ при Президентові України, Центр досліджень адм. реформи. – К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2003. – 172 с.



## Тема 7. ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ

### План

- 7.1 Визначення основних складових конфлікту.
- 7.2 Виявлення суб'єктів конфлікту.
- 7.3 Схема діагностики конфлікту.

#### **7.1 Визначення основних складових конфлікту**

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, причин, що його породили.

У більшості випадків здійснення діагностики передбачає визначення:

- витоків конфлікту, суб'єктивних або об'єктивних переживань сторін, способів “боротьби”, протиріччя думок, подій, зачеплених потреб і інтересів;

- біографії конфлікту, тобто його історія, фон, на якому він прогресував, наростання конфлікту, кризи і поворотні точки в його розвитку;

- учасників конфліктної взаємодії: особистостей, груп, підрозділів;

- позицій і стосунків сторін, їхньої взаємозалежності, ролей, очікувань, особистих стосунків;

- вихідних даних до конфлікту: чи хочуть і чи можуть сторони самі вирішити конфлікт, які їхні надії, очікування, установки, умови, чи конфлікт спровокований спеціально в інтересах однієї зі сторін, через що постійно підтримується рівень напруженості.

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

#### **7.2 Виявлення суб'єктів конфлікту**

При проведенні діагностики конфлікту досить складним є виявлення суб'єктів конфлікту, їхніх порушених потреб, інтересів, побоювань, причин конфліктної взаємодії.

У повсякденній трудовій діяльності і ділових відносинах часто виникають ситуації, коли коло залучених у конфлікт не обмежується тими, хто безпосередньо протистоїть один одному у прагненні відстояти свої інтереси.

Можуть бути й непрямі учасники з тих, хто, уникаючи прямої утягнутості у протистояння, тим не менш якимось зацікавлені в його розгортанні і закінченні.

Суб'єкти конфлікту мають якусь силу, яка виражає їх здатність відстоювати свої інтереси всупереч протидії іншої сторони. Ця сила містить: засоби тиску, включаючи і різного виду технічні пристрої; обізнаність про проблему, яка потребує рішення, і позиції опонентів, у тому числі наявність додаткових джерел отримання інформації; статусне положення учасника конфлікту, його моральні пріоритети; фінансові та інші ресурси. Силу суб'єкту додає і його ранг, що визначається обсягом повноважень, влади, можливостями впливу на інших.

При конфліктах до нижчого, близького до нульового, рангу належать окремі особи, які виступають тільки від свого імені і прагнуть реалізації власних потреб. Більш високий ранг мають ті, хто відстоює групові позиції, висловлює прагнення тієї чи іншої (формальної або неформальної) спільноти. До вищого рангу належать організації та їх представники, офіційні особи, які діють на основі законодавства і від імені держави.

### **7.3 Схеми діагностики конфлікту**

Пропонується така модель діагностики організаційних конфліктів:

1 Предмет суперечки: чи є він «справою принципу» або зачіпає окремі розбіжності сторін. Поступання власними принципами є важкою справою, тому в тій мірі, у якій конфлікт пов'язаний з окремими розбіжностями сторін, він легше піддається конструктивному вирішенню.

2 Розмір ставок: яка цінність того, що може бути втрачено учасником конфлікту у випадку невдалого для нього результату. Люди можуть перебільшувати реальну цінність «ставки», якщо вони залучені в протиборство з орієнтацією на виграш або якщо

результат конфлікту може стати прецедентом для наступних ситуацій.

3. Характер і ступінь взаємозалежності учасників у даному конфлікті: чи пов'язує учасників «суворе суперництво», коли виграш однієї сторони означає програш іншої, у зв'язку з чим виникає жорстка тенденція слідувати тільки своїм інтересам, або ж може бути знайдено рішення, при якому сторони обопільно виграють від вирішення конфлікту. Відносини за типом нульової суми (одна сторона виграє за рахунок іншої) роблять конфлікт важко вирішуваним.

4 Характер відносин сторін: чи є вони епізодичними (обмеженими даною ситуацією) або учасників конфлікту пов'язують тривалі відносини. Остання обставина буде сприяти більш успішним пошукам рішення.

5 Структура сторін. Для організаційних конфліктів важливою з точки зору легкості або труднощів вирішення конфліктів є така характеристика, як наявність сильних лідерів протиборчих сторін. Сильний лідер здатний об'єднати своїх прихильників для прийняття угоди. Сильні лідери можуть займати жорстку позицію в переговорах і вести жорсткий торг, але забезпечують виконання прийнятих угод. У випадку слабого лідера його позиція може оскаржуватися незгодними з ним членами групи, у результаті чого протистояння змінює і конфлікти на підставі цього можуть набути хронічного характеру.

6 Участь третьої нейтральної сторони. Навіть якщо третя сторона активно не залучена в діалог між учасниками конфлікту, сама її присутність здатна стримувати деякі деструктивні прояви, перш за все емоційного характеру, у конфліктній взаємодії сторін. Позитивний вплив потенційно буде тим сильнішим, чим більш впливовою, що викликає довіру, і нейтральною є третя сторона.

7 Сприйманий прогрес конфлікту: чи існує можливість рівної «ціни» конфлікту для обох сторін або ж одна з них відчуває себе більш постраждалою. Остання обставина ускладнює пошуки виходу. Хоча це і визначається суб'єктивно, сторони хочуть бути переконані, що загальний рахунок приблизно рівний і що кожен вже досить постраждав.



## Запитання для самоперевірки

- 1 Перелічіть основні складові конфлікту.
- 2 Які ви знаєте джерела інформації про конфлікт?
- 3 Визначення основних причин, що породили конфлікт.
- 4 Хто є суб'єктом конфлікту? Дайте визначення.
- 5 Яка існує модель діагностики конфлікту?

## Список літератури

1 Позднякова, Л. О. Роль трудового потенціалу працівників у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту [Текст] // Актуальні проблеми формування та управління потенціалом підприємств в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. УПА та між. від. ХОДА, 22-25 жовтня 2013 р. – Харків, 2013. – С. 122.

2 Русинка, І. І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами [Текст] / І. І. Русинка. – К. : Професіонал, 2007. – 278 с.

3 Леонов, Н. И. Конфликты и конфликтное поведение. Методы изучения [Текст] : учеб. пособие. – СПб. : Питер, 2005. – 195 с.



## Тема 8. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ

### План

- 8.1 Управління конфліктами.
- 8.2 Етапи регулювання конфлікту.

### 8.1 Управління конфліктами

Управління конфліктами можна розглядати у двох аспектах:

- внутрішньому;
- зовнішньому.



Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою в конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер і знаходить своє відображення в галузі психології конфлікту.

Зовнішній аспект управління конфліктами відображує організаційно-технологічні сторони цього процесу, у якому суб'єктом управління може виступати керівник (менеджер), лідер або посередник (медіатор). Саме в цьому аспекті ми розглядаємо дану проблему.

Поняття «управління» має дуже широку сферу застосування: «управління системами, що самоорганізуються», «управління технічними системами», «управління суспільством» і т. п.

Що стосується поняття «управління конфліктом», то можна дати таке його визначення.

**Управління конфліктом** – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, якої стосується даний конфлікт.

Справа в тому, що конфлікти відрізняються один від одного. Одні з них носять *конструктивний характер* і сприяють розвитку пов'язаної з ними соціальної системи. Інші ж носять *деструктивний характер* і сприяють руйнуванню соціальної системи. Зазначимо, що питання використання деструктивних конфліктів у соціальній практиці можуть бути предметом вивчення окремої галузі конфліктології – *деструктивної конфліктології*.

Для нас важливий конструктивний аспект управління конфліктами.

**Основна мета** управління конфліктами – запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному вирішенню конструктивних.

Зміст управління конфліктами

Управління конфліктами включає такі види діяльності:

- прогнозування конфліктів і оцінювання їхньої функціональної спрямованості;
- попередження або стимулювання конфлікту;
- регулювання конфлікту;
- вирішення конфлікту.

**Прогнозування конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, що спрямований на виявлення причин даного конфлікту.

Основними джерелами прогнозування конфліктів є:

- вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми;
- вивчення їхніх індивідуально-психологічних особливостей.

**Попередження конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту.

Попередження конфліктів ґрунтується на їх прогнозуванні. У цьому випадку на основі отриманої інформації про причини небажаного конфлікту починається активна діяльність з нейтралізації дії всього комплексу його факторів. Це так звана **вимушена форма** попередження конфлікту.

Проте конфлікти можна попереджати, здійснюючи в цілому ефективне управління соціальною системою.

Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути:

- постійна турбота про задоволення потреб і інтересів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що стосуються інтересів колективу й особистості;
- виховання співробітників, формування в них високої психолого-педагогічної культури спілкування та інше.

Таку форму попередження конфліктів називають **превентивною**.

**Стимулювання конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, викликання конфлікту.

Стимулювання виправдане стосовно конструктивних конфліктів.

Засоби стимулювання конфліктів можуть бути різними:

- винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нараді, семінарі і т. п.;
- критика ситуації, що склалася, на нараді;

- виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації і т. д.

Але при стимулюванні того або іншого конфлікту керівник повинен бути підготовлений до конструктивного управління ним. Це необхідна умова в управлінні конфліктами, порушення її, як правило, призводить до сумних наслідків.

**Регулювання конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення.

## 8.2 Етапи регулювання конфлікту

I етап. Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами.

II етап. Легітимізація конфлікту, тобто досягнення угоди між конфліктуючими сторонами про визнання та дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

III етап. Інституціалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії.

Крім того, у процесі регулювання конфліктів важливо враховувати деякі технології, наведені в таблиці 2.

Таблиця 2 – Технології регулювання конфліктом

Назва	Основний зміст
1 Інформаційні	Ліквідація дефіциту інформації в конфлікті; вилучення з інформаційного поля помилкової, перекрученої інформації; усунення чуток і т. п.
2 Комуникативні	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії та їх прихильниками; забезпечення ефективного спілкування
3 Соціально-психологічні	Робота з неформальними лідерами та мікрогрупами; зниження соціальної напруженості та зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі
4 Організаційні	Вирішення кадрових питань; використання методів заохочення та покарання; зміна умов взаємодії співробітників і т. п.

**Вирішення конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту. Вирішення — це завершальний етап управління конфліктом.

Вирішення конфлікту може бути *повним* і *неповним*. Повне вирішення конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. Неповне вирішення конфлікту відбувається тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації. У такому випадку неповне вирішення конфлікту може бути етапом на шляху до його повного вирішення.

Форми вирішення конфлікту:

- знищення або повне підпорядкування однієї зі сторін (*поступка*);
- узгодження інтересів і позицій конфліктуючих сторін на новій основі (*компроміс, консенсус*);
- взаємне примирення конфліктуючих сторін (*відхід*);
- перехід боротьби в русло співробітництва щодо спільного подолання протиріч (*співробітництво*).

Способи вирішення:

- адміністративний (звільнення, переведення на іншу роботу, рішення суду і т. п.);
- педагогічний (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення і т. п.).



### Запитання для самоперевірки

- 1 Які визначення передбачає діагностика конфлікту?
- 2 Яка роль суб'єктів у конфлікті?
- 3 Надайте характеристику моделі організаційних конфліктів.
- 4 Поясніть участь третьої нейтральної сторони конфлікту?
- 5 Що означає стриманий прогрес конфлікту?

### Список літератури

1 Богданов, О. М. Психологія личности в конфликте [Текст] : учеб. пособие / О. М. Богданов, В. Г. Зазыкин. – 2-е изд. – Спб. : Питер, 2006. – 275 с.

2 Гірник, А. М. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження [Текст] / А. М. Гірник, А. Ю. Бобро. – К. : Основи. – 2004. – 344 с.

3 Позднякова, Л. О. Удосконалення управління персоналом як фактор підвищення ефективності [Текст] / Л. О. Позднякова // Зб. наук. праць Укр. держ. акад. залізнич. трансп. – Харків : УкрДАЗТ, 2014. – Вип. 146. – С. 115-119.



## **Тема 9. СПОСОБИ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ**

### **План**

9.1 Стратегії поведінки в конфліктній ситуації – сітка Томаса-Кілмена.

9.2 Стилi поведінки в конфліктній ситуації.

9.3 Визначення свого власного стилю поведінки в конфлікті.

### **9.1 Стратегії поведінки в конфліктній ситуації – сітка Томаса-Кілмена**

Коли ви знаходитесь у конфліктній ситуації, для більш ефективного вирішення проблеми необхідно вибрати певний стиль поведінки з огляду на ваш власний стиль, стиль інших залучених у конфлікт людей, а також природу самого конфлікту. Із цією метою доцільно ознайомитися з розробленою Кеннетом У. Томасом і Ральфом Х. Кілменом у 1972 р. стратегією поведінки в конфліктній ситуації та усвідомлено вибрати певну стратегію поведінки залежно від обставин [1, 2].

Дослідники вказують на п'ять основних стилів поведінки при конфлікті:

- уникання, відхід, ігнорування або відхилення;
- суперництво, конкуренція, змагання, конфронтація;
- пристосування, вимушена поступка;
- компроміс;
- співробітництво.

Стиль поведінки в конкретному конфлікті обумовлюється:

- тією мірою, якою ви бажаєте задовольнити власні інтереси;
- пасивністю або активністю;
- інтересами іншої сторони;
- спільними або індивідуальними діями.

Якщо представити це в графічній формі, то отримаємо сітку Томаса-Кілмена, що дозволяє проаналізувати конфлікт і вибрати оптимальну стратегію поведінки. Вона у свою чергу дозволяє кожній людині створити свій власний стиль вирішення конфлікту (рисунок 8).

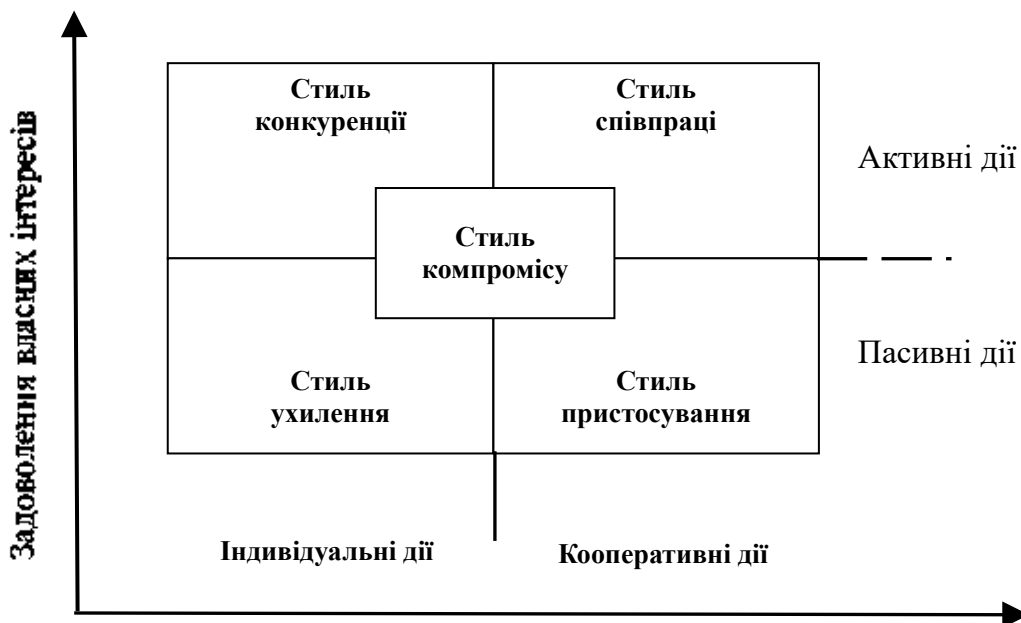


Рисунок 8 – Сітка Томаса-Кілмена [2]

Почнемо з боку, на якому зазначені активні і пасивні дії. Якщо ваша реакція пасивна, то ви будете намагатися вийти з конфлікту; якщо вона активна, то ви почнете спроби вирішити його. Такі оцінки ви можете зробити для себе і для інших сторін, що беруть участь у конфлікті. Права частина сітки стосується спільних дій. Якщо ви віддасте перевагу спільним діям, то ви будете намагатися вирішити конфлікт разом з іншою людиною або групою людей, які в ньому беруть участь. Якщо ж волієте діяти індивідуально, то ви будете шукати свій шлях вирішення проблеми або шлях уникання її вирішення.

Коли ми складемо разом дві частини сітки, то отримаємо матрицю з п'яти стилів зі стилем компромісу в центрі. Він у рівних частках включає кооперативну та індивідуальну, а також пасивну і активну поведінку. Якщо ми уважніше розглянемо ці

різні стилі, то зможемо впізнати той, до якого ми зазвичай вдаємося в конфліктних ситуаціях; ми можемо також визначити і ті стилі, якими звичайно користуються пов'язані з нами люди. Однак у певних умовах ми можемо віддати перевагу іншому стилю. Кожна людина може частково використовувати всі ці стилі, але зазвичай має пріоритетні. Крім того, деякі стилі можуть бути найбільш ефективними для вирішення конфліктів певного типу [3].

## **9.2 Стилi поведінки в конфліктній ситуації**

### **Стиль уникання, відходу, ігнорування або відхилення**

Перший спосіб назвемо «уникання». Людина всіляко уникає конфлікту, намагається в будь-яких ситуаціях зробити вигляд, що нічого не відбулося. Така людина часто говорить, що вважає себе неконфліктною, що в неї майже не буває конфліктів. У підсумку не задоволені ні власні інтереси, ні інтереси опонента («ні тобі, ні мені»).

Не слід думати, що цей стиль завжди є втечею від проблеми або відхиленням від відповідальності. У дійсності відхід або відстрочка можуть бути цілком прийнятною реакцією на конфліктну ситуацію, тому що за цей час вона може вирішитися сама собою або ви зможете зайнятися нею, коли будете мати достатню інформацію і бажання вирішити її, або це не ті взаємини, які вам необхідно підтримувати.

### **Стиль суперництва, конкуренції, змагання, конфронтації**

Другий спосіб поведінки в конфліктних ситуаціях називається «суперництво». Боротьба за власні інтереси до переможного кінця. Дружні стосунки при цьому завжди приносяться в жертву («тільки мені»). Використання цього способу призводить до того, що виграє одна людина, а друга програє, тобто один одержує виграш на 100 %, а інший одержує нуль. Той, хто виграв, може також виграти і почуття провини, а той, хто програв, виграв образу.

Даний стиль можна використовувати, якщо ви маєте достатньо влади, сильної волі і авторитету, і для вас очевидним, що запропоноване вами рішення – найкраще; робите велику ставку

на своє вирішення виниклої проблеми, оскільки результат конфлікту дуже важливий для вас; відчуваєте, що у вас нема іншого вибору і вам нема чого втрачати; повинні прийняти непопулярне рішення і у вас досить повноважень для вибору цього кроку.

### **Стиль пристосування, вимушеної поступки**

Наступний спосіб називається «пристосування, вимушена поступка» — це дзеркальний варіант другого способу. Він полягає в тому, що один, програвши в перший раз, буде посилено готуватися до другого раунду. Це життя, присвячене боротьбі. Стиль пристосування означає, що ви дієте разом з іншою стороною, але при цьому не намагаєтесь відстоювати власні інтереси з метою згладжування атмосфери й відновлення нормальної робочої обстановки.

Стиль пристосування може бути використаний у таких найбільш типових ситуаціях:

- найважливіше завдання - відновлення спокою і стабільності, а не вирішення конфлікту;
- предмет розбіжності не важливий для вас або вас не дуже хвилює те, що відбулося;
- ви вважаєте, що краще зберегти добрі стосунки з іншими людьми, ніж відстоювати власну точку зору;
- ви усвідомлюєте, що правда не на вашому боці;
- ви відчуваєте, що у вас недостатньо влади або шансів перемогти;
- ви думаєте, що інша людина може отримати від цієї ситуації корисний урок, якщо ви поступитеся її бажанням, навіть не погоджуючись із тим, що вона робить, або вважаючи, що вона робить помилку.

### **Стиль компромісу**

Четвертий спосіб отримав назву «компроміс». Це означає, що можна щось поділити нарівно. Але на прикладі телевізора зрозуміло, що ділити телевізор безглуздо. Тобто ви сходитеся на частковому задоволенні свого бажання і частковому виконанні бажання іншої людини. Ви робите це, обмінюючись поступками і торгуючись для вироблення компромісного рішення. Звичайно людина звертає увагу не на те, що одержала, а на те, що не одержала. Крім того, у компромісі є один підводний камінь:



починаючи щось ділити, люди захоплюються і доходять до абсурдних ситуацій.

Стиль компромісу знаходиться в центрі сітки Томаса-Кілмена. Суть його полягає в тому, що сторони намагаються врегулювати розбіжності, ідучи на взаємні поступки. У цьому плані він трохи нагадує стиль співробітництва, однак здійснюється на більш поверхневому рівні, тому що сторони в чомусь поступаються одна одній. Цей стиль є найбільш ефективним, коли обидві сторони бажають того самого, але знають, що одночасні бажання нездійсненні, наприклад прагнення зайняти ту саму посаду або те саме приміщення для роботи.

### **Стиль співробітництва**

П'ятий варіант називається «співробітництво». Цей варіант добрий тим, що кожному учасникові можна виграти сто відсотків, а можливо, і сто п'ятдесят. Наприклад один добровільно уступає іншому тому, що той до нього добре ставиться, і не вважає, що другий йому зобов'язаний. Люди зберегли відносини та навіть зробили їх кращими. І просто приємно робити щось хороше гарній людині.

Співробітництво – найбільш важкий із усіх стилів, але разом з тим він найбільш ефективний при вирішенні конфліктних ситуацій. Такий підхід веде до успіху в справах і особистому житті. Співробітництво припускає повне задоволення інтересів обох сторін. Виграють обидва партнера («і тобі, і мені»). Співробітництво – безумовно, кращий спосіб вирішення конфліктів. На жаль, цей стиль не завжди можна використати – він занадто «довгограючий»: вимагає багато часу, щоб з'ясувати причини розбіжностей і поговорити по душах, причому бажано в неформальній обстановці [2].

## **9.3 Визначення свого власного стилю поведінки в конфлікті**

Важливо зрозуміти, що кожний із цих стилів ефективний тільки в певних умовах, і жоден з них не може бути виділений як найкращий. У принципі ми повинні вміти ефективно використовувати кожен з них і свідомо робити той або інший вибір з огляду на конкретні обставини. Найкращий підхід буде

визначатися конкретною ситуацією, а також складом вашого характеру. Вибирати одні стилі на протипагу іншим – природно, але жорстка перевага одного стилю може обмежити ваші можливості. Таким чином, важливо визначити для себе свої пріоритети, а також можливі альтернативні варіанти.

Це дозволить вам бути більш вільним у виборі при зіткненні з конкретними конфліктними ситуаціями. Якщо ви відзначаєте для себе, що волієте не застосовувати якийсь стиль або почуваєте себе комфортно при його використанні, то ви можете розвинути здатність його застосування [1].

Цілком імовірно, що найчастіше ви використовуєте один або два стилі як виконавець, що звичайно має свій репертуар. У деяких випадках ви можете мати один кращий стиль (ваш первинний підхід до вирішення конфліктів) і інші стилі, які ви використовуєте не так часто (ваші вторинні або третинні підходи). Або ви можете мати два рівнозначних кращих стилі, наприклад пристосування й ухиляння, якщо ви, скажімо, нічого не робите для запобігання конфлікту, і тоді вас можна вважати через це «бімодальним». Якщо ви маєте три характерних стилі, наприклад боротьба, відступ і компроміс, вас можна віднести до «тримодальних» особистостей.



### **Запитання для самоперевірки**

- 1 У яких аспектах розглядають управління конфліктами?
- 2 Чим обумовлено стиль поведінки в конкретному конфлікті?
- 3 Які п'ять способів поведінки в конфліктних ситуаціях об'єднує в собі сітка Томаса-Кілмена?
- 4 Особливості використання стилю уникання. Що головне в стилі уникання?
- 5 Як можна визначити свій власний стиль поведінки в конфлікті?

### **Список літератури**

- 1 Гриценко, Н. В. Діяльність менеджера в сфері управління людськими ресурсами [Текст] / Н. В. Гриценко // Вісник

економіки транспорту і промисловості. – Харків, 2016. – № 54. – С. 345-349.

2 Кармин, А. С. Конфликтологія [Текст]: учебник / А. С. Кармин. – 2-е изд. – СПб. : Лань, 2007. – 365 с.

3 Яковенко, В. Г. Психологія праці в управлінні персоналом [Текст] / В. Г. Яковенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків: УкрДАЗТ, 2017. – Вип. 57. – С. 164- 168.



## **Тема 10. ПОНЯТТЯ І КЛАСИФІКАЦІЯ КОНФЛІКТНИХ ОСОБИСТОСТЕЙ**

10.1 Визначення конфліктної особистості.

10.2 Правила поведінки з конфліктною особистістю.

10.3 Індивідуальні особливості людини, схильної до конфліктів.

10.4 Типи конфліктних особистостей.

### **10.1 Визначення конфліктної особистості**

Якщо уважно придивитися до поведінки різних людей у конфліктних ситуаціях, можна помітити типовість цієї поведінки.

Всіх людей за схильністю до конфліктів можна поділити на три групи:

1 Стійкі до конфліктів.

2 Ті, хто утримуються від конфліктів.

3 Конфліктні люди.

Чисельність останньої групи складає близько 6-7 % від усього колективу.

Щоб забезпечити в колективі сприятливий психологічний клімат, потрібно докладати великих зусиль лише до десятої частини персоналу. Адже 9/10 інших самі прагнуть до упорядкованості.

Під конфліктністю особистості розуміється її інтегральна властивість, що відображує частоту вступання в міжособистісні конфлікти [1]. При високій конфліктності індивід стає постійним ініціатором напружених відносин з іншими незалежно від того, чи передують цьому проблемні ситуації. Наприклад, холеричний

тип темпераменту людини часто може призводити до вирішення нею суперечливих ситуацій конфліктним способом. Це пов'язано з тим, що холерик має нестійкий і рухливий тип нервової системи. У той же час він швидко «остигає» і переходить до неконфліктної взаємодії. Завищений або занижений рівень домагань також сприяє виникненню міжособистісних або внутрішньоособистісних конфліктів. Рівень домагань впливає на визначення ідеальної перспективної мети, на вибір мети чергової дії і, нарешті, на бажаний рівень самооцінки особистості. Завищена самооцінка звичайно викликає негативну реакцію з боку оточуючих, занижена має, як наслідок, підвищену тривожність, невпевненість у своїх силах, уникання відповідальності й т. п. Це може здатися дивним, але тут доречно дати одну важливу пораду – ставтеся зі співчуттям до людей, типові особливості яких описані вище. Конфліктність, що стала властивістю особистості, важко перебороти раціональним самоконтролем, зусиллям волі. «Виховний» вплив з боку керівника тут також рідко приносить користь. Конфліктність – не провина, а біда таких особистостей. Реальну допомогу їм може надати фахівець – практичний психолог.

Зверніть увагу: йдеться не про склочників з низькою мораллю, а про людей, які мають специфічні психологічні особливості, обумовлені базовими властивостями індивідуальності.

## **10.2 Правила поведінки з конфліктною особистістю**

1 Необхідно мати на увазі, що в таких людей є деякі приховані потреби, які, як правило, пов'язані з минулими втратами й розчаруваннями, і вони задовольняють їх у такий спосіб. Наприклад, надагресивна людина своєю агресивністю намагається придушити малодушність і боягузливість.

2 Варто взяти під контроль свої емоції й дати вихід емоціям цієї людини, якщо маєте намір продовжувати з нею спілкуватися.

3 Не приймати на свій рахунок слова й поведінку даної людини, знаючи, що для задоволення своїх інтересів «важка» людина так поводить з усіма.

4 При виборі відповідного стилю дії в конфліктній ситуації вам належить урахувати, до якого типу людей вона належить.

5 Якщо вважаєте за необхідне продовження спілкування з «важкою» людиною, ви повинні наполягати на тому, щоб людина казала правду, неважливо яку.

6 У конфліктній ситуації або в спілкуванні з «важкою» людиною ви повинні спробувати побачити в ній не тільки друга, але й кращі якості. Оскільки ви вже не зможете змінити ні систему її поглядів і цінностей, ні психологічні особливості її нервової системи, необхідно підібрати до неї «ключик», виходячи з вашого життєвого досвіду.

7 Намагайтеся виключати зі спілкування з конфліктною людиною будь-які судження й оцінки, що зачіпають гідність співрозмовників, іронічні зауваження, висловлення з почуттям переваги або зневаги.

8 У спілкуванні з конфліктною людиною не скупіться наповнювати свою мову висловами «Прошу вибачити», «Буду дуже вдячний», «Якщо це для вас не важко».

9 Запропонуйте конфліктуючій стороні стати на ваше місце, це зніме критичний настрій і перемкне «горланя» з емоцій на вирішення проблеми.

### **10.3 Індивідуальні особливості людини, схильної до конфліктів**

Для керівника корисно знати, які індивідуальні особливості особистості (риса характеру) створюють у людини схильність до конфліктних відносин з іншими людьми. Узагальнюючи дослідження психологів, можна сказати, що до таких якостей належать неадекватна самооцінка своїх можливостей і здібностей, що може бути як завищеною, так і заниженою.

Конфлікт виникає, якщо особистісні особливості людини або групи приходять у зіткнення з вищезгаданими особливостями людини, схильної до конфліктів, тобто за наявності міжособистісної або соціально-психологічної несумісності.

Як приклад розглянемо несумісні типи темпераменту за певних умов. У нормальній спокійній обстановці холерик і флегматик успішно справляються з дорученою їм роботою. В

аварійній ситуації повільність флегматика, бажання обміркувати хід діяльності й запальність, неврівноваженість і метушливість холерика можуть стати причиною конфліктних відносин між ними. Ще частіше основою для міжособистісної несумісності стають розходження в потребах, інтересах, цілях різних людей, що вступають у взаємодію. Основний інтерес, наприклад у керівника новоствореної фірми або підприємства, – розширити справу, а в співробітників – щоб якнайбільше коштів було виділено на зарплату. Це створює тертя між ними, які можуть спричинити конфлікт навіть серед близьких людей. Соціально-психологічна несумісність може також виникнути через те, що група оточення висуває особистості вимоги, які розходяться з тими, на які орієнтована ця людина.

#### 10.4 Типи конфліктних особистостей

Наведені нижче типи конфліктних особистостей (демонстративний, ригідний, некерований, надточний, безконфліктний) зустрічаються найчастіше, але не дають повного переліку можливих видів конфліктних особистостей.

Тип конфліктної особистості – **демонстративний**. Найчастіше це – холерики, яким властива бурхлива діяльність у найрізноманітніших напрямках. Для них конфлікт – як для риби вода, це – їхнє життя, середовище існування.

Тип конфліктної особистості – **ригідний**. Люди цього типу не вмюють перелаштовуватися, підозрілі і мають завищену самооцінку.

Тип конфліктної особистості – **некерований**. Імпульсивний і недостатньо контролює себе. Такі люди ведуть себе зухвало і агресивно, під час суперечки не думають про етичні норми спілкування.

Тип конфліктної особистості – **надточний** (педант). Завжди пунктуальна та занудна особистість, і цим відштовхує людей від себе.

Тип конфліктної особистості – **безконфліктний**. Особистість, яка свідомо тікає від конфліктів, прагне перекласти відповідальність на інших. Проте конфлікт від цього не зникає.



## Запитання для самоперевірки

- 1 Визначення конфліктної особистості.
- 2 Які ви знаєте способи класифікації конфліктних особистостей?
- 3 Які риси характеру притаманні людині, схильній до конфліктів?
- 4 Як поводитися з конфліктною особистістю?
- 5 Що означає демонстративний тип конфліктної особистості?

## Список літератури

- 1 Гірник, А. М. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження [Текст] / А. М. Гірник, А. Ю. Бобро. – К. : Основи, 2004. – 344 с.
- 2 Гриценко, Н. В. Оптимізація діяльності впливу керівника на співробітників [Текст] / Н. В. Гриценко // Наук. вісник Одеського нац. ек. ун-ту. – 2015. – № 6 (226). – С. 68 – 74.
- 3 Герасіна, Л. М. Конфліктологія [Текст] : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осипова [та ін.]. – Харків : Право, 2002. – 420 с.



## Тема 11. КЛАСИФІКАЦІЯ КОНФЛІКТІВ

### План

- 11.1 Рівні та види конфліктів.
- 11.2 Класифікація конфліктів.

### 11.1 Рівні та види конфліктів

Всі конфлікти характеризують за різними рівнями їх виникнення:

- внутрішньоособистісний – конфлікт всередині себе;
- міжособистісний – виникає між людьми через відмінність їхніх цілей або інтересів;

- між особою та групою – коли особа займає позицію, відмінну від усієї групи;
  - міжгруповий – учасниками виступають соціальні групи.
- У суспільстві існує три основних види конфліктів:
- конфлікти цілей – виражаються в тому, що сторони по-різному бачать стан об'єкта в майбутньому;
  - конфлікти пізнання – виникають, коли сторони мають різні погляди, ідеї та думки щодо вирішуваної проблеми;
  - емоційні конфлікти – з'являються, коли в основі міжособистісних стосунків лежать різні почуття та емоції людей.

## 11.2 Класифікація конфліктів

Конфлікти являють собою складне соціально-психологічне явище, вони дуже різноманітні, їх можна класифікувати за різними ознаками. З практичної точки зору класифікація конфліктів важлива, тому що вона дозволяє орієнтуватися в їхніх специфічних проявах і, отже, допомагає оцінити можливі шляхи їх вирішення.

### **Можна дати таку класифікацію конфліктів:**

- за масштабом конфлікту бувають загальними, такими, що охоплюють всю організацію, і парціальними, такими, що стосуються її окремої частини;
- стадіями розвитку – ті, що зароджуються, зрілі або загасальні;
- ступенем свідомості – сліпі або раціональні;
- формами протікання – мирні або немирні;
- тривалістю – короткочасні і затяжні, такі, що довгий час баламутять всю організацію. Затяжний конфлікт здатний викликати кризу і зрештою призвести до руйнування або істотної зміни;
- відносно окремого суб'єкта – внутрішні і зовнішні;
- з погляду організаційних рівнів, до яких належать сторони, – горизонтальні і вертикальні;
- за сферою виникнення – ділові, пов'язані з виконанням людиною посадових обов'язків, і особові, такі, що зачіпають її неофіційні відносини;



- розподілом втрат і вигравів між сторонами – симетричні і асиметричні. У першому випадку вони поділяються приблизно порівну, у другому одні виграють (втрачають) істотно більше, ніж інші;

- виходячи зі ступеня зовнішнього прояву – приховані (латентні) або відкриті. Латентність має місце, якщо учасники приховують конфлікт від сторонніх очей або він ще не дозрів. Відкритий конфлікт легко контролювати, тому він менш небезпечний;

- відповідно до спрямованості розвитку – зростаючі і спадні;  
- залежно від кількості причин, що лежать в основі конфлікту, – однофакторні і багатфакторні;  
- за своїми наслідками – конструктивні і деструктивні.



### **Запитання для самоперевірки**

- 1 За яких обставин виникає міжособистісний конфлікт?
- 2 Які існують рівні конфліктів?
- 3 Надайте характеристику горизонтальним і вертикальним конфліктам.
- 4 Як визначити конфлікт за тривалістю?
- 5 Які основні види конфліктів існують у суспільстві?

### **Список літератури**

- 1 Анцупов, А. Я. Конфликтология [Текст]: учебник / А. Я. Анцупов, А. І. Шипилов. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 330 с.
- 2 Беззубко, Л. В. Управління трудовими конфліктами [Текст]: навч. посібник / Л. В. Беззубко, А. Г. Зюнькін, А. В. Калина. – К. : МАУП. – 2004. – 251 с.
- 3 Русинка, І. І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами [Текст] / І. І. Русинка. – К. : Професіонал, 2007. – 278 с.



## Тема 12. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

### План

- 12.1 Основні поняття управління конфліктами.
- 12.2 Стратегії поведінки керівника в ході конфлікту.
- 12.3 Методи вирішення конфліктів.
- 12.4 Типи і структура переговорів.

### **12.1 Основні поняття управління конфліктами**

Управління конфліктами – це процес цілеспрямованого впливу на конфліктуючих особистостей з метою усунення причин, що породили конфлікт, і приведення конфлікту у відповідність зі сформованими нормами взаємин.

До факторів управління конфліктами можна віднести:

- погляди особистості;
- мотиви і потреби індивідів, груп.

Спробі влагодити конфлікт можуть перешкодити сформовані стереотипи, суб'єктивні уявлення, забобони, упередження.

Залежно від виду конфлікту пошуком рішень в організації можуть займатися різні служби:

- керівництво організації;
- служба управління персоналом;
- відділ психолога й соціолога;
- профспілковий комітет.

Отже, управління конфліктами – це цілеспрямований вплив:

- на усунення (мінімізація) причин, що породили конфлікт;
- корекцію поведінки учасників конфлікту;
- підтримку необхідного рівня конфліктності, але такого, що не виходить за контрольовані межі.

### **12.2 Стратегії поведінки керівника в ході конфлікту**

Велике значення у вирішенні конфліктних ситуацій має спілкування учасників, центральним моментом якого є

переговори. Припускаючи провести бесіду зі своїм опонентом, керівник повинен попередньо, по можливості повно проаналізувати сформовану ситуацію.

Завдання керівника з вирішення конфлікту:

- 1) з'ясувати причину конфлікту;
- 2) визначити цілі опонента;
- 3) намітити сфери зближення точок зору з опонентом;
- 4) уточнити поведінкові особливості опонента, причину конфлікту.

Вважається, що конструктивне вирішення конфлікту залежить від таких факторів:

– адекватність сприйняття конфлікту, тобто досить точно, не перекручене особистими пристрастями оцінювання вчинків, намірів як супротивника, так і своїх власних;

– відкритість й ефективність спілкування, готовність до всебічного обговорення проблем, коли учасники чесно висловлюють своє розуміння того, що відбувається, і шляхи виходу з конфліктної ситуації;

– створення атмосфери взаємної довіри й співробітництва.

Процес вирішення будь-якого конфлікту складається з трьох етапів:

1 Підготовчий – це діагностика конфлікту.

2 Розроблення стратегії вирішення й технології.

3 Реалізація комплексу методів і засобів.

Діагностика конфлікту включає:

- опис видимих проявів конфлікту;
- визначення рівня розвитку конфлікту;
- виявлення причин конфлікту і його природи;
- вимірювання інтенсивності;
- визначення сфери поширеності.

### **12.3 Методи вирішення конфліктів**

Всі методи поділяються на дві групи:

1 Негативні, що включають у себе всі види боротьби, що переслідують мету перемогти одній стороні іншу;

2 Позитивні. При використанні їх передбачається збереження основи взаємозв'язку між суб'єктами конфлікту. Це – різноманітні види переговорів і конструктивного суперництва.

Різниця негативних і позитивних методів є умовною.

Ці методи нерідко доповнюють один одного. Їм властиві деякі загальні ознаки, тому що будь-яка боротьба – це дія за участю принаймні двох суб'єктів, де один з них перешкоджає іншому. При відповідному досвіді дії в конфліктних ситуаціях потенційні конфлікти можуть бути взагалі відвернені або вирішені й навіть використані як джерело поліпшення стосунків з іншими людьми й самовдосконалення. Завдання полягає не в тому, щоб уникнути конфлікту, що потенційно можливо у всіх суспільних відносинах і ситуаціях внутрішнього вибору, а розпізнати конфлікт й контролювати його з метою одержання найкращого підсумку.

Існує досить багато методів управління й попередження конфліктів:

- внутрішньоособистісні методи – методи впливу на окрему особистість;
- структурні методи – методи з профілактики й усунення організаційних конфліктів;
- міжособистісні методи або стилі поведінки в конфлікті;
- персональні методи;
- переговори;
- методи управління поведінкою особистості й приведення у відповідність організаційних ролей співробітників і їхніх функцій, що іноді переходять у маніпулювання співробітниками;
- методи, що включають відповідні агресивні дії.

## **12.4 Типи й структура переговорів.**

У наш час всі частіше доводиться вдаватися до переговорів.

Раніше бачили лише дві можливості ведення переговорів – бути поступливим або твердим. М'яка за характером людина бажає уникнути особистого конфлікту й заради досягнення угоди охоче йде на поступки. Жорсткий учасник розглядає будь-яку ситуацію як змагання волі. Він хоче перемогти, однак часто це закінчується тим, що викликає таку саму жорстку реакцію і псує свої відносини з іншою стороною.

Існує метод переговорів, призначений для ефективного й дружнього досягнення розумного результату. Цей метод названо

**«принциповими переговорами»** або **«переговорами по суті»**. Він полягає в тому, щоб вирішувати проблеми на основі їхніх якісних властивостей, тобто виходячи з суті справи, а не торгуватися з приводу того, на що може піти кожна зі сторін.

Метод **«принципових переговорів»** означає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів. Цей метод дає можливість бути справедливим, одночасно охороняючи від тих, хто міг скористатися чесністю іншої сторони.

**«Горизонтальні переговори»** (переговори всередині команди) ідуть між членами команди, що представляє одну зі сторін у конфлікті. Горизонтальні переговори забезпечують визначення й врахування інтересів окремих членів команди до початку переговорів з іншими сторонами. Оскільки кожен член команди вносить у команду різні інтереси, точки зору, мотивації, думки, пріоритети й т. д., для досягнення консенсусу між членами команди необхідно шляхом переговорів вирішити протиріччя усередині неї.



### **Запитання для самоперевірки**

- 1 Назвіть основні поняття управління конфліктами.
- 2 Які завдання стоять перед керівником у ситуації вирішення конфлікту?
- 3 Назвіть три основних етапи у процесі вирішення конфлікту.
- 4 Які існують методи вирішення конфліктів?
- 5 Опишіть структуру переговорів.

### **Список літератури**

1 Беззубко, Л. В. Управління трудовими конфліктами [Текст] : навч. посібник / Л. В. Беззубко, А. Г. Зюнькін, А. В. Калина. – К. : МАУП, 2004. – 251 с.

2 Гриценко, Н. В. Критерії діяльності керівника третього тисячоліття [Текст] / Н. В. Гриценко, В. Г. Гриценко // Вестник науч. трудов : тезиси X Междунар. науч.-практ. конф.

«Проблемы экономики и управления на железнодорожном транспорте, ЭКУЖТ 2015». – К. : ДНУЖТ, 2015. – С. 52.

З Гриценко, Н. В. Лидерство руководителя, как мотивация работников к добросовестному и инициативному труду [Текст] / Н. В. Гриценко // Вісник нац. техн. ун-ту «Харків. політех. інститут» – Харків: ХТУ «ХП», 2015. – № 26 (1135). – С. 38-43.



## **Тема 13. ТЕОРІЇ МЕХАНІЗМІВ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ**

### **План**

13.1 Механізм виникнення конфліктів.

13.2 Типи конфліктогенів.

### **13.1 Механізм виникнення конфліктів**

З'ясування суті того, як саме виникають конфлікти, має істотне значення для визначення способів їх вирішення. У даній темі ми розглянемо деякі з найпростіших механізмів, що були описані в роботах вітчизняних і закордонних авторів.

Практичне значення формул конфліктів полягає в тому, що вони дозволяють досить швидко проводити аналіз багатьох конфліктів і знаходити шляхи їх вирішення. При цьому слід пам'ятати, що формули, наведені нижче, не можуть бути універсальним методом оцінювання і вирішення будь-яких конфліктів. У багатьох випадках вони можуть слугувати лише орієнтиром у складному і суперечливому процесі управління конфліктами.

Перша формула відображує залежність конфлікту (КФ) від конфліктогенів (КФГ).

**Конфліктогени** – це слова, дії (або відсутність дій), що можуть призвести до конфлікту [1].

Механізм розвитку конфлікту за першою формулою ґрунтується на негативному сприйнятті і негативній реакції особистості, проти якої застосований конфліктоген. За відсутності вольового регулювання такої реакції вона має тенденцію до розвитку за законом ескалації, тобто наростання.

Більш конкретно формулу конфлікту схематично можна подати в такій формі:

$$\mathbf{КФГ}_1 \rightarrow \mathbf{КФГ}_2 \rightarrow \mathbf{КФГ}_3 \dots \rightarrow \mathbf{КФ}, \quad (1)$$

де  $\mathbf{КФГ}_1$  – перший конфліктоген;

$\mathbf{КФГ}_2$  – другий конфліктоген як відповідь на перший;

$\mathbf{КФГ}_3$  – третій конфліктоген як відповідь на другий і т. д.

При цьому слід зауважити, що  $\mathbf{КФГ}_2 > \mathbf{КФГ}_1$ ,  $\mathbf{КФГ}_3 > \mathbf{КФГ}_2$  і т. д., тобто кожен наступний конфліктоген є більш сильним, ніж той, на який він відповідає (закон ескалації конфліктогенів).

*Слід зазначити, що, за спостереженнями фахівців, 80 % конфліктів виникає мимоволі учасників і за вищезгаданою формулою.*

У зв'язку з цим варто запам'ятати два правила безконфліктної взаємодії.

**Правило 1.** Не вживайте конфліктогени.

**Правило 2.** Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

Для успішного застосування сформульованих правил важливо знати конкретні прояви конфліктогенів.

### 13.2 Типи конфліктогенів

У таблиці 3 дається характеристика деяких конфліктогенів, що найчастіше зустрічаються на практиці у стосунках між людьми.

Таблиця 3 – Типи конфліктогенів

Характер конфліктогену	Форма прояву
1	2
1 Пряме негативне ставлення	Наказ, погроза, зауваження, критика, обвинувачення, глузування, сарказм
2 Поблажливе ставлення	Принизлива розрада (утіха); принизлива похвала, докір; кепкування
3 Хвастоці	Захоплена розповідь про свої реальні і уявні успіхи
4 Менторські	Категоричні оцінки, судження, висловлення;

відносини	нав'язування своїх порад, своєї точки зору; нагадування про неприємне; мораль і повчання
-----------	---

Продовження таблиці 3

1	2
5 Нечесність і нещирість	Утаювання інформації; обман або спроба обману; маніпуляції свідомістю людини
6 Порушення етики	Заподіяні випадково незручності без вибачення, ігнорування партнера зі спілкування; перебивання співрозмовника; перекладення відповідальності на іншу людину
7 Регресивна поведінка	Наївні питання; посилення на інших при одержанні справедливого зауваження; сперечання

Наступна формула відображує залежність конфлікту (КФ) від конфліктної ситуації (КС) і інциденту (І):

$$КС + І \rightarrow КФ \quad (2)$$

Конфлікти, які проходять за даною схемою, умовно будемо називати конфліктами типу Б.

Дана формула вказує на способи вирішення таких конфліктів:

**Правило 1.** Усунути конфлікту ситуацію.

**Правило 2.** Вичерпати або не допускати виникнення інциденту.

Залежність конфлікту (КФ) від декількох конфліктних ситуацій (КС) можна виразити в такий спосіб:

$$КС_1 + КС_2 + \dots + КС_n \rightarrow КФ \quad (3)$$

при цьому  $n \geq 2$ .

Словами цю формулу можна виразити так: сума двох або більш конфліктних ситуацій призводить до конфлікту.

**Правило 3.** Вирішення конфліктів зводиться до усунення всіх конфліктних ситуацій.





## Запитання для самоперевірки

- 1 Що таке конфліктогени?
- 2 На чому ґрунтується механізм розвитку конфлікту за першою формулою?
- 3 Назвіть форму прояву прямого негативного ставлення.
- 4 Які існують типи конфліктогенів?
- 5 Що означає регресивна поведінка особистості?

## Список літератури

- 1 Анцупов, А. Я. Словарь конфликтологов [Текст] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – СПб. : Питер, 2007. – 580 с.
- 2 Богданов, О. М., Психология личности в конфликте [Текст] : учеб. пособие / О. М. Богданов, В. Г. Заикин. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 267 с.
- 3 Яковенко, В. Г. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення ефективності роботи підприємства [Текст] / В. Г. Яковенко // Вісник національного технічного університету «ХПІ». – Харків, 2014. – № 32 (1075). – С. 126-131.



## Тема 14. КОНФЛІКТИ І ТРАНСАКТНИЙ АНАЛІЗ

### План

- 14.1 Основне поняття трансакції.
- 14.2 Алгоритм трансактного аналізу.

Теорія трансактного (трансакційного) аналізу була розроблена американським психотерапевтом Еріком Берном у 60-х рр. ХХ ст. [1]. Основні положення цієї теорії викладені ним у книзі «Люди й ігри» і широко використовуються в психотерапії при лікуванні різних психічних розладів, а також у роботі психологів з корекції поведінки людини.

Теорія трансактного аналізу може бути з успіхом застосована в практиці прогнозування конфліктів і їх попередження в міжособистісній взаємодії (МОВ).

## 14.1 Основні поняття трансакції

Поняття «трансактний аналіз» означає аналіз взаємодій. Центральною категорією цієї теорії є «трансакція».

**Трансакція** – це одиниця взаємодії партнерів зі спілкування, що супроводжується уявленням їх позиції.

### **Поведінкові характеристики основних трансакцій**

**Батько (Б)** – вимагає, оцінює (засуджує і схвалює), навчає, керує, піклується і т. п. (Піди і зроби..., Ти зобов'язаний..., Ти не повинен..., Не дозволяється).

**Дорослий (Др)** – працює з інформацією, розмірковує, аналізує, уточнює ситуацію, розмовляє на рівних, апелює до розуму, логіки і т. п. (Що ми знаємо про цей предмет? Останні дані вказують на ..., тому я пропоную...).

**Дитина (Дт)** – виявляє почуття (образи, страху, провини і т. п.), підкоряється, пустує, виявляє безпорадність, задає питання: «Чому я?», «За що мене покарали?», перепрошує у відповідь на зауваження і т. п. (користується такими словами: давайте..., я хочу..., як чудово).

Трансакції, що склалися в процесі МОВ, поділяються на типи:

**Додаткові трансакції** – це такі взаємодії людей, коли у відповідь на ваші дії партнер реагує саме так, як ви хотіли та очікували. Такі трансакції складаються, якщо кожен із партнерів знаходиться на одному рівні (Батько–Батько, Дорослий–Дорослий чи Дитина–Дитина).

Проте трансакція може бути додатковою і при спілкуванні партнерів, які знаходяться на різних позиціях. Це стосується тих випадків, коли лінії трансакції не перетинаються (Батько–Дитина, Дитина–Батько).

**Трансакції, що перетинаються**, – це ситуація, у якій у процесі взаємодії відповідна реакція суб'єкта МОВ на стимул не є бажаною та очікуваною. Проте слід зазначити, що трансакції, які перетинаються, бувають і корисними.

## 14.2 Алгоритм трансактного аналізу

Поняття «трансактний аналіз» означає аналіз взаємодій. Це психологічна модель, яка складається для опису та аналізу поведінки людини.

План дій складу алгоритму трансактного аналізу:

1 Скласти матрицю (рисунок 9).

Si	Sm
Б	Б
Др	Др
Дт	Дт

Рисунок 9 – Матриця алгоритму трансактного аналізу

2 Виділити суб'єкти МОВ (**Si** – «ініціатор», **Sm** – «мішень»).

3 Усвідомити, з яких позицій виступає кожний з суб'єктів МОВ: Б, Др, Дт.

4 Усвідомити спрямованість позицій кожного суб'єкта МОВ і позначити стрілками в матриці.

5 Використовуючи матрицю визначити кількість розбіжностей у позиціях.

6 Зробити висновок:

а) кількість розбіжностей дорівнює нулю – відсутність конфліктної ситуації;

б) сума розбіжностей від одного до чотирьох – наявність конфліктної ситуації.

### Приклади

1 На переговорах одна сторона заявляє іншій: «Ви зірвали нам постачання, у результаті ми зазнали відчутних втрат». Інша сторона: «Ні, це ви винуваті, затримавши передоплату» (рисунок 10).

Si	Sm
Б	Б
Др	Др
Дт	Дт

Рисунок 10 – Перша ситуаційна матриця трансакції

Сума розбіжностей складає чотири, що свідчить про наявність серйозної конфліктної ситуації між учасниками переговорів.

2 Студент звертається до екзаменатора: «Чому ви поставили мені четвірку, а не п'ятірку?». Екзаменатор: «Давайте розберемося». І, використовуючи аргументи, обґрунтовує виставлену оцінку (рисунок 11).

Si	Sm
Б	Б
Др	Др
Дт	Дт

Рисунок 11 – Друга ситуаційна матриця трансакції

Сума розбіжностей дорівнює нулю, що свідчить про відсутність конфліктної ситуації.



## Запитання для самоперевірки

- 1 Що означає поняття «трансактний аналіз»?
- 2 Які поведінкові характеристики основних трансакцій?
- 3 Поясніть, що означають, додаткові трансакції.
- 4 Що означає поняття «трансактний аналіз»?
- 5 Який план дій складу алгоритму трансактного аналізу?

## Список літератури

1 Гриценко, Н. В. Теоретический подход к проблеме мотивации персоналом на железнодорожном транспорте [Текст] / Н. В. Гриценко // Вісник нац. техн. ун-ту «Харків. політехн. інститут». – Харків : ХТУ «ХПІ», 2016. – № 27 (1199). – С. 38-43.

2 Берн, Э. Трансакционный анализ и психотерапия [Текст] : учебник / Э. Берн. – М. : ЮНИТИ, 2008. – 452 с.

3 Русинка, І. І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами [Текст] / І. І. Русинка. – К. : Професіонал, 2007. – 278 с.



## Тема 15. ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ: АНАЛІЗ І БЕСІДА

### План

- 15.1 Основні етапи вирішення конфлікту.
- 15.2 Конструктивний стиль суперечки.

### 15.1 Основні етапи вирішення конфлікту

Основним етапом вирішення конфлікту вважають переговори. У ході переговорів уточнюється предмет конфлікту, з'ясовуються позиції учасників, закладаються основи вирішення конфліктної ситуації. Успішне проведення переговорів може сприяти швидкому і оптимальному вирішенню конфлікту,

навпаки, невдачі в їх проведенні ускладнюють ситуацію, нагнітають напруженість у відносинах сторін.

Припускаючи провести бесіду зі своїм опонентом (якщо сам керівник є однією зі сторін конфлікту) або з учасниками конфлікту (якщо перед ним стоїть завдання вирішення конфлікту між членами колективу), керівник повинен попередньо, по можливості повно, проаналізувати ситуацію, що створилася, а також управляти ходом розмови, направляючи його в потрібне русло відповідно до сформульованої мети бесіди.

## **15.2 Конструктивний стиль суперечки**

Вченим С. Кратохвиль розроблена так звана «техніка конструктивної» суперечки, яка направлена на оволодіння учасниками переговорів ефективними прийомами їх проведення [1].

Конструктивний стиль суперечки характеризує:

- обговорення конкретного предмета конфлікту, відсутність узагальнень, перенесення розмови на інші сфери взаємодії, посилення на минулі, що не мають відношення до справи, невдачі чи помилки партнера;

- активність обох сторін, їх залученість у ситуацію, зацікавленість у розмові;

- чітку, відкриту свою позицію і увагу до позиції і доводів співрозмовника, бажання зрозуміти їх;

- дотримання етичних принципів поведінки сторін один відносно одного, використання тільки ділових аргументів, уникнення всього, що може зачепити особистість партнера.

С. Кратохвиль пропонує використовувати такі критерії оцінювання результатів спору: бесіду слід вважати такою, що вдалася, якщо в результаті неї:

- партнери отримали якусь нову інформацію, щось уточнили у своєму баченні ситуації або позиціях партнерів;

- змогли хоча б частково зняти напруженість у відносинах, проявах взаємної недоброзичливості;

- прийшли до більшого взаємопорозуміння і зближення своїх позицій;

- змогли встановити проблему, вирішити ситуацію.



## Запитання для самоперевірки

- 1 Які етапи вирішення конфліктів ви знаєте?
- 2 Який вчений розробив техніку конструктивного стилю?
- 3 Що характеризує конструктивний стиль суперечки?
- 4 Як можна сформулювати мету бесіди в конфліктній ситуації?
- 5 Які існують критерії оцінювання результатів спору?

## Список літератури

1 Кратохвиль, С. Конструктивный стиль спора [Текст] : пособие / С. Кратохвиль. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 315 с.

2 Ратников, В. П. Конфликтология [Текст] : пособ. для вузов / В. П. Ратников. – К., 2001. – 468 с.

3 Русинка, І. І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами [Текст] / І. І. Русинка. – К. : Професіонал, 2007. – 278 с.



## Тема 16. ФУНКЦІЇ І ЕФЕКТИВНІСТЬ КОНФЛІКТУ

### План

- 16.1 Функціональна спрямованість конфліктів
- 16.2 Вертикальні та горизонтальні конфлікти

### 16.1 Функціональна спрямованість конфліктів

Функція конфлікту виражає, з одного боку, його соціальне призначення, а з іншого – залежність, що виникає між ним та іншими складовими громадського життя. У першому випадку беруться до уваги наслідки конфлікту, у другому – спрямованість стосунків суб'єктів-конфліктерів.

Через свою природу конфлікт може бути носієм і творчих, і руйнівних тенденцій, бути добром і злом одночасно, приносити як користь, так і шкоду сторонам, що беруть участь у ньому.

Тому функції конфлікту характеризуються з урахуванням їхньої позитивної і негативної спрямованості (таблиця 4).

Таблиця 4 – Функціональна спрямованість конфліктів в організації

Функції конфлікту	Спрямованість конфлікту	
	позитивна	негативна
1	2	3
Інтеграція персоналу	розрядження напруженості в міжособистісних і міжгрупових стосунках; узгодження індивідуальних і колективних інтересів; утворення й консолідація формальних і неформальних груп; поглиблення і стабілізація загальних інтересів	ослаблення організованості та єдності колективу; порушення балансу інтересів між особистостями й групами; прояв несумлінного ставлення до справи і прагнення до вигоди для себе за рахунок інших; потурання егоїзму, свавілля, анархії
Активізація соціальних зв'язків	надання взаємодіям співробітників більшої динамічності та мобільності; посилення узгодженості в досягненні цілей, функціонального й соціального партнерства	непогодженість у діях людей, зайнятих спільною справою; ослаблення взаємної заінтересованості в загальному успіху; установлення перешкод на шляху до співробітництва
Сигналізація про осередки соціальної напруженості і	виявлення невирішених проблем стимулювання роботи; виявлення недоліків в умовах і охороні праці; реалізація потреб, інтересів і цінностей колективу	різке вираження невдоволення діями адміністрації; протест проти зловживань із боку окремих посадових осіб; зростання невдоволеності працею
Інновація, сприяння творчій ініціативі	підвищення активності й мотивації до роботи; стимулювання підвищення кваліфікації; сприяння творчості, новим і оптимальним рішенням	створення додаткових перешкод трудовій і соціальній активності; придушення ділового настрою, ентузіазму і творчої ініціативи; відхід від альтернативних рішень
Трансформація (перетворення) ділових відносин	створення здорового соціально-психологічного клімату; утвердження поважного ставлення до праці й ділової підприємливості; підвищення рівня взаємної	погіршення морально-психологічної атмосфери; ускладнення процесу відновлення ділових стосунків і партнерства



	довіри	
Інформація про організацію і її персонал	підвищення рівня інформованості працівників про стан справ в організації; «знаходження спільної мови»	посилення недружньої поведінки; ухилення від співробітництва; перешкоди для діалогу, обміну думками

#### Продовження таблиці 4

1	2	3
Профілактика протиборств	урегулювання суперечностей на взаємній основі; послаблення конфронтації в соціально-трудовах відносинах	нагнітання напруженості й ворожості; ухилення від примирних процедур

Будь-який конфлікт виконує як позитивні (конструктивні), так і негативні (деструктивні) функції. Незважаючи на досить чіткий їх поділ у теоретичному плані, на практиці буває нелегко провести межу між конструктивністю й деструктивністю конкретного конфлікту. Це зумовлено такими причинами:

- важко уявити узагальнену оцінку позитивних і негативних наслідків конфліктної взаємодії;
- ступінь конструктивності й деструктивності конфлікту може змінюватися на різних стадіях його розвитку;
- конфлікт може оцінюватися як конструктивний для однієї зі сторін-конфліктерів і як негативний - для іншої сторони;
- конструктивність і деструктивність конфлікту можна розглядати як стосовно основних учасників, так і стосовно соціального оточення.

## 16.2 Вертикальні та горизонтальні конфлікти

Вертикальні конфлікти, тобто конфлікти по лінії «керівник-підлеглий», виконують для організації в першу чергу діагностичну функцію, та визначає різні стартові умови для учасників конфлікту. Виникнення вертикального конфлікту може бути наслідком дисфункцій [2, 3].

Горизонтальні конфлікти, тобто конфлікти між супідрядними структурами, також можуть бути наслідком дисфункцій, якщо, наприклад, їх основу складають неналежні особисті якості працівників (у тому числі і керівників) або

специфічні міжособистісні і групові взаємодії, які не є організаційними, але розвиваються в рамках організації. Однак частина горизонтальних конфліктів в організації не дисфункціональна, тобто відбувається не через дисфункції і не веде до них.

Вертикальні та горизонтальні конфлікти, які виникають в управлінні організаціями, мають походження з різних напрямків. Доцільним для базового прикладу є схема класифікації конфліктів, наведена на рисунку 12.

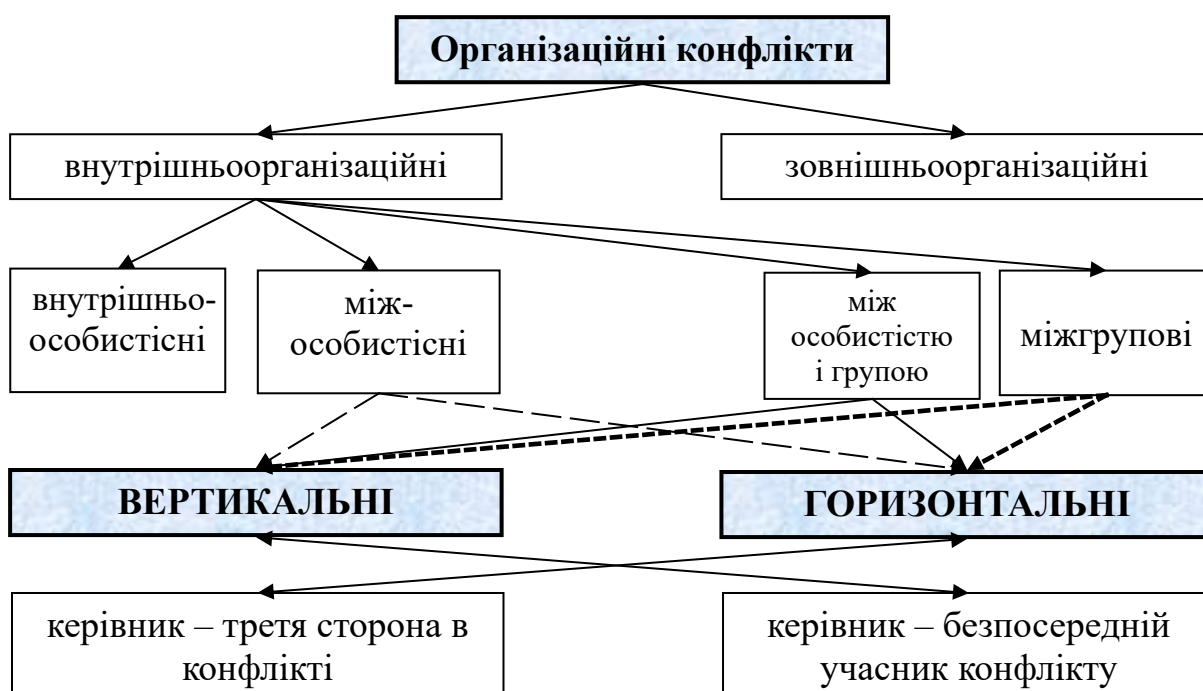


Рисунок 12 – Види організаційних конфліктів



### Запитання для самоперевірки:

- 1 Що таке соціальні конфлікти?
- 2 Які існують функції конфлікту?
- 3 Дайте характеристику вертикальних конфліктів.
- 4 Дайте характеристику горизонтальних конфліктів.
- 5 Яка ефективність від конфліктних ситуацій.

### Список літератури

1 Бандурка, А. М. Конфликтологія [Текст] / А. М. Бандурка, В. А. Друзь. – Харьков : Университет внутрених дел, 1997. – 211 с.

2 Позднякова, Л. О. Модель підготовки кадрів в Україні [Текст] / Л. О. Позднякова // Зб. наук. праць Укр. держ. ун-ту залізнич. трансп. – Харків : УкрДУЗТ, 2015. – Вип. 154. – С. 109-120.

3 Леонов, Н. И. Конфликты и конфликтное поведение. Методы изучения [Текст] : учеб. пособие / Н. И. Леонов. – СПб. : Питер, 2005. – 195 с.