

# Тема 5. Соціально-психологічні аспекти управління конфліктами

Коли вам здається, що у вас в житті немає конфліктів, перевірте, чи є у вас пульс.

Ч. Ліксон

**Мета** – навчитися виявляти причини виникнення конфліктів, визначати ознаки їх прояву, спрямованість і межі поширення; засвоїти моделі поведінки у конфліктній ситуації, правила безконфліктної взаємодії, врегулювання та вирішення конфліктів.

Питання до розгляду

1. Сутність, структура та типологія конфлікту як соціального феномену.
2. Методи діагностики, прогнозування, розв'язання і попередження конфліктних ситуацій (виробничих, побутових, соціально-трудова, соціально-економічних).
3. Техніки арт-терапії, психологічні прийоми виходу з конфліктних ситуацій.

29 березня 2018 р.

Спілкування з іншими людьми - невід'ємна частина, необхідна умова повноцінного життя кожної людини.

Що заважає нормальному спілкуванню, взаємодії? Найчастіше це конфлікти, що з ними пов'язано: відсутність взаєморозуміння, загрози, ворожнеча, образи, спроби довести свою правоту...

Ми звикли відноситися до конфліктів як до явища тільки негативного. Нам хочеться їх уникнути. Але чи можна прожити без конфліктів?

Більшість дослідників схильні вважати, що існування суспільства без конфліктів неможливе, оскільки конфлікт є невід'ємною частиною буття людей, джерелом змін, що відбуваються в суспільстві. [2]

Люди, щоб подолати розбіжності вступають, у відкриту конфліктну взаємодію, в процесі якої вони одержують можливість висловлювати різні думки, виявляти більше альтернатив при ухваленні рішення – саме в цьому і полягає важливе позитивне значення конфлікту. [1]

Серед теорій конфлікту широко відомі такі [2]:

- теорія конфліктної моделі суспільства (Ральф Дарендорф)
- теорія позитивно-функціонального конфлікту (Льюїс Козер)
- загальна теорія конфлікту (Кеннет Еварт Боулдинг)

**Головне для менеджера** - навчитися керувати конфліктом, знати закономірності його протікання та шляхи його вирішення, а також бути обізнаним у галузі психології особистості та психології людських відносин [3].

Основною ознакою для класифікації конфліктів за М.Дойчем є співвідношення між об'єктивним станом справ та тим станом, який реально склався у конфліктуючих сторін:

**"Реальний конфлікт"** — це конфлікт, який об'єктивно існує і адекватно сприймається.

**"Випадковий, або умовний, конфлікт"** — залежить від обставин, що можуть змінюватися, але ці обставини не усвідомлюються конфліктуючими сторонами.

**"Зміщений конфлікт"** — реальний конфлікт, за яким приховується інший конфлікт, що є справжнім чинником конфліктної ситуації.

**"Помилково дописаний конфлікт"** — конфлікт, що помилково тлумачиться.

**"Латентний конфлікт"** — конфлікт, який має відбутися, але не виникає тому, що не усвідомлюється.

**"Хибний конфлікт"** — у цьому випадку реальних підстав для конфлікту не існує, об'єктивно його немає, але він виникає у свідомості конфліктуючих сторін через помилкове сприймання та розуміння ситуації.

# Типи соціально-психологічних виробничих конфліктів

Тип конфлікту	Горизонтальні конфлікти	Вертикальні конфлікти "знизу"	Вертикальні конфлікти "згори"
<p><b>1. Перешкода досягненню основних цілей спільної трудової діяльності</b></p>	<p>Дії однієї людини є перешкодою для успішної діяльності другої.</p>	<p>Керівник не забезпечує можливості для успішного досягнення цілі діяльності підлеглим</p>	<p>Підлеглий не забезпечує керівникові можливості для здійснення основної цілі діяльності</p>
<p><b>2. Перешкода досягненню особистих цілей</b></p>	<p>Дія однієї людини є перешкодою для досягнення особистих цілей іншою.</p>	<p>Керівник не забезпечує підлеглому можливості для досягнення його особистих цілей</p>	<p>Підлеглий створює перешкоди для досягнення керівником його особистих цілей</p>
<p><b>3. Суперечність дій особистості соціальним нормам</b></p>	<p>Конфлікт поведінки й соціальних норм у групі</p>	<p>Суперечність між діяльністю керівника, його стилем роботи та очікуваннями підлеглих</p>	<p>Суперечність між діяльністю підлеглого як носія певної соціальної ролі та очікуваннями керівника</p>
<p><b>4. Особистісні конфлікти</b></p>	<p>Особистісна несумісність</p>	<p>Лідери та авторитети групи не виправдовують очікувань інших її членів</p>	<p>Члени групи не виправдовують очікувань лідерів та авторитетів</p>

## **Способи вирішення конфліктів [3] :**

- ухилення** - людина (група людей, підприємство, складова соціуму), передбачаючи наперед загострення ситуації прагне уникати дій, які провокують інцидент. Особи, які не зацікавлені у змінах, прагнуть уникнути загострення суперечностей;
- згладжування** - тип поведінки, який має багато спільного з попереднім. При цьому не помічаються ознаки майбутнього конфлікту, йде активна профілактика його вияву, ліквідуються чи завуальовуються суперечності сторін;
- примус** - контроль над ситуацією і регулювання її розвитку. При небажаному напрямі розвитку конфлікту, особа, яка наділена владою і повноваженнями втручається і силовими методами впливає на ситуацію, спрямовує конфлікт у бажане русло;
- компроміс** - тимчасове чи нейтральне вирішення проблеми, що умовно задовольняє всі сторони, які беруть участь у конфлікті. Суперники (опоненти) йдуть на взаємні поступки, частково приймають точку зору іншої сторони або ж відкладають вирішення питання на майбутнє, залишаючи його відкритим;
- вирішення конфлікту** - найбільш бажаний і радикальний шлях розвитку ситуації. Сторони детально ознайомлюються з аргументацією як "за", так і "проти", йдуть на взаємні поступки, ключові питання вирішують колективним ухваленням рішень.

### **К. Томас виділив п'ять способів регулювання конфліктів:**

- 1.Змагання (конкуренція) як прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншим.
- 2.Пристосування, що означає, на противагу суперництву, приношення в жертву власних інтересів заради іншого.
- 3.Компроміс (нульовий варіант).
- 4.Ухилення, для якого характерними є як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей.
- 5.Співпраця, коли учасники ситуації приходять до альтернативи, що цілком задовольняє інтереси обох сторін.

**Задля зниження негативних наслідків конфліктів на всіх стадіях його виникнення та перебігу практична конфліктологія радить вживати такі заходи:**

1. Ставити перед колективом чіткі, конкретні завдання та забезпечувати їх виконання;
2. Накази та управлінські рішення мають бути забезпечені у правовому та морально-психологічному відношенні.
3. Здійснюючи поточний контроль над виконанням завдань та розпоряджень, керівник повинен утримуватися від однозначних оцінок, не переносити критично-негативну оцінку діяльності однієї особи на групу, поєднувати критичну оцінку зі схваленням діяльності та досягнутих результатів;
4. Керівникові важливо розділяти управлінські завдання та проблеми і завдання морального удосконалення (морального виховання) та враховувати, що останнє потребує значних довготривалих зусиль та може не входити до компетенції керівника;
5. Керівник у конфліктних ситуаціях має вести себе максимально обережно і тактовно, враховуючи, що у конфлікті може прориватися на поверхню «наболіле» та не переоцінювати ступінь своєї інформованості щодо стану справ.

**11 табу в конфліктній ситуації [4]**

Не можна:

- 1.Критично оцінювати партнера.
- 2.Приписувати йому погані наміри.
- 3.Демонструвати знаки переваги.
- 4.Звинувачувати і приписувати відповідальність лише партнеру.
- 5.Ігнорувати його інтереси.
- 6.Бачити все лише зі своєї позиції.
- 7.Зменшувати заслуги партнера і його вклад.
- 8.Перебільшувати свої заслуги.
- 9.Дратуватися, кричати, нападати.
- 10.Зачіпати «больові точки» та вразливі місця партнера.
- 11.Звалювати на партнера безліч претензій.

**Техніка арт-терапії** дозволяє врівноважити емоційно-почуттєву сферу, зформувати конфліктологічну компетентність, розширити світосприйняття і покращити розуміння усіх складових конфлікту.

Це ефективний метод психодіагностики з відображенням свідомих і несвідомих аспектів. Малюнок дає уявлення про актуальний стан людини, про особливості його взаємодії з навколишнім світом, про особисті поточні проблеми, які можуть і не усвідомлюватися і про можливі причини цих проблем.

Візьміть аркуш паперу і намалюйте коло. Коло - це первинний символ єдності і нескінченності. Знак абсолюту і досконалості.

Потім всередині кола намалюйте все що завгодно. Нехай рука сама виводить візерунки. Для початку знайдіть, де у Вас буде центр (він може бути в будь-якому місці, як підказує інтуїція) і намалюйте там будь-який символ.

Малювати потрібно те, що малюється, спонтанно. А потім продовжуйте заповнювати коло всім, чим хочете, будь-якими зображеннями, символами, візерунками, деталями, якщо, звичайно, хочете його заповнювати далі.

Напишіть мету або намір малювання.

## Рекомендована література

1. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навчальний посібник / Л.Е.Орбан-Лембрик. – 2-ге вид., доп. – К.: Академвидав, 2010. – 544с.
2. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця, 2012. – 141 с.
3. Психологія управління: навч. посіб. – 2-ге вид., виправл. й доповн. / Є. М. Кайлюк, Г. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – 2-ге вид. перероб. та доп. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 202 с.
4. Ходаківський Є.І. Психологія управління. Підручник. – 2011. Режим доступу:  
[http://pidruchniki.ws/15930807/psihologiya/psihologiya\\_upravlinnya\\_-\\_hodakivskiy\\_yei](http://pidruchniki.ws/15930807/psihologiya/psihologiya_upravlinnya_-_hodakivskiy_yei)

Домашнє завдання: підготуватися до самостійного прийняття рішень у ході створеної у діловій грі конфліктної ситуації